

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Literatur

2.1.1 *Review Penelitian Sejenis*

Untuk memperkuat pondasi konseptual dan menunjang fokus penelitian ini, penulis menelaah beberapa penelitian terdahulu yang relevan, baik dari segi tema maupun metode. Kajian ini bertujuan untuk memahami pendekatan yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya dalam mengkaji pola komunikasi organisasi dalam pelayanan publik, serta membandingkan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Penelitian pertama oleh Purba, Gulo, dan Zalukhu (2022) dalam jurnal *Social Opinion* mengeksplorasi pola komunikasi di Kantor Kepala Desa Hilisataro Nandrisa. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara dan observasi, penelitian ini menemukan bahwa penggunaan pola komunikasi roda dan lingkaran membantu memperkuat koordinasi internal dalam mendukung peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Kesamaan dengan penelitian ini terletak pada fokus terhadap komunikasi internal organisasi publik, sedangkan perbedaannya adalah objek penelitiannya berada di tingkat pemerintahan desa, bukan lembaga pendidikan tinggi seperti LLDIKTI.

Penelitian kedua dilakukan oleh Mayu dan Mustari (2022) yang meneliti pola komunikasi di Bagian Keprotokoleran Pemerintah Kabupaten

Muna. Mereka menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara dan studi dokumentasi. Hasilnya menunjukkan bahwa pola Y, roda, dan *all channel* digunakan secara bersamaan untuk mempercepat arus informasi dalam pelayanan keprotokoleran. Persamaannya terletak pada fokus komunikasi organisasi sektor publik, sedangkan perbedaannya terletak pada jenis fungsi dan lembaga yang dikaji.

Penelitian ketiga berasal dari Harahap, Nurbani, dan Kurniawati (2022), yang mengkaji strategi komunikasi PPID Kota Medan terkait keterbukaan informasi publik. Studi ini menggunakan metode kualitatif dan menemukan bahwa keterlibatan publik dan pemanfaatan media digital merupakan strategi penting dalam menciptakan transparansi. Meskipun tidak secara spesifik membahas penanganan keluhan, penelitian ini menunjukkan pentingnya keterbukaan dan partisipasi dalam komunikasi publik.

Penelitian keempat oleh Rahmawati (2021) meneliti strategi Humas dalam menangani keluhan masyarakat di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan mencakup respons cepat, dokumentasi aduan, serta pemanfaatan media sosial sebagai sarana pelayanan publik. Topik ini sangat dekat dengan fokus penelitian penulis, khususnya dalam mengkaji peran Humas dalam pengelolaan keluhan. Namun, lembaga yang menjadi objek penelitian berbeda, yaitu dinas pemerintah kota, bukan lembaga pendidikan tinggi.

Berdasarkan keempat penelitian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pola komunikasi organisasi berperan penting dalam mendukung efektivitas pelayanan publik. Meskipun dilakukan dalam konteks yang berbeda, seluruh penelitian memberikan kontribusi dalam memahami peran komunikasi dalam menangani aspirasi masyarakat dan meningkatkan kualitas layanan. Penelitian ini mencoba melengkapi kajian tersebut dengan menempatkan fokus pada lembaga pendidikan tinggi, yaitu LLDIKTI Wilayah IV, yang belum banyak dibahas dalam kajian serupa.

Tabel 2. 1 Review Penelitian Sejenis

No	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pola Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Purba, Gulo & Zalukhu (2022) – Jurnal Social	Kualitatif deskriptif, observasi dan wawancara di Kantor Desa Hilisataro Nandrisa	Ditemukan bahwa pola komunikasi roda dan lingkaran dapat meningkatkan koordinasi internal dan efektivitas	Sama-sama membahas pola komunikasi organisasi dan kaitannya dengan pelayanan publik	Lokasi penelitian di pemerintahan desa, bukan lembaga pendidikan tinggi

	Opinion, Vol. 7 No. 2		pelayanan publik		
2	Pola Komunikasi Organisasi Bagian Keprotokoleran Kantor Pemerintah Kabupaten Muna Mayu & Mustari (2022) – Respon, Vol. 4 No. 1	Kualitatif deskriptif, wawancara dan dokumentasi	Pola komunikasi Y, roda, dan all channel digunakan untuk mempercepat penyampaian informasi publik	Sama-sama meneliti pola komunikasi birokrasi publik dalam pelayanan informasi	Fokus pada keprotokoleran, bukan penanganan keluhan masyarakat
3	Strategi Komunikasi Organisasi PPID Kota Medan dalam Keterbukaan Informasi Publik	Kualitatif, wawancara mendalam dan studi dokumen	Strategi komunikasi PPID melibatkan penggunaan media digital dan partisipasi	Sama-sama membahas komunikasi lembaga publik dan keterlibatan publik	Fokus utama pada keterbukaan informasi publik, bukan sistem pengelolaan keluhan

	Harahap, Nurbani & Kurniawati (2022) – Jurnal Komunikologi, Vol. 6 No. 1		masyarakat untuk meningkatkan transparansi informasi		
4	Strategi Humas dalam Penanganan Keluhan Masyarakat di Dinas Kominfo Kota Pekanbaru Rahmawati (2021) – Jurnal Komunikasi UIR	Kualitatif deskriptif, observasi dan wawancara dengan staf Humas	Strategi Humas mencakup tanggapan cepat, pencatatan pengaduan, serta penggunaan media sosial sebagai sarana penanganan aduan	Membahas langsung peran Humas dan penanganan keluhan masyarakat	Lokasi penelitian di Dinas Kominfo, berbeda dengan LLDIKTI sebagai lembaga pendidikan tinggi

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pola Komunikasi

Pola komunikasi bisa dipahami sebagai cara atau sistem yang digunakan dalam menyampaikan pesan dari satu pihak ke pihak lain dalam suatu lingkungan tertentu, terutama di dalam organisasi. Pola ini tidak hanya menggambarkan jalur komunikasi, tetapi juga menunjukkan bagaimana hubungan antarindividu atau kelompok terbentuk dan berjalan.

Menurut penelitian Ramadhani, Muslim, dan Syaifudin (2023), pola komunikasi merupakan cara penyampaian pesan dalam konteks organisasi yang bertujuan untuk memengaruhi pandangan, sikap, bahkan perilaku dari pihak penerima pesan. Mereka menekankan bahwa pola komunikasi yang berjalan secara efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam menghadapi keluhan publik yang sering kali memerlukan respons yang cepat dan profesional (Ramadhani et al., 2023).

Senada dengan hal tersebut, Yunus dan Karundeng (2021) menjelaskan bahwa pola komunikasi mencerminkan bagaimana sebuah interaksi berlangsung dalam struktur yang sistematis. Bukan hanya tentang siapa berbicara dengan siapa, tetapi juga bagaimana pesan itu disampaikan, ditanggapi, dan kemudian diteruskan. Mereka menyebut pola komunikasi sebagai bagian dari dinamika hubungan yang terjadi antara dua individu atau lebih dalam sebuah organisasi, termasuk bagaimana proses itu menciptakan keteraturan dalam komunikasi sehari-hari (Yunus & Karundeng, 2021).

Sementara itu, dalam sudut pandang yang lebih struktural, Virginia, Parwati, dan Mergi (2023) menyatakan bahwa pola komunikasi bertindak sebagai penghubung antar anggota organisasi. Pola ini tidak hanya mengatur siapa yang berbicara kepada siapa, tetapi juga menciptakan pola interaksi yang menjadi bagian dari budaya organisasi itu sendiri. Penelitian mereka menunjukkan bahwa dengan adanya pola komunikasi yang terstruktur, proses kerja menjadi lebih terarah dan koordinasi antar bagian menjadi lebih lancar (Virginia et al., 2023).

Dalam kajian teoritis klasik yang tetap relevan, Onong Uchjana Effendy (2015) menyebutkan bahwa pola komunikasi adalah bentuk keteraturan dalam proses penyampaian pesan agar dapat dipahami secara efektif oleh penerima. Pola ini menggambarkan struktur organisasi dan sering kali mencerminkan gaya kepemimpinan serta budaya kerja di dalamnya (Effendy, 2015).

