

## **Dinamika Komunikasi Horizontal dalam Mengatasi Hambatan Komunikasi Organisasi di Instansi Pemerintah Daerah (Studi Kasus Bidang Keolahragaan di DISPORA Lumajang)**

<sup>1</sup>Linkke Radhea Febriana, <sup>2</sup>Prihandari Satvikadewi, <sup>3</sup>Bambang Sigit Pramono

<sup>1,2,3</sup>Ilmu Komunikasi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

[linkkefebr96@gmail.com](mailto:linkkefebr96@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis dinamika komunikasi horizontal dalam mengatasi hambatan komunikasi organisasi di Dinas Pemuda dan Olahraga (DISPORA) Kabupaten Lumajang, khususnya pada bidang keolahragaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi horizontal antarpegawai memainkan peran penting dalam memperlancar koordinasi, mempercepat pertukaran informasi, dan menyelesaikan konflik internal. Namun, komunikasi ini juga menghadapi tantangan seperti ego sektoral, perbedaan persepsi, dan keterbatasan media komunikasi. Melalui analisis menggunakan Teori Informasi Organisasi dari Karl Weick, ditemukan bahwa proses enactment, selection, dan retention menjadi landasan bagaimana pegawai memahami dan menyaring informasi untuk menghadapi situasi organisasi yang kompleks. Penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi horizontal yang efektif dapat menjadi solusi strategis dalam mengatasi hambatan komunikasi organisasi di instansi pemerintahan daerah, serta meningkatkan efektivitas dan kolaborasi kerja antarpegawai.

**Kata Kunci:** komunikasi horizontal, hambatan organisasi, komunikasi organisasi

### **Abstract**

*This study aims to describe and analyze the dynamics of horizontal communication in overcoming organizational communication barriers at the Youth and Sports Office (DISPORA) of Lumajang Regency, particularly in the sports division. This research employs a qualitative approach using a case study method. Data were obtained through in-depth interviews, participant observation, and documentation. The findings reveal that horizontal communication among employees plays an important role in facilitating coordination, accelerating information exchange, and resolving internal conflicts. However, this form of communication also faces challenges such as sectoral egos, differences in perception, and limitations in communication media. Through analysis based on Karl Weick's Organizational Information Theory, it was found that the processes of enactment, selection, and retention form the basis for how employees interpret and filter information to navigate complex organizational situations. This study affirms that effective horizontal communication can serve as a strategic solution to overcome communication barriers in local government institutions, as well as improve work effectiveness and collaboration among employees.*

**Keywords:** horizontal communication, organizational barriers, organizational communication

### **Pendahuluan**

Komunikasi merupakan fondasi esensial dalam setiap aspek kehidupan sosial, baik dalam keluarga, organisasi, maupun komunitas. Ia berfungsi sebagai medium penyampaian emosi, gagasan, keterampilan, dan informasi melalui berbagai simbol (R. Maulana, D. Jupriono, 2023). Dalam konteks organisasi, komunikasi mencakup pertukaran pesan formal dan informal, serta pembentukan makna untuk memahami interaksi dan tindakan yang berlangsung (Muspawi et al., 2023). Namun, kesalahpahaman seringkali muncul akibat perbedaan persepsi dalam menafsirkan pesan, baik dari pimpinan maupun antarstaf sejawat.

Dalam struktur komunikasi organisasi, komunikasi horizontal adalah salah satu dari tiga aliran informasi utama, di samping komunikasi vertikal dan diagonal. Meskipun memiliki peran penting, banyak instansi cenderung lebih fokus pada komunikasi vertikal, mengabaikan potensi komunikasi horizontal yang berfungsi sebagai pengikat kerja sama sejawat.

Di Dinas Pemuda dan Olahraga (DISPORA) Kabupaten Lumajang, komunikasi organisasi memegang peran penting dalam mendukung kesuksesan atlet daerah. Tanpa komunikasi yang memadai, koordinasi antara pelatih, manajer, tenaga medis, dan pemerintah daerah akan terhambat. Hal ini dapat menyebabkan pemborosan sumber daya dan kegagalan mencapai target prestasi. Komunikasi yang lancar juga memengaruhi motivasi serta dukungan psikologis bagi atlet, memberikan mereka arah yang jelas untuk mencapai keberhasilan. Sebaliknya, komunikasi yang terganggu dapat menimbulkan ketidakpastian dan mengurangi semangat kerja. Sebagai penghubung antara atlet daerah dengan kompetisi yang lebih tinggi, DISPORA memerlukan sistem komunikasi internal yang mampu mengakomodasi dinamika kerja yang kompleks (*Komunikasi Yang Harmonis Dukung Kemajuan Pembangunan Olahraga Dan Kepemudaan.*, 2020).