Melalui berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi bukan hanya sekadar jalur teknis penyampaian pesan, melainkan bagian dari proses interaksi sosial yang membentuk struktur dan budaya organisasi. Di instansi seperti Humas LLDIKTI Wilayah IV, pemahaman dan penerapan pola komunikasi yang tepat menjadi kunci dalam menjaga efektivitas kerja, khususnya dalam menangani aspirasi atau keluhan dari masyarakat secara profesional dan terkoordinasi.

Oleh karena itu, pola komunikasi menjadi elemen kunci dalam proses komunikasi, terutama dalam konteks pelayanan publik seperti yang

dijalankan oleh Humas LLDIKTI Wilayah IV. Di sini akan diuraikan proses komunikasi yang sudah masuk dalam pola komunikasi yaitu:

1) Pola Komunikasi Primer

Pola komunikasi primer merujuk pada interaksi yang terjadi secara langsung antara komunikator dan komunikan tanpa bantuan media atau alat teknologi. Dalam situasi ini, pesan disampaikan melalui bahasa lisan, ekspresi wajah, intonasi suara, hingga bahasa tubuh. Karena sifatnya yang langsung dan personal, komunikasi primer sering dianggap sebagai cara paling efektif untuk menciptakan pemahaman yang mendalam. Menurut Onong Uchjana Effendy (2017), komunikasi primer memiliki kekuatan karena memungkinkan terjadinya interaksi dua arah secara spontan dan penuh makna.

Dalam praktik di lapangan, humas sering memanfaatkan pola ini ketika menghadapi pengaduan masyarakat secara langsung, misalnya melalui pertemuan tatap muka atau forum diskusi. Dalam suasana seperti ini, bukan hanya kata-kata yang bekerja, tetapi juga ekspresi, empati, dan perhatian yang bisa dirasakan secara langsung oleh pihak pengadu.

2) Pola Komunikasi Sekunder

Berbeda dengan pola primer, pola komunikasi sekunder melibatkan media sebagai perantara dalam menyampaikan pesan. Media yang digunakan bisa bermacam-macam, seperti email, pesan teks, surat resmi, hingga platform digital seperti Zoom atau WhatsApp. Menurut

Effendy (2017), penggunaan media dalam komunikasi sekunder membantu menjangkau audiens yang lebih luas, tetapi juga menuntut ketepatan dalam memilih media agar pesan tetap jelas dan tidak menimbulkan kesalahpahaman.

Di Humas LLDIKTI Wilayah IV, pola ini sering digunakan dalam proses pelayanan publik secara daring, seperti saat menanggapi keluhan yang dikirimkan lewat email atau media sosial. Meskipun tidak sepersonal komunikasi langsung, pola ini sangat membantu dalam efisiensi waktu dan jangkauan komunikasi. Penelitian oleh Agustina (2022) menunjukkan bahwa pola sekunder efektif digunakan di lembaga pelayanan untuk mengelola komunikasi dalam skala besar (Agustina, 2022).

3) Pola Komunikasi Linear

Pola linear menggambarkan komunikasi yang berjalan satu arah, di mana pesan hanya mengalir dari komunikator kepada komunikan tanpa adanya respon langsung. Model ini umumnya digunakan dalam situasi formal seperti penyampaian informasi, instruksi, atau pengumuman. Dalam organisasi, pola linear cocok untuk situasi yang memerlukan penyampaian cepat dan terstruktur.

Namun, pola ini juga memiliki keterbatasan. Karena tidak ada umpan balik langsung, komunikator tidak bisa segera mengetahui apakah pesan sudah dipahami dengan baik. Menurut model klasik Shannon dan Weaver, komunikasi linear bergantung sepenuhnya pada

kejelasan pesan yang disampaikan (Text-ID, n.d.). Dalam kerja humas, pola ini biasanya digunakan untuk menyampaikan surat resmi atau pengumuman penting yang sifatnya satu arah.

4) Pola Komunikasi Sirkular

Pola sirkular adalah bentuk komunikasi yang memungkinkan terjadinya proses dua arah secara dinamis. Dalam pola ini, komunikator dan komunikan saling bertukar peran dan memberikan tanggapan. Hal ini memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih interaktif dan partisipatif. Model ini dikembangkan oleh Osgood dan Schramm yang menekankan bahwa komunikasi bukan proses satu arah, tetapi lingkaran berkelanjutan dari pengiriman dan penerimaan pesan.

Dalam lingkungan organisasi seperti Humas LLDIKTI Wilayah IV, pola sirkular sangat penting saat melakukan klarifikasi, tindak lanjut, atau diskusi bersama masyarakat. Umpan balik yang diterima memungkinkan instansi tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mendengar dan merespons kebutuhan masyarakat secara langsung. Penelitian Akhyar (2021) juga menunjukkan bahwa pola ini membantu membangun hubungan harmonis antara institusi dan publik karena adanya dialog yang sehat (Akhyar, 2021).

Pola komunikasi organisasi menggambarkan jalur penyampaian pesan antaranggota dalam struktur organisasi. Menurut Pace & Faules (2000), pola ini memengaruhi efisiensi dan kejelasan informasi yang diterima dan ditindaklanjuti.

Pola vertikal ke bawah adalah pola dari pimpinan kepada bawahan. Ini umumnya berupa instruksi, perintah, informasi kebijakan, dan arahan kerja. Pola ini dominan dalam organisasi birokratis seperti LLDIKTI Wilayah IV.

Pola vertikal ke atas terjadi ketika bawahan menyampaikan laporan, pendapat, dan keluhan kepada atasan. Keberhasilan penanganan pengaduan publik sangat bergantung pada keberanian bawahan menyampaikan masalah dengan jujur dan terbuka.

Pola horizontal mencakup komunikasi antarpegawai di level yang sama. Pola ini mendukung kerja sama tim dan koordinasi antarunit. Dalam konteks Humas, pola ini penting untuk menyinergikan respons terhadap aduan masyarakat secara kolektif.

Pola diagonal melibatkan komunikasi lintas unit atau departemen yang tidak memiliki hubungan langsung secara struktural. Misalnya, komunikasi antara bagian Humas dengan unit pelayanan akademik dalam menangani isu publik tertentu.

Menurut (Sarah & Waluyo, 2020), pola komunikasi yang jelas dan sesuai struktur meningkatkan kinerja pegawai karena informasi dapat ditindaklanjuti secara cepat dan tepat. Dalam organisasi modern, muncul pula pola komunikasi semua saluran (*all channel pattern*), di mana semua anggota organisasi bisa saling bertukar pesan tanpa harus mengikuti hierarki formal. Ini umum terjadi melalui media sosial internal atau grup kerja daring.

Pola komunikasi informal, seperti komunikasi antarpegawai secara pribadi, juga memainkan peran penting. Meski tidak resmi, komunikasi ini bisa mempercepat penyelesaian masalah, termasuk dalam merespons komplain publik yang mendesak.

Menurut (Fatimah & Cangara, 2016), pola komunikasi sirkular efektif dalam penyerapan aspirasi publik karena memungkinkan timbal balik terus-menerus antara organisasi dan masyarakat. Dengan demikian, keberhasilan komunikasi organisasi khususnya dalam penanganan keluhan masyarakat sangat bergantung pada penerapan pola komunikasi yang fleksibel, adaptif, dan sesuai struktur formal maupun informal organisasi.

2.2.2 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam jaringan hubungan antarpribadi yang saling tergantung dalam suatu lingkungan organisasi. Menurut Pace & Faules (2000), komunikasi menjadi sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi karena melalui komunikasi setiap individu memahami tugas, peran, dan ekspektasi. Dalam organisasi, komunikasi tidak hanya sekadar pertukaran informasi, tetapi juga pembentukan budaya, identitas, dan struktur organisasi. Komunikasi menciptakan realitas sosial dalam organisasi yang menentukan perilaku para anggotanya.

Pace & Faules juga menekankan bahwa komunikasi organisasi bersifat multidimensional: mencakup komunikasi antar individu, antar unit kerja, serta antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Komunikasi ini

dapat bersifat formal maupun informal. Komunikasi organisasi memungkinkan koordinasi antarbagian untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Hal ini penting terutama dalam penanganan keluhan publik, di mana respons yang cepat dan terkoordinasi sangat diperlukan.

Dalam konteks humas LLDIKTI Wilayah IV, komunikasi organisasi memegang peran strategis sebagai jembatan antara institusi dan masyarakat. Setiap keluhan dari masyarakat harus ditangani secara tepat dan berdasarkan prosedur yang dikomunikasikan secara jelas. Komunikasi yang efektif memungkinkan transfer pesan dengan minim gangguan, distorsi, yang bisa menimbulkan konflik atau miskomunikasi. Kejelasan, ketepatan, dan konsistensi menjadi prinsip dasar komunikasi dalam organisasi. Penanganan keluhan masyarakat di lingkungan pelayanan publik seperti LLDIKTI harus mengandalkan komunikasi yang proaktif dan transparan. Setiap informasi harus dikelola secara sistematis melalui saluran resmi yang telah disepakati.

Menurut penelitian (Sarah & Waluyo, 2020), pola komunikasi organisasi terbukti memengaruhi kinerja pegawai, termasuk dalam hal pelayanan publik. Jika jalur komunikasi tidak teratur, kinerja juga akan terganggu. Komunikasi organisasi juga melibatkan penggunaan teknologi informasi dan media sosial sebagai sarana penyampaian pesan secara *realtime*, seperti yang terjadi dalam pengelolaan media sosial oleh Humas Pemerintah Kota Banda Aceh (Yulia & Irma, 2019). Dengan demikian, komunikasi organisasi bukan hanya alat, tetapi juga sistem koordinasi yang memungkinkan pelayanan publik berjalan efektif dan akuntabel.

2.2.3 Sifat Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki sifat dinamis, artinya komunikasi dalam organisasi terus berubah dan berkembang sesuai kebutuhan serta perubahan struktur dan lingkungan organisasi. Menurut Pace & Faules (2000), komunikasi tidak pernah statis, melainkan selalu menyesuaikan kondisi. Sifat lain dari komunikasi organisasi adalah sistemik, yang berarti komunikasi tidak terjadi secara terpisah, melainkan merupakan bagian dari sistem besar yang saling berkaitan antara satu unit kerja dengan yang lain. Semua elemen berkontribusi terhadap hasil akhir komunikasi.

Komunikasi dalam organisasi juga bersifat simbolik. Ini karena bahasa, isyarat, lambang, serta tindakan nonverbal digunakan untuk menyampaikan makna yang bisa bervariasi tergantung konteks dan budaya organisasi yang berlaku di lingkungan kerja. Sifat transaksional menjadi kunci lain dari komunikasi organisasi. Komunikasi bukan hanya tentang pengirim dan penerima, melainkan juga tentang pertukaran makna yang dipengaruhi oleh umpan balik yang terus-menerus dalam proses komunikasi dua arah.

Komunikasi dalam organisasi tidak selalu formal, melainkan juga informal. Komunikasi informal terjadi secara spontan dan bersifat personal, tetapi sering kali lebih efektif dalam menjembatani hubungan antaranggota organisasi dibandingkan komunikasi resmi. Sifat komunikasi organisasi juga dapat bersifat vertikal maupun horizontal. Vertikal mencakup komunikasi dari atasan ke bawahan dan sebaliknya, sedangkan horizontal merujuk pada

komunikasi antarpegawai dalam level yang sama, yang mendukung kolaborasi.

Menurut (Hanang, Widiandhika, 2012), dalam pelayanan publik, sifat komunikasi yang adaptif terhadap media baru seperti SMS dan email sangat membantu dalam menangani keluhan masyarakat. Sifat responsif juga penting. Dalam konteks pelayanan publik, organisasi dituntut untuk cepat tanggap terhadap keluhan masyarakat, seperti yang dijalankan oleh Ombudsman RI (Jannah & Saleh, 2019).

Sifat komunikasi organisasi yang strategis mengarah pada peran komunikasi dalam membangun kepercayaan, citra positif, dan efisiensi internal. Humas menjadi ujung tombak dalam menciptakan komunikasi strategis kepada masyarakat umum. Dengan demikian, sifat komunikasi organisasi tidak hanya sebagai alat penyampaian informasi, tetapi sebagai kekuatan yang membentuk budaya kerja, mempercepat pelayanan, dan menjadi kunci sukses organisasi publik dalam memenuhi ekspektasi masyarakat.

2.2.4 Ciri Utama Komunikasi Organisasi

Salah satu ciri utama komunikasi organisasi adalah adanya struktur. Komunikasi berlangsung dalam kerangka struktur organisasi yang menentukan siapa berkomunikasi dengan siapa, kapan, dan melalui saluran apa. Struktur ini bisa formal maupun informal. Ciri berikutnya adalah tujuan. Komunikasi organisasi bersifat *goal oriented*, yakni setiap proses komunikasi

dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, seperti menyelesaikan tugas, menyampaikan kebijakan, atau merespons keluhan dari publik.

Komunikasi organisasi juga bercirikan adanya hierarki. Informasi tidak tersebar sembarangan, tetapi mengikuti jalur vertikal (atasan ke bawahan atau sebaliknya) dan horizontal (antar rekan kerja). Ini menjamin kontrol dan efisiensi informasi dalam organisasi.

Menurut Pace & Faules (2000), komunikasi organisasi memiliki keteraturan (*order*). Proses ini tidak acak, tetapi memiliki sistem yang mencerminkan nilai, budaya, dan mekanisme kerja organisasi yang sudah ditetapkan dalam prosedur resmi.

Ciri lain adalah adanya jaringan komunikasi. Organisasi membentuk jejaring pesan yang kompleks, termasuk komunikasi internal dan eksternal. Ini terlihat dalam LLDIKTI Wilayah IV, di mana Humas menjadi penghubung utama komunikasi keluar. Komunikasi organisasi juga ditandai oleh adanya aturan. Setiap pesan disampaikan dengan mengikuti standar operasional prosedur (SOP), baik dalam laporan internal maupun penanganan keluhan Masyarakat (Widiandhika, 2012).

Ciri berikutnya adalah *feedback* atau umpan balik. Setiap komunikasi diharapkan menghasilkan respons untuk memastikan pesan diterima dan dipahami dengan benar. Tanpa *feedback*, komunikasi bisa menjadi satu arah dan tidak efektif. Adanya teknologi komunikasi modern menjadi ciri khas organisasi masa kini. Dalam pelayanan publik, saluran komunikasi digital

seperti *WhatsApp*, *email*, dan *e-Complaint* memperkuat efektivitas interaksi (Yulia & Irma, 2019).

Komunikasi dalam organisasi juga bersifat berulang (repetitif). Banyak pesan yang perlu disampaikan berulang kali untuk memastikan pemahaman dan pelaksanaan yang benar di seluruh level organisasi. Terakhir, komunikasi organisasi bersifat formal dan terdokumentasi. Dalam konteks lembaga publik, dokumentasi komunikasi sangat penting sebagai bentuk akuntabilitas, khususnya dalam menanggapi aduan masyarakat secara administratif dan hukum.

2.2.5 Model Komunikasi Organisasi

Model komunikasi organisasi adalah representasi sistematis tentang bagaimana pesan mengalir dalam struktur organisasi. Pace & Faules (2000) menjelaskan bahwa model-model ini membantu memahami proses komunikasi secara menyeluruh dan terstruktur.

Model linier adalah model paling sederhana. Dalam model ini, komunikasi dianggap sebagai proses satu arah dari pengirim ke penerima. Model ini masih digunakan dalam instruksi formal dan pengumuman resmi di banyak organisasi.

Model interaksional menambahkan elemen umpan balik. Komunikasi tidak lagi satu arah, melainkan ada tanggapan dari penerima ke pengirim. Model ini umum diterapkan dalam rapat koordinasi atau respons terhadap keluhan publik.