DISPORA Lumajang menonjol dalam pengembangan pemuda dan olahraga, dengan fokus pada pembinaan bakat sejak dini, pengelolaan fasilitas olahraga, serta kerja sama lintas sektor. Program seperti

"Lumajang Muda" dan pemberdayaan pemuda berbasis komunitas menjadi inisiatif unggulan. Atlet binaan DISPORA Lumajang telah mencetak prestasi di tingkat regional maupun nasional, hasil dari pembinaan yang konsisten serta dukungan pemerintah daerah (*Lumajang Raih Prestasi Gemilang*, 2020).

Komunikasi horizontal antarstaf, yang melibatkan pertukaran informasi antar rekan sejawat pada posisi yang sejajar, menjadi krusial dalam proses kerja mereka. Interaksi ini membantu dalam koordinasi tugas, pembagian informasi teknis, penyelesaian masalah, dan penguatan semangat kerja. Namun, tantangan seperti keterbatasan keterbukaan, perbedaan persepsi, dan hambatan informal sering kali mengganggu kelancaran komunikasi dan menghambat inisiatif kolaboratif.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan dinamika komunikasi horizontal antarstaf di DISPORA Kabupaten Lumajang, serta mengungkap bagaimana proses komunikasi tersebut berkontribusi terhadap penyelesaian masalah organisasi. Fokus penelitian ini pada komunikasi horizontal di lembaga pemerintah daerah memberikan nilai kebaruan, karena sebagian besar penelitian sebelumnya masih terfokus pada komunikasi vertikal.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam praktik komunikasi horizontal antarstaf di DISPORA Lumajang (Deddy Mulyana, 2008). Penelitian ini bersifat deskriptif, bertujuan untuk mengungkap dinamika dan tantangan komunikasi organisasi berdasarkan pengalaman langsung informan. Paradigma yang digunakan adalah post-positivisme, yang memandang realitas sebagai konstruksi sosial yang kompleks dan dinamis.

Subjek penelitian adalah staf bidang keolahragaan di DISPORA Lumajang yang memiliki pengalaman komunikasi kerja secara horizontal. Objek penelitian adalah proses interaksi dan pertukaran informasi antarstaf di level yang setara. Informan dipilih secara purposif dengan kriteria keterlibatan aktif dalam kegiatan koordinatif dan pengalaman kerja minimal satu tahun.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan lima informan utama, observasi terbatas terhadap interaksi keseharian mereka, serta dokumentasi kegiatan dan dokumen resmi organisasi. Data dianalisis secara tematik berdasarkan tiga kategori utama teori komunikasi organisasi Karl Weick: enactment, selection, dan retention.

### Hasil dan Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi horizontal di Bidang Keolahragaan DISPORA Lumajang berlangsung dalam konteks yang dinamis, melibatkan adaptasi, pemilihan strategi komunikasi, serta pembelajaran kolektif yang terus berkembang. Empat aspek utama yang dianalisis meliputi pertukaran informasi, koordinasi kerja, penyelesaian konflik, dan kepuasan kerja. Setiap aspek mencerminkan bagaimana staf menanggapi situasi organisasi dan mengembangkan cara komunikasi yang mendukung kelancaran tugas.

Dalam hal pertukaran informasi, staf aktif melakukan diskusi untuk menyamakan pemahaman terhadap arahan pimpinan. Ketika informasi dari atasan dianggap kurang sesuai dengan kondisi lapangan, mereka melakukan interpretasi ulang melalui diskusi informal untuk merumuskan tindakan yang lebih relevan. WhatsApp grup menjadi media yang paling sering digunakan karena efisiensi, meskipun pertemuan langsung tetap diandalkan untuk isu yang memerlukan penjelasan rinci. Komunikasi ini berjalan tanpa pedoman tertulis, namun staf menjunjung tinggi etika kolektif dan saling memahami batasan informasi yang bisa dibagikan.

Koordinasi kerja berjalan dengan fleksibilitas tinggi. Setiap kegiatan diawali dengan pembagian tugas yang disesuaikan dengan kemampuan dan ketersediaan personel. Saat terjadi hambatan seperti keterlambatan pelaksanaan program atau kondisi mendadak seperti staf yang berhalangan hadir, mereka segera melakukan penyesuaian. Forum diskusi terbuka menjadi ruang untuk menyampaikan pendapat dan menyatukan persepsi. Hasil rapat dan pembagian tugas selalu didokumentasikan dan disebarluaskan melalui WhatsApp dan Google Drive untuk memastikan seluruh staf tetap terinformasikan.

Dalam menyelesaikan konflik, staf lebih mengutamakan pendekatan dialog personal yang bersifat informal. Konflik kecil sering kali diselesaikan melalui percakapan ringan yang berlangsung secara spontan. Untuk konflik yang lebih sensitif, mereka melibatkan atasan sebagai mediator. Keputusan untuk memilih media komunikasi seperti tatap muka atau pesan teks sangat dipengaruhi oleh tingkat urgensi dan kedalaman isu yang dibahas. Penyelesaian konflik dengan cara ini mencerminkan pemahaman bahwa menjaga relasi personal lebih penting daripada menonjolkan formalitas.