Model transaksional menggambarkan komunikasi sebagai proses antara pengirim dan penerima. Artinya, setiap orang bisa menjadi pengirim dan penerima dalam waktu yang sama. Ini mencerminkan komunikasi organisasi yang kompleks dan dinamis.

Pace & Faules juga menekankan model jaringan komunikasi, yaitu hubungan antarpihak dalam organisasi yang membentuk pola jaringan, seperti rantai, roda, atau semua saluran. Masing-masing model ini memengaruhi kecepatan dan akurasi pesan. Dalam konteks LLDIKTI Wilayah IV, model transaksional dan jaringan semua saluran (*all channel network*) sangat relevan untuk mendukung interaksi cepat antarunit saat menangani keluhan masyarakat secara kolektif dan lintas departemen.

Menurut (Makmun & Isnaini, 2023), dalam institusi publik, model komunikasi visual juga penting karena dapat memperkuat pesan organisasi melalui media grafis dan digital. Penggunaan model *e-government*, seperti sistem *e-complaint*, mengadopsi model interaksional modern berbasis teknologi. Di sini, komunikasi terjadi melalui media daring yang memungkinkan pelaporan, verifikasi, hingga umpan balik digital secara terintegrasi.

Model spiral menggambarkan komunikasi sebagai proses berkelanjutan yang berkembang seiring waktu. Model ini menggambarkan bahwa informasi dalam organisasi tidak berakhir, tetapi berkembang dari satu tahap ke tahap berikutnya dalam siklus pelayanan publik.

Dengan memahami berbagai model komunikasi organisasi, instansi seperti LLDIKTI dapat merancang strategi komunikasi yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan serta ekspektasi masyarakat pengguna layanan publik. Salah satu aspek penting komunikasi organisasi adalah hambatan komunikasi (*communication barriers*). Hambatan bisa berupa perbedaan persepsi, gangguan teknis, hingga ketidaksesuaian kode atau bahasa yang digunakan antara pengirim dan penerima pesan.

Pace & Faules (2000) menyebut bahwa hambatan komunikasi dapat menurunkan efektivitas organisasi jika tidak segera diidentifikasi dan dikoreksi. Dalam konteks pelayanan publik, hambatan ini dapat memperlambat penanganan keluhan masyarakat secara signifikan. Teknologi komunikasi menjadi bagian penting dalam evolusi komunikasi organisasi modern. Penggunaan media digital seperti *email*, *WhatsApp*, dan *aplikasi e-Complaint* memfasilitasi komunikasi cepat dan terdokumentasi antara organisasi dan masyarakat.

Menurut (Aprilia & Kurniawan, 2022), penggunaan sistem online (*e-government*) seperti SIMINAKSOPAL menunjukkan efektivitas teknologi dalam menjaga kelangsungan pelayanan publik selama pandemi.

Aspek budaya organisasi juga sangat memengaruhi pola dan gaya komunikasi internal. Budaya terbuka dan partisipatif akan mendorong pegawai untuk lebih aktif berkomunikasi, termasuk dalam menyampaikan masalah pelayanan yang mereka temui di lapangan. Komunikasi strategis menjadi bagian dari peran utama humas. Humas LLDIKTI harus mampu

membangun citra positif lembaga melalui penyampaian informasi yang jujur, konsisten, dan membangun kepercayaan publik atas layanan pendidikan tinggi.

Evaluasi komunikasi organisasi penting dilakukan secara berkala. Evaluasi ini mencakup efektivitas pesan, saluran komunikasi, dan kecepatan respons terhadap keluhan masyarakat, sebagaimana dilakukan Ombudsman Aceh (Jannah & Saleh, 2019). Komunikasi lintas sektor juga diperlukan dalam menangani isu pelayanan publik. Kolaborasi Humas dengan unit pelayanan teknis, akademik, dan keuangan dapat mempercepat penyelesaian keluhan secara komprehensif dan tepat sasaran.

Komunikasi organisasi juga memiliki dimensi etika. Keterbukaan, akurasi informasi, dan kesediaan untuk mendengarkan menjadi prinsip komunikasi etis yang harus dijaga dalam merespons masyarakat sebagai *stakeholder* utama lembaga publik. Dengan memperhatikan hambatan, teknologi, budaya, evaluasi, dan etika, komunikasi organisasi dapat menjadi landasan kuat dalam menjalankan fungsi pelayanan publik yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

2.2.6 Peran Humas dalam Pelayanan Publik



Gambar 2. 1 Peran Humas dalam Pelayanan Publik

Humas (Hubungan Masyarakat) berfungsi sebagai penghubung antara organisasi dan publik. Dalam konteks pelayanan publik, humas memainkan peran penting dalam membangun komunikasi dua arah antara lembaga pemerintah dan masyarakat penerima layanan (Wiguno, 2017). Fungsi utama humas dalam pelayanan publik meliputi penyebaran informasi layanan, klarifikasi kebijakan, serta respons terhadap keluhan publik. Di lembaga seperti LLDIKTI Wilayah IV, humas menjadi garda terdepan dalam mengelola persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pendidikan tinggi.

Menurut Pace & Faules (2000), fungsi komunikasi dalam organisasi termasuk membangun pemahaman bersama dan mencegah miskomunikasi. Dalam ranah pelayanan publik, hal ini terwujud melalui strategi komunikasi humas yang informatif, terbuka, dan proaktif. Humas juga berfungsi sebagai pendengar aktif. Respons terhadap aduan masyarakat tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga mencerminkan empati dan komitmen lembaga dalam perbaikan layanan secara berkelanjutan.

Sebagai fasilitator komunikasi, humas bertugas memastikan bahwa semua saluran komunikasi organisasi bekerja dengan efektif. Hal ini mencakup media sosial, *email*, serta sistem pengaduan online yang sudah mulai diadopsi di berbagai lembaga pelayanan publik. Humas juga memiliki fungsi sebagai penjaga citra (*image guardian*). Pelayanan publik yang buruk dapat menciptakan krisis kepercayaan. Oleh karena itu, humas bertugas untuk

menjaga reputasi lembaga melalui pengelolaan isu dan penyampaian klarifikasi secara strategis (Wiguno, 2017).

Fungsi edukatif humas penting dalam menjelaskan hak dan kewajiban masyarakat sebagai pengguna layanan. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang mewajibkan transparansi dan akuntabilitas informasi. Dalam praktiknya, humas harus mampu merancang strategi komunikasi krisis, terutama ketika terjadi kegagalan layanan publik. Kemampuan ini sangat penting untuk menjaga stabilitas informasi dan menghindari disinformasi di tengah masyarakat.

Fungsi koordinatif juga melekat pada humas. Mereka tidak hanya berinteraksi dengan masyarakat, tetapi juga berkoordinasi lintas unit di internal organisasi agar respons terhadap keluhan bisa terintegrasi dan tidak terfragmentasi. Dengan seluruh fungsinya, humas menjadi kunci dalam membentuk pelayanan publik yang partisipatif, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Hal ini menjadikan posisi humas strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

2.2.7 Komunikasi Efektif dan Penanganan Keluhan

Komunikasi efektif adalah proses penyampaian pesan yang diterima dan dipahami seperti yang dimaksudkan pengirim. Dalam pelayanan publik, efektivitas komunikasi menjadi syarat utama agar aduan masyarakat dapat direspons secara tepat dan solutif (Pace & Faules, 2000). Penanganan keluhan bukan sekadar merespons, tetapi memerlukan komunikasi yang jelas,

empatik, dan terstruktur. Humas LLDIKTI Wilayah IV memegang peran sentral dalam membangun saluran komunikasi yang mendukung penyelesaian keluhan masyarakat secara profesional.

Taufiq & Maldun (2021) menegaskan bahwa keberhasilan komunikasi aparatur sangat memengaruhi optimalisasi pelayanan publik. Tanpa komunikasi yang terarah, pesan dari masyarakat bisa tidak sampai ke pengambil keputusan, menyebabkan keterlambatan respons. Komunikasi efektif membutuhkan dukungan sistem yang memadai. Misalnya, pengelolaan Unit Pelayanan Informasi dan Keluhan (UPIK) di Yogyakarta telah membuktikan bahwa sistem komunikasi digital meningkatkan responsivitas pemerintah (Widiandhika, 2012).