Dari sisi kepuasan kerja, komunikasi horizontal memberikan ruang bagi staf untuk merasa dihargai dan didukung. Suasana kerja yang cair memungkinkan mereka berbagi beban kerja secara sukarela. Ketika menghadapi tekanan kerja, mereka saling memberi dukungan emosional melalui obrolan santai maupun pesan pribadi. Kemampuan untuk mengambil keputusan secara cepat tanpa harus menunggu instruksi formal menunjukkan tingkat kedewasaan komunikasi yang tinggi. Praktik ini membentuk rasa memiliki terhadap tugas bersama dan memperkuat loyalitas terhadap instansi.

Temuan lain yang tidak kalah penting adalah hambatan yang dihadapi, seperti perbedaan persepsi dalam menafsirkan istilah teknis, keterbatasan akses informasi saat staf berada di lapangan, serta kebiasaan menyampaikan instruksi secara lisan yang terkadang menimbulkan multitafsir. Namun, hambatan tersebut tidak bersifat statis, melainkan menjadi pemicu lahirnya adaptasi baru dalam komunikasi. Dalam banyak kasus, staf berinisiatif menciptakan solusi kolektif untuk menyiasati kondisi yang tidak ideal.

Keseluruhan proses ini menunjukkan bahwa komunikasi horizontal di lingkungan DISPORA Lumajang tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian pesan, tetapi juga sebagai mekanisme penciptaan makna dan solidaritas dalam organisasi. Dengan terus melalui tahapan enactment, selection, dan retention, staf mampu merespons kompleksitas kerja dengan cara yang reflektif dan solutif. Dinamika ini memperlihatkan bahwa komunikasi horizontal yang adaptif menjadi elemen kunci dalam mempertahankan kelancaran operasional lembaga di tengah tantangan organisasi yang terus berubah.

## Penutup

Komunikasi horizontal di Bidang Keolahragaan DISPORA Lumajang berperan krusial dalam menjaga kelancaran koordinasi kerja dan penguatan kerja tim. Proses komunikasi ini mencerminkan praktik interpretasi aktif terhadap situasi kerja (enactment), pemilihan strategi komunikasi yang sesuai (selection), serta pelestarian praktik yang telah terbukti mendukung keberhasilan kerja tim (retention).

Staf tidak hanya berperan sebagai penerima informasi, melainkan sebagai pelaku aktif yang membentuk pemahaman kolektif dan solusi bersama terhadap permasalahan organisasi. Hambatan yang muncul baik dalam bentuk miskomunikasi, keterbatasan media, maupun perbedaan persepsi tidak menjadi sumber konflik, tetapi justru memicu pembelajaran dan penyesuaian secara terus-menerus.

Saran praktis dari penelitian ini adalah pentingnya menyediakan ruang dialog terbuka yang rutin dan mendukung praktik komunikasi informal, meningkatkan kapasitas dokumentasi digital dalam setiap kegiatan koordinasi, serta menyusun pedoman komunikasi internal yang adaptif dan aplikatif. Pelatihan keterampilan komunikasi interpersonal bagi staf juga perlu diperkuat agar mampu menavigasi dinamika komunikasi dalam situasi kerja yang berubah-ubah.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman mengenai penerapan teori Karl Weick dalam konteks birokrasi daerah, di mana komunikasi tidak hanya menjadi alat penyampaian informasi, tetapi sebagai proses pembentukan makna dan pembelajaran organisasi. Dinamika yang ditemukan menunjukkan bahwa sektor publik pun dapat membentuk kultur komunikasi horizontal yang adaptif dan mendukung transformasi kerja yang lebih kolaboratif dan berkelanjutan.

## Daftar Pustaka

- Deddy Mulyana, S. (2008). Metode penelitian komunikasi: contoh-contoh penelitian kualitatif dengan pendekatan praktis. In *Metode penelitian komunikasi: contoh-contoh penelitian kualitatif dengan pendekatan praktis* (pp. 429–435). Remaja Rosdakarya, 2008.
- Komunikasi yang Harmonis Dukung Kemajuan Pembangunan Olahraga dan Kepemudaan.* (2020). Dispora.Lumajangkab. <https://dispora.lumajangkab.go.id/berita/detail/bW4%3D>
- Lumajang Raih Prestasi Gemilang.* (2020). Dispora.Lumajangkab. <https://dispora.lumajangkab.go.id/berita/detail/b3E%3D>
- Muspawi, M., Masita, & Swastini. (2023). Komunikasi Organisasi dan Motivasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 7432–7440.
- R. Maulana, D. Jupriono, H. (2023). Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Dengan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Prima Dwi Nusa Surabaya. *PENGARUH KOMUNIKASI ANTARPRIBADI PIMPINAN DENGAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT PRIMA DWI NUSA SURABAYA.*