Strategi komunikasi organisasi juga harus mendukung dialog dua arah yang memungkinkan masyarakat menyampaikan keluhan, dan instansi memberikan solusi. Dalam praktiknya, media sosial dan platform digital mempercepat proses tanggapan publik (Yulia & Irma, 2019). Komunikasi yang sukses melibatkan umpan balik yang aktif. Keluhan tidak hanya didengarkan, tetapi direspons dengan solusi dan ditindaklanjuti. Ini menunjukkan integritas lembaga dan membangun kepercayaan publik yang lebih besar (Sam & Askurifai, 2024). Setiap keluhan harus dicatat dan diproses dalam alur formal agar dapat ditindaklanjuti lintas unit. Di sinilah komunikasi internal antarbidang di LLDIKTI menjadi vital dalam mengoordinasikan tindakan yang responsif dan tepat sasaran.

Menurut Sari & Santoso (2014), budaya organisasi dan komunikasi interpersonal yang kuat turut menunjang keberhasilan penanganan masalah layanan publik. Komunikasi efektif tidak akan berjalan baik tanpa didukung lingkungan kerja yang terbuka dan suportif.

Selain dari struktur dan SOP, keberhasilan komunikasi juga ditentukan oleh keterampilan personal pegawai. Kemampuan mendengarkan aktif, menyampaikan secara empatik, dan berkomunikasi lintas budaya penting dalam konteks layanan masyarakat yang beragam. Dengan demikian, komunikasi yang efektif merupakan fondasi dalam penanganan keluhan pelayanan publik. Bagi Humas LLDIKTI Wilayah IV, keberhasilan komunikasi menentukan citra, akuntabilitas, dan kualitas layanan pendidikan tinggi yang mereka berikan.

1.2.8 Keluhan Masyarakat dalam Konteks Pelayanan Publik LLDIKTI Wilayah IV

Keluhan masyarakat merupakan bentuk penyampaian ketidakpuasan, keberatan, kritik, maupun laporan dari masyarakat terhadap pelayanan publik yang diterima karena dinilai belum memenuhi harapan, standar pelayanan, atau ketentuan yang berlaku. Dalam perspektif pelayanan publik, keluhan tidak dipandang sebagai sesuatu yang bersifat negatif, melainkan sebagai umpan balik yang penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi dan perbaikan kualitas pelayanan.

Menurut Tjiptono (2020), keluhan pelanggan merupakan ekspresi ketidakpuasan yang disampaikan secara langsung maupun tidak langsung

kepada penyedia layanan atas pelayanan yang dianggap tidak sesuai dengan harapan. Sementara itu, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjelaskan bahwa masyarakat memiliki hak untuk menyampaikan pengaduan terhadap penyelenggara pelayanan publik apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, mekanisme pengelolaan keluhan menjadi bagian penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang transparan, akuntabel, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Dalam organisasi sektor publik, pengelolaan keluhan tidak hanya bertujuan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi masyarakat, tetapi juga menghasilkan informasi bagi organisasi untuk memperbaiki prosedur kerja, meningkatkan koordinasi antarunit, serta memperkuat kualitas komunikasi organisasi.

Keluhan masyarakat memiliki karakteristik yang berbeda dengan permintaan informasi atau konsultasi. Keluhan umumnya muncul karena adanya kesenjangan antara pelayanan yang diterima dengan pelayanan yang diharapkan. Oleh karena itu, organisasi pelayanan publik perlu memiliki sistem penerimaan, pencatatan, koordinasi, tindak lanjut, dan penyelesaian pengaduan secara terstruktur.

Dalam praktik pelayanan publik, keluhan masyarakat memiliki beberapa fungsi penting, yaitu:

1. sebagai indikator kualitas pelayanan yang diberikan organisasi

2. sebagai sumber informasi mengenai permasalahan yang terjadi di lapangan
3. sebagai bahan evaluasi bagi pengambilan keputusan pimpinan
4. sebagai dasar penyusunan kebijakan peningkatan mutu pelayanan serta
5. sebagai sarana membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik.

Keberhasilan penanganan keluhan tidak hanya diukur dari cepatnya penyelesaian masalah, tetapi juga dari efektivitas komunikasi antara organisasi dengan masyarakat, keterbukaan informasi, koordinasi antarunit kerja, serta kemampuan organisasi memberikan solusi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sebagai unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi yang bertugas melaksanakan fasilitasi penyelenggaraan pendidikan tinggi swasta, LLDIKTI Wilayah IV menyediakan berbagai saluran pengaduan dan layanan informasi bagi masyarakat. Berdasarkan data pengelolaan pengaduan tahun 2025, Humas LLDIKTI Wilayah IV menerima pengaduan melalui berbagai media, antara lain aplikasi EMPAT, SP4N-LAPOR!, Instagram, WhatsApp, email, serta layanan informasi publik.

Data tersebut menunjukkan bahwa keluhan masyarakat berasal dari berbagai kelompok pemangku kepentingan, seperti mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, perguruan tinggi swasta, maupun masyarakat umum. Mahasiswa merupakan kelompok yang paling sering menyampaikan

pengaduan karena berhubungan langsung dengan berbagai layanan akademik dan administrasi pendidikan tinggi.

Berdasarkan klasifikasi pengaduan, beberapa isu yang paling sering disampaikan masyarakat meliputi:

- permasalahan data mahasiswa pada PDDIKTI
- penerbitan ijazah dan Nomor Ijazah Nasional (PISN)
- pencairan dan pengelolaan KIP Kuliah
- dugaan pelanggaran pelayanan publik di perguruan tinggi
- perpindahan homebase dosen
- legalisasi dan validasi ijazah
- hibah penelitian
- layanan aplikasi EMPAT
- berbagai permasalahan administrasi akademik lainnya.

Selain menerima konsultasi, Humas LLDIKTI Wilayah IV juga menangani pengaduan yang bersifat lebih kompleks, seperti dugaan pungutan liar, penyalahgunaan dana bantuan pendidikan, keterlambatan penerbitan ijazah, ketidaksesuaian data pada PDDIKTI, hingga dugaan pelanggaran tata kelola perguruan tinggi. Setiap pengaduan selanjutnya didistribusikan kepada tim kerja atau bidang yang berwenang sesuai substansi permasalahan, seperti bidang Akademik, Data dan Informasi Perguruan Tinggi (DIPP), Sumber Daya, maupun tim kerja lainnya.

Data pengaduan juga memperlihatkan bahwa setiap laporan didokumentasikan melalui proses administrasi yang meliputi pencatatan

identitas pelapor, klasifikasi jenis layanan, penunjukan penanggung jawab (PIC), bukti tindak lanjut, tanggal penyelesaian, serta status akhir penanganan. Sebagian besar laporan telah memperoleh status *close*, yang menunjukkan bahwa mekanisme penyelesaian pengaduan telah berjalan secara sistematis sesuai prosedur pelayanan yang berlaku.

Keberadaan berbagai kanal digital tersebut memperlihatkan bahwa LLDIKTI Wilayah IV telah mengembangkan sistem pelayanan yang bersifat multikanal, sehingga masyarakat dapat memilih media komunikasi yang paling mudah diakses untuk menyampaikan keluhan maupun memperoleh informasi.

Dalam penelitian ini, keluhan masyarakat dipahami bukan hanya sebagai bentuk ketidakpuasan terhadap pelayanan, tetapi juga sebagai pesan komunikasi yang mengalir dari lingkungan eksternal menuju organisasi. Setiap keluhan yang diterima Humas LLDIKTI Wilayah IV memerlukan proses komunikasi organisasi yang melibatkan komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, komunikasi horizontal, serta komunikasi lintas saluran.

Keluhan yang masuk melalui berbagai media akan diverifikasi oleh Humas, kemudian diteruskan kepada unit kerja yang memiliki kewenangan menyelesaikan permasalahan. Hasil koordinasi tersebut selanjutnya disampaikan kembali kepada masyarakat sebagai bentuk umpan balik pelayanan. Dengan demikian, efektivitas penanganan keluhan sangat

dipengaruhi oleh efektivitas pola komunikasi organisasi yang berlangsung di dalam LLDIKTI Wilayah IV.

Oleh karena itu, dalam penelitian mengenai Pola Komunikasi Organisasi pada Humas LLDIKTI Wilayah IV, keluhan masyarakat diposisikan sebagai titik awal berlangsungnya proses komunikasi organisasi. Setiap pengaduan yang diterima memicu proses koordinasi internal, pengambilan keputusan, distribusi informasi, serta penyampaian respons kepada masyarakat. Semakin baik pola komunikasi organisasi yang diterapkan, semakin cepat, tepat, dan akurat pula penyelesaian keluhan masyarakat sehingga kualitas pelayanan publik dapat terus ditingkatkan.

Tabel 2. 2 Saluran Penerimaan Keluhan Masyarakat di LLDIKTI Wilayah IV Tahun 2025

No	Saluran Pengaduan/Layanan	Fungsi
1	WhatsApp Official	Melayani konsultasi, permintaan informasi, serta pengaduan masyarakat secara langsung.
2	Aplikasi EMPAT	Menerima pengaduan pelayanan publik yang memerlukan tindak lanjut dari unit kerja terkait.

3	SP4N-LAPOR!	Menjadi kanal pengaduan nasional yang diteruskan kepada LLDIKTI Wilayah IV sesuai kewenangan.
4	Email Resmi	Menerima pengaduan dan permohonan layanan yang dikirim melalui surat elektronik.
5	Instagram	Menampung pertanyaan maupun keluhan masyarakat melalui Direct Message (DM) dan komentar.
6	Layanan Informasi Publik (PPID)	Memberikan pelayanan informasi publik sesuai ketentuan keterbukaan informasi publik.

Sumber: Data Pengaduan dan Layanan Humas LLDIKTI Wilayah IV Tahun 2025 (diolah peneliti, 2025).

Tabel 2. 3 Jenis Keluhan Masyarakat yang Diterima LLDIKTI Wilayah IV

No	Jenis Keluhan/Layanan
1	Data Mahasiswa/PDDIKTI
2	KIP Kuliah
3	Ijazah dan Validasi Ijazah
4	Pengaduan Pelayanan Publik
5	Pindah Homepage Dosen
6	Aplikasi EMPAT

7	Hibah Penelitian
8	Legalisasi Dokumen
9	Administrasi Perguruan Tinggi
10	Layanan Informasi Publik

Sumber: Data Pengaduan Humas LLDIKTI Wilayah IV Tahun 2025 (diolah peneliti, 2025).

Tabel 2. 4 Kategori Pelapor Keluhan Masyarakat

No	Kategori Pelapor
1	Mahasiswa
2	Dosen
3	Perguruan Tinggi Swasta (PTS)
4	Tenaga Kependidikan
5	Masyarakat Umum

Sumber: Data Pengaduan Humas LLDIKTI Wilayah IV Tahun 2025 (diolah peneliti, 2025).

Tabel 2. 5 Alur Penanganan Keluhan Masyarakat di LLDIKTI Wilayah IV

Tahapan	Uraian
Penerimaan Keluhan	Keluhan diterima melalui WhatsApp, EMPAT, SP4N-LAPOR!, Instagram, Email, maupun PPID.
Verifikasi	Humas memverifikasi identitas pelapor dan substansi pengaduan.

Klasifikasi	Keluhan diklasifikasikan berdasarkan jenis layanan dan unit kerja yang berwenang.
Disposisi	Pengaduan diteruskan kepada PIC atau tim kerja terkait.
Tindak Lanjut	Unit kerja melakukan penyelesaian dan memberikan hasil penanganan.
Umpan Balik	Hasil penyelesaian disampaikan kembali kepada pelapor.
Penutupan	Status pengaduan ditetapkan menjadi Close apabila telah selesai ditangani.

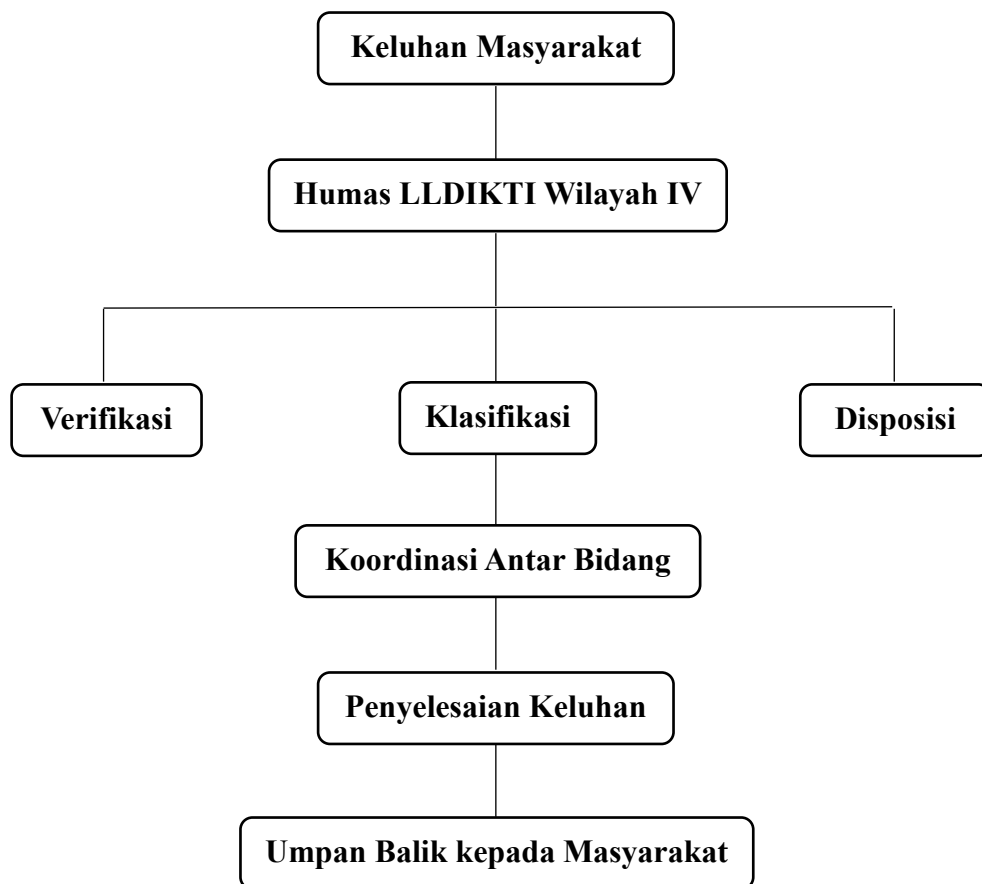
Sumber: SOP Pengelolaan Pengaduan Humas LLDIKTI Wilayah IV Tahun 2025 (diolah peneliti, 2025).

Tabel 2. 6 Keterkaitan Keluhan Masyarakat dengan Pola Komunikasi Organisasi

Dimensi Pola Komunikasi	Implementasi dalam Penanganan Keluhan
Komunikasi ke Atas	Humas melaporkan pengaduan kepada Ketua Tim Kerja dan pimpinan sebagai bahan pengambilan keputusan.
Komunikasi ke Bawah	Pimpinan memberikan arahan, disposisi, serta instruksi kepada unit kerja terkait untuk menindaklanjuti keluhan.

Komunikasi Horizontal	Koordinasi dilakukan antarbidang, seperti DIPP, PPM, Sumber Daya, TAHURA, dan unit lainnya.
Komunikasi Lintas Saluran	Keluhan diterima dan ditindaklanjuti melalui berbagai media digital seperti WhatsApp, EMPAT, SP4N-LAPOR!, Instagram, Email, dan PPID.

Sumber: Data Pengaduan LLDIKTI Wilayah IV Tahun 2025 (diolah peneliti, 2025).



Gambar 2. 2 Diagram Alir Penanganan Keluhan Masyarakat pada LLDIKTI Wilayah IV

2.3 Kerangka Teoritis

2.3.1. Teori Sistem

Teori sistem adalah pendekatan yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang terdiri dari bagian-bagian (subsistem) yang saling bergantung, berinteraksi secara terus-menerus, dan terhubung dengan lingkungan eksternal melalui arus informasi, input, output, dan umpan balik. Dalam kerangka ini, komunikasi berfungsi sebagai penghubung utama antar bagian, memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, memproses informasi, serta mencapai tujuannya secara efektif. (Pace & Faules, 2018)

Komunikasi dalam sebuah organisasi sejatinya tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari sistem yang lebih besar. Setiap bagian dalam organisasi saling berhubungan dan saling memengaruhi satu sama lain, layaknya komponen dalam tubuh manusia yang bekerja sama agar semuanya berjalan lancar. Ketika Humas LLDIKTI Wilayah IV menerima keluhan dari masyarakat, misalnya, proses komunikasi yang terjadi bukan hanya antara satu orang dan publik, tapi melibatkan banyak unsur yang saling berinteraksi baik secara internal maupun eksternal.

Dalam pandangan Pace dan Faules (2018), organisasi adalah sistem terbuka yang tidak hanya hidup dari dalam, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan di luar. Informasi mengalir dari satu bagian ke bagian lain, dan dari luar ke dalam, membentuk siklus yang terus bergerak. Komunikasi

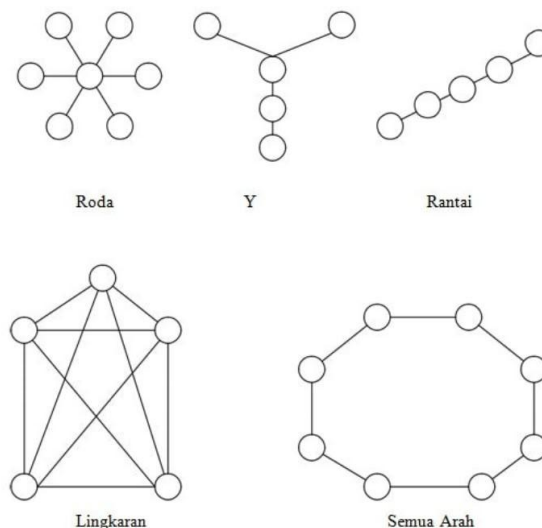
menjadi penghubung utama agar sistem ini tetap hidup dan mampu beradaptasi. Jika komunikasi terputus di satu titik saja, maka seluruh sistem bisa terganggu.

Salah satu unsur penting dalam teori sistem adalah adanya *feedback* atau umpan balik. Umpan balik ini seperti cermin yang menunjukkan apakah yang dilakukan organisasi sudah sesuai dengan harapan atau justru sebaliknya. Di sinilah posisi keluhan masyarakat menjadi sangat penting. Bagi Humas LLDIKTI, suara masyarakat bukan gangguan, melainkan informasi penting yang perlu dikelola, disaring, dan disampaikan kembali ke sistem internal sebagai bahan perbaikan.

Jadi, teori sistem membantu melihat bahwa komunikasi dalam organisasi bukan sekadar “siapa berbicara kepada siapa”, tapi lebih dalam dari itu, bagaimana semua bagian saling terhubung dan bekerja bersama. Tanpa komunikasi yang baik, sistem bisa macet. Tapi ketika komunikasi berjalan lancar, setiap keluhan bisa jadi peluang, setiap masukan bisa jadi solusi, dan hubungan antara organisasi dan masyarakat pun bisa semakin kuat.

2.3.2 Efektivitas Pola Komunikasi

Efektivitas suatu pola komunikasi sangat ditentukan oleh seberapa sesuai pola tersebut dengan tujuan organisasi. Pace & Faules (2018) menjelaskan bahwa tidak semua jaringan komunikasi cocok untuk semua situasi. Misalnya, pola “roda” cocok untuk keputusan cepat dan otoritatif, sedangkan pola “lingkaran” atau “*all channel*” cocok untuk diskusi kolektif dan pemecahan masalah. Oleh karena itu, dalam organisasi seperti Humas LLDIKTI IV, pemilihan pola harus mempertimbangkan kebutuhan respon cepat dan keterlibatan tim dalam merespon aduan publik.



Gambar 2. 3 Pola Komunikasi

1) Pola “Roda”: Efisien namun Kurang Partisipatif

Pola komunikasi “roda” menempatkan satu orang di pusat komunikasi, biasanya pemimpin, yang mengontrol aliran informasi. Menurut Pace & Faules (2018), pola ini sangat efektif untuk pengambilan keputusan cepat, namun cenderung kurang membuka ruang partisipasi dari anggota lainnya. Dalam penanganan keluhan publik, pola ini efektif jika aduan

bersifat rutin dan bisa ditangani langsung oleh pimpinan, tetapi bisa menghambat inovasi jika tidak melibatkan anggota tim lain dalam perumusan solusi.

2) Pola “Rantai”: Terstruktur tapi Lambat

Pola rantai menyusun komunikasi dalam alur vertikal atau linear, mirip sistem birokrasi. Kelebihannya adalah jelas dan terdokumentasi, tetapi kelemahannya adalah lambat karena melibatkan banyak titik komunikasi. Efektivitas pola ini rendah dalam kondisi mendesak karena pesan harus melewati beberapa level. Di Humas LLDIKTI IV, pola ini kurang ideal jika digunakan untuk aduan yang menuntut tanggapan cepat.

3) Pola “Y”: Kompromi antara Rantai dan Roda

Pola “Y” menggabungkan elemen dari roda dan rantai. Informasi bisa datang dari dua arah dan dikonsolidasikan ke satu titik pusat. Pola ini lebih fleksibel daripada rantai murni, tetapi masih memiliki hambatan karena sentralisasi informasi. Efektivitasnya terletak pada kesesuaian struktur kerja dan kebutuhan koordinasi dua sumber informasi atau unit yang berbeda.

4) Pola “Lingkaran”: Keterlibatan Tinggi, Risiko Distorsi

Pola lingkaran mengandalkan komunikasi satu per satu antaranggota secara berurutan dalam kelompok. Kelebihannya adalah setiap anggota terlibat, namun risikonya adalah potensi distorsi informasi tinggi karena pesan disampaikan secara estafet. Di organisasi pelayanan publik, pola ini efektif jika semua staf memiliki beban kerja seimbang dan waktu untuk

mendengarkan serta menyampaikan pesan. Namun, untuk kasus keluhan masyarakat yang butuh respons cepat, pola ini cenderung tidak efisien.

5) Pola “*All Channel*”: Ideal untuk Kolaborasi, Kurang Cocok untuk Struktur Hierarkis

Pola *all channel* memungkinkan semua anggota saling berkomunikasi tanpa batas hierarki. Pace & Faules menyebutnya pola paling partisipatif dan ideal untuk diskusi terbuka. Efektivitas pola ini tinggi dalam situasi yang membutuhkan ide kreatif atau pendekatan tim. Di Humas LLDIKTI IV, pola ini cocok saat menangani keluhan kompleks yang perlu diskusi lintas bidang. Namun, dalam struktur birokrasi, penerapan *all channel* perlu pengawasan agar informasi tetap terkendali.

Organisasi yang sangat formal dan hierarkis biasanya menggunakan pola roda atau rantai karena menawarkan kendali lebih besar terhadap arus informasi. Sebaliknya, organisasi yang lebih luwes dan kolaboratif cocok menggunakan pola lingkaran atau *all channel*. Oleh karena itu, efektivitas pola komunikasi juga dipengaruhi oleh budaya kerja dan sistem kepemimpinan organisasi. LLDIKTI IV yang berada di bawah kementerian perlu menyesuaikan pola berdasarkan konteks kerja.

Pace & Faules (2018) menyarankan bahwa organisasi modern tidak harus terpaku pada satu pola. Kombinasi antara pola formal (rantai atau roda) dan informal (*all channel* atau lingkaran) dapat meningkatkan fleksibilitas jaringan komunikasi. Di LLDIKTI IV, misalnya, prosedur pengaduan bisa menggunakan pola rantai untuk dokumentasi formal, namun penyelesaian

aduan bisa memakai pola *all channel* untuk *brainstorming* solusi antar tim. Keluhan masyarakat yang kompleks memerlukan pola komunikasi yang memungkinkan interaksi intensif dan partisipasi luas. Dalam hal ini, pola lingkaran atau *all channel* lebih efektif dibandingkan roda atau rantai. Sebaliknya, untuk aduan yang sederhana dan bisa diselesaikan berdasarkan SOP, pola roda justru lebih efisien karena mempercepat keputusan.

Efektivitas suatu pola komunikasi tidak bersifat tetap. Organisasi perlu melakukan evaluasi berkala terhadap pola yang digunakan apakah masih relevan dengan tantangan dan dinamika pekerjaan. Seiring meningkatnya volume dan variasi aduan publik, Humas LLDIKTI IV bisa mempertimbangkan untuk mengubah pola komunikasi dari yang kaku menjadi lebih fleksibel dan terbuka.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan panduan konseptual yang menyusun hubungan antara teori dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini. Dalam studi ini, peneliti memfokuskan perhatian pada pola komunikasi organisasi dalam penanganan keluhan masyarakat di Humas LLDIKTI Wilayah IV, yang dianalisis menggunakan pendekatan Teori Jaringan Komunikasi (*Communication Network Theory*) dari R. Wayne Pace dan Don F. Faules (2018).

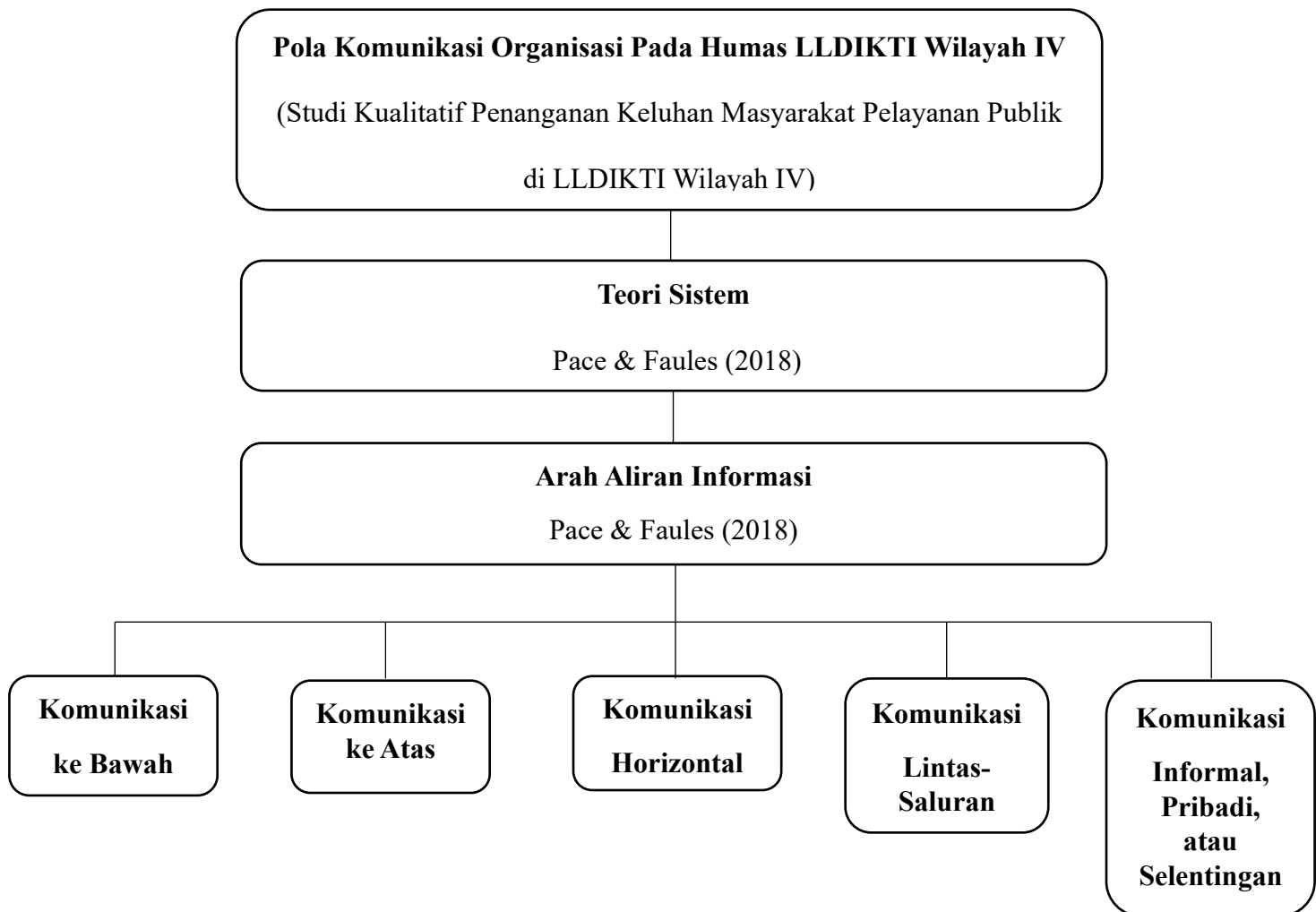
Pace dan Faules menyatakan bahwa komunikasi organisasi terjadi melalui aliran informasi di dalam jaringan kerja yang kompleks, baik secara formal maupun informal. Jaringan ini terdiri dari pola komunikasi seperti rantai

(*chain*), roda (*wheel*), lingkaran (*circle*), Y, dan semua saluran (*all channel*) yang menggambarkan arah, struktur, dan efektivitas pertukaran pesan dalam suatu organisasi (Pace & Faules, 2018). Komunikasi dalam organisasi publik seperti LLDIKTI IV bersifat strategis karena berhubungan langsung dengan kepercayaan masyarakat terhadap layanan pemerintah.

Dalam konteks penelitian ini, proses penanganan keluhan masyarakat dipengaruhi oleh beberapa komponen utama dalam jaringan komunikasi, yaitu: peran individu dalam jaringan (*gatekeeper, liaison, opinion leader*), jenis dan arah komunikasi (*top down, bottom up, horizontal, diagonal*), serta media atau saluran yang digunakan (tatap muka, media sosial, dokumen tertulis). Menurut Mulyana (2015), komunikasi dalam organisasi berfungsi tidak hanya sebagai penyampai pesan, tetapi juga sebagai pembentuk struktur, budaya kerja, dan citra lembaga di mata publik.

Peneliti memandang bahwa keberhasilan penanganan keluhan publik ditentukan oleh efektivitas pola komunikasi yang digunakan oleh Humas LLDIKTI IV. Jika pola komunikasi bersifat terbuka, dua arah, dan partisipatif, maka informasi dari masyarakat dapat diterima dan ditindaklanjuti dengan baik. Sebaliknya, jika komunikasi cenderung tertutup dan hierarkis, maka informasi cenderung tersendat, disalahpahami, atau bahkan diabaikan. Hal ini sejalan dengan temuan Yulianti & Setiawan (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi yang adaptif dan responsif terhadap masukan publik berdampak positif terhadap kepuasan pelayanan.

Kerangka pemikiran ini dibangun berdasarkan keterkaitan antara keluhan masyarakat sebagai input, struktur jaringan komunikasi sebagai proses, dan respons organisasi sebagai output. Humas LLDIKTI IV menjadi titik pusat interaksi antara masyarakat dengan sistem internal organisasi. Peran Humas bukan hanya sebagai penerima aduan, tetapi juga sebagai fasilitator, komunikator, dan evaluator layanan publik. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami bagaimana pola komunikasi organisasi berjalan secara nyata dan kontekstual. Dengan menggali pengalaman informan kunci, peneliti dapat mengidentifikasi struktur jaringan yang terbentuk, peran-peran strategis di dalamnya, serta hambatan dan potensi penguatan komunikasi publik.



Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran