

BAB II

**PENYUSUNAN KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR DAN
PENGAJUAN HIPOTESIS**

A. Kajian Teori

1. Komunikasi Organisasi

a. Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi berasal dari kata komunikasi dan organisasi. Komunikasi merupakan bagian penting dari adanya organisasi. Untuk mencapai tujuannya, organisasi membutuhkan informasi yang biasanya didapatkan dari proses komunikasi. Ada beberapa pendapat ahli mengenai komunikasi organisasi.

Menurut Loius Forsdale, ahli komunikasi dan pendidikan: *“Communication is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules.”*¹

Komunikas adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah.

¹ Arni Muhammad, *Ibid.*, h. 2

Seller memberikan definisi komunikasi yang lebih bersifat universal. Komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti.²

Dalam bukunya yang berjudul Komunikasi Organisasi, Arni Muhammad mengatakan bahwa: "Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antar si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku."³

Selain itu, menurut Ruben yang dikutip oleh Muhamad Mufid: "*Communication means that information is passed from one place to another.*"⁴ Komunikasi adalah informasi yang disampaikan dari satu tempat ke tempat lain.

Komunikasi merupakan sebuah proses pengiriman signal berupa pesan verbal dan nonverbal yang dikirim, diterima, diubah dan diberi arti dengan sebuah prosedur penyampaian informasi dimana pikiran seseorang dapat mempengaruhi orang lain.

Menurut James D. Mooney: "*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose.*"⁵ Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian tujuan bersama

² Arni Muhammad, *Ibid.*, h. 4

³ Arni Muhammad, *Ibid*

⁴ Muhamad Mufid, *Komunikasi dan Regulasi Penyiaran* (Jakarta: Kencana Perdana Media Group, 2007), h.1

⁵ Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Perss. 2006), h. 23

Menurut Jhon M. Pfiffner & Frank P. Sherwood:

*“Organization is the pattern of way in which large number of people, too many to have intimate face-to-face contact with all others, and engaged in a complexity of tasks, relate themselves to each other in the conscious, systematic establishment and accomplishment of mutually agreed purpose.”*⁶

Organisasi adalah pola keadaan dimana sejumlah orang banyak, sangat banyak mempunyai teman yang berhubungan langsung dengan semua yang lain dan menangani tugas-tugas yang kompleks, menghubungkan mereka sendiri satu sama lain dengan sadar, penentuan dan pencapaian yang sistematis dari tujuan-tujuan yang saling disetujui.

Menurut pendapat Schein: organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab.⁷

Menurut Wahyu Sardi:

*“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.”*⁸

Organisasi merupakan sebuah wadah dari perkumpulan manusia yang memiliki pemikiran dan tingkah laku yang sama untuk mencapai

⁶ Sutarto, *Ibid.*, h. 31

⁷ Arni Muhammad, *Op. Cit.*, h. 23

⁸ Wahyu Sardi dan Supandi Halim, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta: Unit Layanan Psikologi PKMT Press, 2007), h. 21

tujuan bersama. Bila dilihat dari definisi diatas organisasi merupakan bentuk persekutuan dari banyak orang terdiri dari seorang /beberapa orang yang disebut atasan dan seorang /sekelompok orang yang disebut bawahan dengan pola kegiatan yang sama dan memiliki kesepakatan untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pemaparan-pemaparan di atas mengenai devinisi komunikasi dan organisasi dapat digambarkan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan proses pengiriman signal berupa pesan dengan jalur informasi yang disampaikan oleh seseorang atau sekelompok orang kepada seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah wadah perkumpulan sekelompok orang demi kepentingan bersama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Selain dari pendapat ahli di atas, ada pula pendapat ahli lain seperti, Katz dan Kahn yang mengatakan: "Komunikasi Organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi."

Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu system yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya, seperti komunikasi terhadap penjualan hasil produksi, pembuatan iklan, dan hubungan dengan masyarakat umum. Kemudian bersama Lesikar, mereka menambahkan satu dimensi lagi dari komunikasi organisasi yaitu dimensi komunikasi pribadi diantara sesama anggota organisasi yang berupa pertukaran secara informal

mengenai informasi dan perasaan diantara sesama anggota organisasi.⁹

Menurut Goldhaber:

*“Organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of independent relationship to cope with environmental uncertainty.”*¹⁰ Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Menurut Radi Panuju: “Komunikasi organisasi adalah sebagai bidang kajian ilmu komunikasi tidak hanya memfokuskan diri pada manajemen, tetapi telah melebar ke masalah-masalah yang berkaitan dengan organisasi secara luas.”¹¹

Wiryanto mengemukakan bahwa: “Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal.”¹² Tidak jauh berbeda dengan pendapat Wiryanto, DeVito mengatakan bahwa “komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi.”¹³

Pengertian lain dari komunikasi organisasi adalah: *“Organizational communication is the process where by members gather pertinent*

⁹ Arni Muhammad, *Ibid.*, h. 66

¹⁰ Arni Muhammad, *Ibid.*, h. 67

¹¹ Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), h. 20

¹² Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Grasindo, 2004) h. 50

¹³ Joseph A. DeVito, *Komunikasi Antarmanusia, (terjemahan)*, (Jakarta: Proffesional Book, 1997), h. 336.

information about their organization and the changes occurring within it."¹⁴ Yang memiliki arti sebuah proses dimana anggota mengumpulkan informasi yang baik mengenai organisasi dan perubahan terjadi di dalamnya. Dengan adanya komunikasi dalam organisasi dapat membuat perubahan pada anggota organisasi tersebut yang berdampak pada perubahan organisasi.

Berdasarkan definisi komunikasi organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah arus informasi, yang berawal dari proses menciptakan, pengiriman dan penerimaan informasi, pemindahan arti, dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah dalam organisasi yang kompleks.

b. Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi sangat penting adanya. Dalam proses berkomunikasi anggota organisasi akan ikut terlibat dalam menyampaikan dan menerima informasi. Komunikasi dalam organisasi diperlukan untuk menghindari adanya kesenjangan yang dapat terjadi karena kesalah pahaman.

¹⁴ Gary L. Kreps, *Organizational Communication: Theory and Practice*, (New York: Longman, 1990), h. 11

Menurut Stephen Robbins: "*Communication serves four major functions within a group or organization: control, motivation, emotional expression, and information.*"¹⁵ Komunikasi memiliki empat fungsi didalam organisasi: control, motivasi, pengungkapan emosi dan memperoleh informasi.

Dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasional*, Sopiah berpendapat ada empat fungsi komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota. Jika ada karyawan yang mempunyai keluhan terhadap tugas yang dikerjakannya.
2. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan. Ketika pimpinan ingin meningkatkan kinerja para karyawannya.
3. Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi. Saat anggota organisasi menunjukkan kekecewaannya dan rasa puas terhadap organisasi tersebut.
4. Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambila keputusan. Komunikasi untuk memberikan informasi untuk mengambil keputusan dengan berbagai alternatif keputusan.¹⁶

Dari hasil pemapara di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki peranan penting dalam keberlangsungan organisasi. Salah satu fungsi komunikasi yaitu untuk membangkitkan motivasi pegawai. Pegawai yang selalu menjaga komunikasinya dengan baik, baik dengan atasan, bawahan, maupun teman satu jabatan, maka akan memiliki kinerja yang baik pula. Hal ini disebabkan karena mereka yang pandai

¹⁵ Stephen P Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (United States of America: Prentice Hall) h. 114

¹⁶ Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: ANDI, 2008) h. 142

berkomunikasi akan mendapatkan informasi dan pengetahuan lebih banyak dari pada mereka yang tidak pernah berkomunikasi.

Dengan berkomunikasi pegawai akan menyampaikan keluhan kesahnya terhadap organisasi sehingga dia tidak akan terbebaskan oleh hal-hal yang akan menurunkan kinerjanya. Pegawai yang pandai berkomunikasi cenderung lebih percaya diri dan aktif hingga dapat menjadi motivasi bagi pegawai lainnya.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi

Komunikasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu sistem pengendalian organisasi, yang pada hakekatnya adalah untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja karyawan. Oleh sebab itu komunikasi yang efektif penting dalam kegiatan organisasi. Menurut **Cultip** dan **Center** yang dikutip oleh Halim, bahwa faktor-faktor yang menyebabkan komunikasi efektif adalah:

1. *Credibility* (Kepercayaan)
2. *Context* (penghubung, pertalian)
3. *Content* (Kepuasan)
4. *Clarity* (Kejelasan)
5. *Continuity and Consistency* (Kesesinambungan dan Konsistensi)
6. *Cafability of Audience* (Kemampuan pihak Penerima Berita)
7. *Channel of Distributions* (Saluran Pengiriman Berita)¹⁷

Berikut adalah penjelasannya:

1. **Credibility (Kepercayaan)**

Dalam komunikasi antara komunikator dengan komunikan harus saling mempercayai. Kalau tidak ada unsur saling mempercayai,

¹⁷ <http://bundahalim.blogspot.com/2011/03/komunikasi-organisasi-kinerja-karyawan.html>
(diakses 8 februari 2015)

komunikasi tidak akan berhasil, tidak ada saling percaya akan menghambat komunikasi.

2. *Context* (penghubung, pertalian)

Keberhasilan komunikasi berhubungan erat dengan situasi/kondisi lingkungan pada saat komunikasi berlangsung. Misalnya situasi atau keadaan yang sedang kacau, maka komunikasi akan terhambat sehingga komunikasi tidak berhasil.

3. *Content* (Kepuasan)

Komunikasi harus menimbulkan rasa kepuasan, antar kedua belah pihak. Kepuasan ini akan tercapai apabila isi berita dapat dimengerti oleh pihak komunikan dan sebaliknya pihak komunikan mau memberikan respon kepada pihak komunikator

4. *Clarity* (Kejelasan)

Kejelasan yang dimaksud adalah yang meliputi kejelasan isi berita. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan istilah-istilah yang dipergunakan dalam pengoperan lambang-lambang.

5. *Continuity and Consistency* (Kesesinambungan dan Konsistensi)

Komunikasi harus dilaksanakan secara terus menerus dan informasi yang disampaikan jangan bertentangan dengan informasi yang terdahulu.

6. *Cafability of Audience* (Kemampuan pihak Penerima Berita)

Pengiriman berita harus disesuaikan dengan kemampuan dan pengetahuan pihak peneroima berita. Jangan mempergunakan istilah-istilah yang memungkinkan tidak dimengerti oleh pihak penerima berita.

7. *Channel of Distributions* (Saluran Pengiriman Berita)

Agar komuikasi berhasil, hendaknya dipakai saluran-saluran komunikasi yang sudah biasa dipergunakan dan dipakai oleh umum. Saluran komunikasi yang sering dipergunakan bisa melalui media cetak (surat, buletin, majalah) atau melalui radio, TV, dan telepon.

Dengan adanya komunikasi yang efektif di dalam organisasi akan timbul jalinan pengertian antara atasan dan bawahan, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dipahami, dimengerti dan kemudian dilaksanakan tanpa adanya keterpaksaan dan dapat mendorong bawahan bekerja lebih produktif dalam melaksanakan tugas-tugas dari atasan.

d. Unsur Pendukung dalam Proses Komunikasi Organisasi

Menurut Robbins ada tujuh komponen yang mendukung terjadinya komunikasi, yaitu:

1. Sumber Berita
2. Penyandingan (*encoding*)
3. Berita (pesan)
4. Saluran komunikasi
5. Pemecahan sandi (*decoding*)
6. Penerima berita

7. Umpan balik¹⁸

Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Sumber Berita, ialah orang yang menyampaikan pesan dengan menyandingkan suatu pemikiran.
2. Penyandingan (*encoding*), yaitu proses mengubah informasi menjadi isyarat atau symbol, yang dilakukan oleh pengirim pesan.
3. Berita (pesan), adalah informasi yang disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima pesan.
4. Saluran komunikasi, berupa media perantara yang dilalui pesan.
5. Pemecahan sandi (*decoding*), adalah proses mengubah symbol kedalam bentuk yang dapat dimengerti oleh penerima pesan.
6. Penerima berita, ialah orang yang menerima pesan dari pengirim pesan.
7. Umpan balik, untuk memeriksa seberapa sukses pesan disampaikan.

Dengan komponen-komponen komunikasi seperti diatas, maka proses komunikasi antara anggota organisasi dengan pimpinan organisasi atau sesama anggota organisasi dapat dilakukan.

¹⁸ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* alih bahasa Halida dan Dewi Sartika (Jakarta: Erlangga, 2002), h. 147

e. Model-model Komunikasi

Yang dimaksudkan dengan model komunikasi adalah gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya. Berikut adalah model-model komunikasi:

1. Model Lasswell
2. Model Shannon
3. Model Schraum
4. Model Berlo
5. Model Seiler
6. Model yang Digunakan Penulis¹⁹

Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Model Lasswell

Salah satu model komunikasi tertua tetapi masih digunakan orang untuk tujuan tertentu adalah model komunikasi Harold Lasswell (Forsdale), seorang ahli ilmu politik dari Yale University. Dia menggunakan lima pertanyaan yang perlu ditanyakan dan dijawab dalam melihat proses komunikasi, yaitu *who* (siapa), *says what* (mengatakan apa), *in which medium* atau dalam media apa, *to whom* atau kepada siapa, dan dengan *what effect* atau apa efeknya.

2. Model Shannon

Model komunikasi lain yang banyak digunakan adalah model komunikasi dari Claude Shannon atau lebih terkenal dengan model Shannon Wever. Model ini berbeda dengan model Lasswell mengenai istilah yang digunakan bagi masing-masing komponen, yaitu: Sumber

¹⁹ Arni Muhammad, *Op. Cit.*, h. 5

Informasi (*Information Source*), *Transmitter*, Penyandian (*Encoding*) Pesan, Penerima dan *Deeoding*, Tujuan (*Destination*), dan Sumber Gangguan (*Noise*).

3. Model Schraumn

Wilbur Schraumn memberikan model proses komunikasi yang agak berbeda sedikit dengan dua model sebelumnya. Dia memperlihatkan pentingnya peranan pengalaman dalam proses komunikasi. Bidang pengalaman akan menentukan apakah pesan yang dikirimkan diterima oleh sipenerima sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh sipengirim pesan. Schraumn mengatakan jika tidak ada kesamaan dalam bidang pengalaman, bahasa yang sama, latar belakang yang sama, kebudayaan yang sama, maka sedikit kemungkinan pesan yang diterima diinterpretasikan dengan benar.

4. Model Berlo

Model-model komunikasi makin hari makin dikembangkan di antaranya yang paling terkenal model yang dikembangkan oleh David Berlo pada tahun 1960. Modelnya hanya memperlihatkan proses komunikasi satu arah dan hanya terdiri dari empat komponen yaitu sumber, pesan, saluran dan penerima atau receiver. Akan tetapi pada masing-masing komponen tersebut ada sejumlah factor control.

5. Model Seiler

William J. Seiler memberikan model komunikasi dua arah dan bersifat lebih universal. Model Seiler ini disamping menekankan pentingnya balikan juga menekankan pentingnya factor lingkungan dalam proses komunikasi yang dapat mempengaruhi hakikat dan kualitas dari komunikasi. Misalnya adalah mudah melakukan pembicaraan secara intim atau pribadi pada lingkungan yang menyenangkan dari pada lingkungan yang hiruk pikuk dan tidak menyenangkan. Beberapa lingkungan kadang-kadang mempercepat proses komunikasi dan beberapa lingkungan seakan menghambat proses komunikasi.

6. Model yang Digunakan Penulis

Telah bermacam-macam model komunikasi yang telah disajikan diatas yang bersifat satu arah, dua arah, dan komponennya pun juga bermacam-macam ada yang mendetail dan ada hanya garis besarnya saja. Dalam hal ini penulis cenderung menggambarkan komunikasi itu merupakan proses yang dua arah sesuai dengan definisi yang telah dikemukakan diatas, komponen utama dari komunikasi adalah pengirim pesan, penerima pesan, pesan, saluran dan balikan.

f. Jaringan Komunikasi Organisasi

Dalam bukunya yang berjudul *Organizational Comunication*, Jane Whitney Gibson dan Richard M. Hodgetts berpendapat bahwa:

“Every Organization has various types of groups. For purposes of analysis, they can be divided into two major categories: formal and informal. Formal groups are created by the organization itself. Communication, both within and between formal groups, tends to follow the chain of command: superior to subordinate and vice versa. The downward flow is used to carry information related to such things as objectives, work assignments, rules, policies, and procedures. The upward flow is employed in conveying information related to work progress and requests for clarification of directives and/ or assistance and support. Wide use is also made of horizontal communication flows, which take place between groups at the same level of the hierarchy. These flows are employed by groups attempting to coordinate their efforts. An excellent example is provided by project groups whose members often come from the same level of the hierarchy and must coordinate their energies in accomplishing the specific objective that has been assigned to them. Informal groups are created by the personnel themselves. These groups are a result of individual and collective self-interest, and so it is possible to describe their membership on this basis. For example, consider a group of five who are members of the company bowling team. Although the individuals may all come from different departments, they are members of the same group. Yet informal groups are not limited to social functions.”²⁰

Setiap organisasi memiliki berbagai jenis kelompok. Untuk tujuan dari analisis, mereka dapat dibagi menjadi dua kategori utama: formal dan informal. Kelompok formal yang dibuat oleh organisasi itu sendiri. Komunikasi kedua dalam dan antara kelompok formal, cenderung untuk mengikuti rantai perintah: unggul untuk bawahan dan sebaliknya. Aliran penurunan juga digunakan untuk membawa informasi terkait dengan hal-hal sebagai tujuan bekerja tugas, aturan kebijakan, dan prosedur. Ke atas mengalir dipekerjakan dalam menyampaikan informasi terkait untuk bekerja kemajuan dan permintaan untuk klarifikasi dari pengarah

²⁰ Jane Whitney Gibson and Richard M. Hodgetts, **Organizational Communication** (New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1989), h. 144-146

dan/atau bantuan dan dukungan. Penggunaan luas juga terbuat dari komunikasi horisontal mengalir, yang terjadi antara kelompok-kelompok di tingkat yang sama dari hirarki. Arus ini bekerja oleh kelompok mencoba untuk mengkoordinasikan usaha mereka. Contoh yang baik yang diberikan oleh masyarakat kelompok yang anggotanya sering datang dari satu tingkat hirarki wajib berkoordinasi dan dengan energi dalam mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan untuk mereka. Kelompok informal yang dibuat oleh petugas mereka sendiri. Kelompok ini adalah akibat dari individual maupun kolektif self-interest, jadi mungkin saja menggambarkan untuk keanggotaan mereka dalam hal ini sama. Sebagai contoh, dan kelompok lima yang merupakan anggota tim bowling perusahaan. Meskipun semua orang akan datang dari berbagai departemen, mereka adalah anggota kelompok yang sama. Kelompok informal dan tidak terbatas pada fungsi sosial.

Senada dengan Jane Whitney G. and Richard M. Hodgetts, dalam bukunya yang berjudul Komunikasi Organisasi, Arni Muhammad menyatakan:

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Di antara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan ini melalui jalan tertentu yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi berbeda dalam besar dan strukturnya misalnya mungkin hanya diantara dua orang, 3 atau lebih dan mungkin juga diantara keseluruhan orang dalam organisasi. Bentuk struktur dari jaringan itupun juga akan berbeda-beda.

Secara umum, jaringan komunikasi ini dapat dibedakan atas jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal. Jaringan

komunikasi formal salurannya ditentukan oleh struktur yang telah direncanakan yang tidak dapat dipungkiri oleh organisasi. Komunikasi formal ini mencakup susunan tingkahlaku organisasi, pembagian departemen maupun tanggung jawab tertentu, posisi jabatan, dan distribusi pekerjaan yang ditetapkan bagi anggota organisasi yang berbeda. Sedangkan jaringan komunikasi informal tidaklah direncanakan dan biasanya tidaklah mengikuti struktur formal organisasi, tetapi timbul dari interaksi sosial yang wajar diantara anggota organisasi. Yang termasuk komunikasi informal ini adalah berita-berita dari mulut-kemulut mengenai diri seseorang, pimpinan maupun mengenai organisasi yang biasanya bersifat rahasia.

Jaringan komunikasi terdiri dari dua jenis yaitu:

- 1) Jaringan komunikasi formal, yang terdiri dari: jaringan komunikasi ke atas, jaringan komunikasi ke bawah, dan komunikasi ke samping.
- 2) Jaringan komunikasi informal.²¹

Berikut adalah pemaparan mengenai jaringan komunikasi:

1) Jaringan Formal

Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal. Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan dalam struktur organisasi yaitu:

a) *Downward communication* (komunikasi ke bawah)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan

²¹ Arni Muhammad, *Ibid.*, h. 102

yang berkenan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Arus komunikasi daripada atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain: keterbukaan, kepercayaan pada pesan tulisan, pesan yang berlebihan, timing, dan penyaringan. Untuk menyampaikan informasi kepada bawahan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Pace mengemukakan empat klasifikasi metode untuk itu, yaitu: metode lisan, tulisan, gambar dan campuran dari lisan-tulisan dan gambar.

b) *Upward Communication* (komunikasi ke atas)

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan.

Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan.

Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu. Menurut Smith komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya.

Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan, karena dengan adanya komunikasi ini pimpinan dapat mengetahui bagaimana pendapat bawahan mengenai atasan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai teman-temannya yang sama bekerja dan mengenai organisasi. Karena pentingnya organisasi tersebut maka organisasi perlu memprogramnya.

c) *Horizontal Communication* (komunikasi ke samping)

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya adalah sebagai berikut: mengkoordinir tugas-tugas, saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas, memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama, menyelesaikan konflik diantara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya, menjamin pemahaman yang sama, serta mengembangkan sokongan interpersonal.

Bentuk yang paling umum dari komunikasi horizontal adalah kontak interpersonal yang mungkin terjadi dalam beberapa tipe, seperti: rapat-rapat komite, interaksi informal pada waktu jam istirahat, percakapan telepon, memo dan nota, aktivitas sosial, dan kelompok mutu.

2) Jaringan Informal

Bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengarahannya arus informasi bersifat pribadi. Informasi ini mengalir ke atas ke bawah atau secara horizontal tanpa memperhatikan hubungan posisi, walaupun ada mungkin sedikit. Karena komunikasi informal ini menyebabkan informasi pribadi muncul dari interaksi diantara orang-orang dan mengalir keseluruhan organisasi tanpa dapat diperkirakan. Jaringan komunikasi lebih dikenal dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin. Informasi yang mengalir dalam jaringan *grapevine*

ini, kelihatannya berubah-ubah dan tersembunyi. Dalam istilah komunikasi grapevine dikatakan sebagai metode untuk menyampaikan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh dari jaringan komunikasi formal. Komunikasi informal cenderung berisi laporan rahasia mengenai orang dan kejadian-kejadian yang tidak mengalir secara resmi. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah yang berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

g. Komunikasi Organisasi yang Efektif

Dalam membangun komunikasi yang efektif, ada lima aspek yang perlu dipahami terlebih dahulu berkaitan dengan jaringan komunikasi yang telah dipaparkan diatas, yaitu:

1. Kejelasan (*Clarity*)
2. Ketepatan (*Accuracy*)
3. Konteks (*Contex*)
4. Alur (*Flow*)
5. Budaya (*Culture*)²²

Berikut adalah penjabaran dari kelima aspek di atas:

1. Kejelasan (*Clarity*)

Kejelasan dari pesan yang disampaikan(*Clarity*). Pesan yang ingin disampaikan harus jelas sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. *Clarity* juga

²² Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 229

sangat tergantung pada kualitas suara dan bahasa yang digunakan. Penggunaan bahasa yang tidak dimengerti, akan membuat isi dari pesan tidak dapat mencapai tujuannya.

2. Ketepatan (*Accuracy*)

Bahasa dan informasi yang disampaikan dalam proses komunikasi oleh pengirim pesan kepada penerima pesan harus betul-betul akurat atau tepat.

3. Konteks (*Contex*)

Bahasa dan informasi yang disampaikan dalam proses komunikasi oleh pengirim pesan kepada penerima pesan harus sesuai dengan keadaan dan lingkungan komunikasi itu terjadi.

4. Alur (*Flow*)

Keruntutan alur bahasa dan informasi dalam proses komunikasi oleh pengirim pesan kepada penerima pesan sangat berarti dalam menjalin komunikasi yang efektif.

5. Budaya (*Culture*)

Aspek ini tidak saja menyangkut bahasa dan informasi yang disampaikan, tetapi juga tata karma atau etika. Dalam hal ini kesopanan dalam berbicara perlu diperhatikan.

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan atau informasi dari seseorang atau kelompok

yang disampaikan secara lisan atau tulisan melalui jaringan formal atau nonformal kepada seseorang atau sekelompok orang agar terjadi perubahan perilaku kearah tujuan organisasi dengan indikator: komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, komunikasi ke samping, dan komunikasi informal.

2. Kinerja Pegawai

a. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hal yang penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Kemajuan atau kemunduran suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkannya. Berikut ini adalah definisi kinerja menurut ahli.

Colquitt, Lepine, dan Wesson mengemukakan kinerja yaitu “*Job performance is formally defined as the value of the set employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*”²³ Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau negatif untuk pencapaian tujuan organisasi.

²³Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J.Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 35

Kinerja menurut Mc Clelland, menentukan beberapa karakteristik kinerja yaitu: bertanggung-jawab dalam pemecahan masalah, menetapkan tujuan, ada umpan balik dan dapat diandalkan.²⁴

Armstrong memberikan penjelasan terkait dengan kinerja yaitu:

*“Performance management is a means of getting better re-sults from the organization, teams and individuals by under-standing and managing performance within an agreed frame-work of planned goals, standards and attribute/competence requirements.”*²⁵

Manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati direncanakan tujuan, standar dan persyaratan atribut/kompetensi.

Kinerja merupakan terjemah dari bahasa inggris *work performance* atau *job performance* atau *performance* saja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dalam kemampuan kerja.²⁶

Menurut Samsyir torang dalam bukunya yang berjudul Organisasi dan Manajemen. Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

²⁴ Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen* (Bandung: ALVABETA, 2013) h. 74

²⁵ Michael Armstrong, *Performance Management* (England: by Clays, St Ives plc: Michael Armstrong, 1994), h. 23

²⁶S. Sri, Universitas Negeri Yogyakarta, 2012, diakses dari:
<http://eprints.uny.ac.id/9025/3/BAB%20%20-08402244011.pdf>

Menurut Irham Fahmi dalam bukunya yang berjudul Manajemen “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.”²⁷

Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau negatif untuk pencapaian tujuan organisasi.

Dalam buku perilaku organisasi yang dikarang oleh Hendi Suhendi, Campbell, et.al, menyatakan bahwa kinerja sebagai sesuatu yang tampak, yaitu individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Suyadi Prawirosentono, menyatakan *Performance* atau kinerja adalah suatu usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.²⁸

²⁷ Fahmi irham, *Manajemen Kinerja* (Bandung : ALVABETA 2013) h. 2

²⁸ Husini Usman, *Manajemen, (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, edisi 3, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 488

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.²⁹

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron, yaitu sebagai berikut.

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.³⁰

Menurut Robert L. Mathins dan Jhon H. Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

²⁹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006), h. 122

³⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 100

Schermerhorn dkk mengartikan kinerja sebagai berikut: *“Performance is influenced most directly by individual attributes such as ability and experience; organizational support such as resources and technology; and effort, or the willingness of someone to work hard at what they are doing.”*³¹

Kinerja dipengaruhi langsung oleh atribut individu seperti kemampuan dan pengalaman; dukungan organisasi seperti sumber daya dan teknologi; dan usaha, atau kesediaan seseorang untuk bekerja keras pada apa yang mereka lakukan.

Selanjutnya Mc Clelland mengemukakan enam karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berbeda dengan pendapat Mc Clelland di atas, Gibson mengemukakan ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

1. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja

³¹ John R. Schermerhorn dkk, *Organizational Behavior* (United States of America: John Wiley & Sons, 2010), h. 130

3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan(*reward system*).³²

Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Edi dalam buku Budaya Organisasi, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi
 Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
 Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
3. Disiplin
 Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.
4. Inisiatif
 Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.³³

³² Khaerul Umam, *Op. Cit.*, h. 190

³³ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), h. 176-178

Sejalan dengan hal tersebut, Vroom mengatakan bahwa tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan tingkat kinerja (*level of performance*). Seseorang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, sebaliknya yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau kinerjanya rendah.³⁴

c. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*)

Menurut Bamabang Wahyudi “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (jabatan) seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya. Dalam buku Henry Simamora, penilaian kinerja diartikan sebagai proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.”³⁵

Menurut Hendi Suhendi dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi*. Menurut Bernardin dan Russel “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*” Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Cascio “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok.

³⁴ Khaerul Umam, *Loc. Cit*

³⁵ Khaerul Umam, *Ibid.*, h. 190-191

d. Upaya Peningkatan Kinerja

Tujuan organisasi dapat dicapai dengan dukung dari unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya. Menurut Stoner, adanya empat cara, yaitu:

1. Diskriminasi
2. Pengharapan
3. Pengembangan
4. Komunikasi³⁶

Dengan pemaparan sebagai berikut:

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.

2. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai

³⁶ Wibowo, *Op. Cit.*, h. 184-185

pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

3. Pengembangan

Bagi yang bekerja di bawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang di atas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi.

4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya.

e. Aspek–aspek Kinerja

Dalam menilai kinerja terdapat aspek-aspek yang menjadi tolak ukur. Menurut Raymond dkk terdapat lima kriteria ukuran kinerja, antara lain:

1. *Strategic Congruence* (Kecocokan Strategis)
Strategic congruence is the extent to which a performance management system elicits job performance that is congruent with the organization's strategy, goals, and culture.
 Kecocokan strategis adalah memperpanjang mana suatu sistem manajemen kinerja memunculkan kinerja yang cocok dengan budaya, tujuan, dan strategi organisasi.
2. *Validity* (Validitas)
Validity is the extent to which a performance measure assesses all the relevant—and only the relevant—aspects of performance.
 Validitas adalah sejauh mana suatu alat ukur kinerja menilai semua yang relevan-aspek kinerja—dan hanya relevan—aspek kinerja.
3. *Reliability* (Reliabilitas)
Reliability refers to the consistency of a performance measure. One important type of reliability is interrater reliability: the consistency among the individuals who evaluate the employee's performance.
 Reliabilitas mengacu pada konsistensi ukuran kinerja. Salah satu jenis penting dari reliabilitas adalah reliabilitas interrater: konsistensi antara individu-individu yang mengevaluasi kinerja karyawan.
4. *Acceptability* (Penerimaan)
Acceptability refers to whether the people who use a performance measure accept it.
 Penerimaan mengacu pada apakah orang-orang yang menggunakan ukuran kinerja menerimanya.
5. *Specificity* (Kekhususan)
Specificity is the extent to which a performance measure tells employees what is expected of them and how they can meet these expectations.
 Kekhususan adalah sejauh mana suatu alat ukur kinerja memberitahu karyawan apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat memenuhi harapan tersebut.³⁷

Pendapat John Miner yang dikutip oleh Edy Sutrisno, mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

³⁷ Raymond A. Noe dkk, *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage* (New York: McGraw Hill, 2003), h. 332-335

- a. Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu; jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu; tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.³⁸

Menurut Dessler yang dikutip oleh Edy dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi*, menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebutkan antara lain:

1. Keterampilan merencanakan
 - a. Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil
 - b. Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis
 - c. Merumuskan jadwal yang mungkin
 - d. Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan ke arah pencapaian hasil yang dituntut
2. Keterampilan mengorganisasi
 - a. Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personel dalam rangka mencapai tujuan
 - b. Secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan
 - c. Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja
3. Keterampilan mengarahkan
 - a. Kemampuan untuk memandu dan menyelia
 - b. Menekankan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan
4. Keterampilan mengendalikan
 - a. Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan
 - b. Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja
 - c. Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah dicapai
5. Menganalisis masalah

³⁸ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), h. 12

- a. Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan
- b. Membedakan fakta-fakta yang berarti dari yang kurang berarti
- c. Menetapkan hubungan timbal balik
- d. Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis³⁹

Menurut S. P. Hasibuan yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul *Evaluasi Kinerja SDM*, “Aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab.”⁴⁰ Sejalan dengan pendapat S. P. Hasibuan, pendapat Husein Umar yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan pendapatnya, “Aspek-aspek kinerja mencakup mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.”⁴¹

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan suatu proses atau cara kerja seseorang atau sekelompok orang di dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku

³⁹ Edy Sutrisno, *Ibid.*, h. 181-182

⁴⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), h. 17

⁴¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Ibid.*, h. 18

dalam organisasi, dengan indikator: tanggung jawab, keterlibatan kerja, keberhasilan kerja, bekerja sesuai prosedur.

3. Hubungan Antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja

Berdasarkan definisi komunikasi organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah arus informasi, yang berawal dari proses menciptakan, pengiriman dan penerimaan informasi, pemindahan arti, dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah dalam organisasi yang kompleks.

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis Komunikasi Organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan atau informasi dari seseorang atau kelompok yang disampaikan secara lisan atau tulisan melalui jaringan formal atau nonformal kepada seseorang atau sekelompok orang agar terjadi perubahan perilaku kearah tujuan organisasi dengan indikator: komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, komunikasi horizontal, dan komunikasi informal.

Kinerja merupakan suatu proses atau cara kerja seseorang atau sekelompok orang di dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional

prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi, dengan indikator: tanggung jawab, keterlibatan kerja, keberhasilan kerja, bekerja sesuai prosedur.

Dari pemaparan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja dan komunikasi organisasi saling berhubungan satu sama lain. Komunikasi organisasi yang baik akan membuat perputaran informasi di tempat kerja menjadi efektif, dengan begitu tugas-tugas pegawai akan selesai dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat terwujud. Sedangkan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi dibutuhkan komunikasi dan informasi yang jelas dan akurat. Komunikasi merupakan cara menyampaikan informasi dalam organisasi untuk menunjang keberhasilan tujuan organisasi serta demi meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa komunikasi yang baik maka kinerja pegawai pun kurang optimal.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang peneliti teliti adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Hikmawati dengan judul “Hubungan Antara Kemampuan Berkomunikasi Pimpinan dengan Kinerja Karyawan Pada PT Telkom Kandatel Jakarta Barat”. Hasil

penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kemampuan berkomunikasi dengan kinerja karyawan, semakin mampu pimpinan komunikasi secara efektif dan komunikatif maka semakin baik pembentukan kinerja karyawan. Semakin tinggi kinerja karyawannya, maka tujuan yang efektif dan efisien lebih mudah dicapai. Besarnya variansi kinerja karyawan PT Telkom Kandatel Jakarta Barat ditentukan oleh kemampuan berkomunikasi pimpinan sebesar 38,44 %, sedangkan 61,56% ditentukan oleh factor lainnya, seperti motivasi kerja, latarbelakang pendidikan dan sebagainya. Pimpinan PT Telkom pada umumnya menghendaki kinerja karyawannya terus meningkat.

2. Menurut Franky Ramli Mokodompit dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Pada Pt. Radio Memora Anoa Inda. Dengan hasil penelitian sebagai berikut: Ada hubungan signifikan antara Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan PT Memora Anoa Indah hal ini ditunjukkan melalui "uji t" dimana nilai "t_{uji}" = 6,78 jauh lebih besar dari nilai "t_{tabel}" = 1,70 kemudian lebih diperjelas lagi dengan nilai "ruji" = 0,78 dikonsultasikan pada tabel Guilford menunjukkan hubungan yang "berarti"., hasil penelitian ini berarti bahwa pengaruh variabel komunikasi organisasi

berhubungan secara signifikan terhadap efektivitas kinerja karyawan PT Memora Anoa Indah di mana komunikasi organisasi disini dapat dijelaskan bahwa adanya komunikasi diantara karyawan , keterbukaan informasi, frekuensi berkomunikasi yang sering dilakukan dan adanya suatu kerjasama yang dilakukan oleh karyawan sehingga berhubungan secara signifikan. Berdasarkan hasil koefisien determinasi atau daya penentu, Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan PT Memora Anoa Indah adalah 61% sedangkan sisanya 39% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari hasil analisis regresi linear Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan PT Memora Anoa Indah terdapat hubungan yang fungsional dan linear dan berarti (bermakna) diantara kedua variabel yaitu Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan PT Memora Anoa Indah.

3. Lili Wahyuni dalam Tesisnya yang berjudul "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat), mengemukakan dalam abstraknya bahwa:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan acuan penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan menggunakan simple random sampling di dalam pengambilan sampel. Data yang diperoleh 109 dari 159 kuesioner, penyebaran kuesioner dengan cara mengantar langsung dan via pos. Objek penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada BUMN di Provinsi Sumatera Barat dengan 109 responden. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Model (SEM) dengan Program AMOS versi 5.0. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Komunikasi organisasi berpengaruh negatif terhadap tekanan pekerjaan. Tekanan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini tidak menunjukkan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening atas pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan teoritik dari masing-masing variabel yang telah diuraikan di atas, selanjutnya dilakukan analisis rasional tentang hubungan dari variabel bebas, yaitu Komunikasi Organisasi dengan variabel terikat, yaitu Kinerja.

Keberhasilan anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan atau program kerja yang sudah dirancang diawal tidak lepas dari penyampaian informasi antar anggota organisasi tersebut. Informasi ini berguna untuk pencapaian dalam mengkoordinasikan setiap anggota organisasinya untuk menjalankan program kerja yang sudah dibuat. Penyampaian informasi ini tentu dipengaruhi oleh cara berkomunikasi yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam menjalankan organisasi tersebut dengan tujuan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

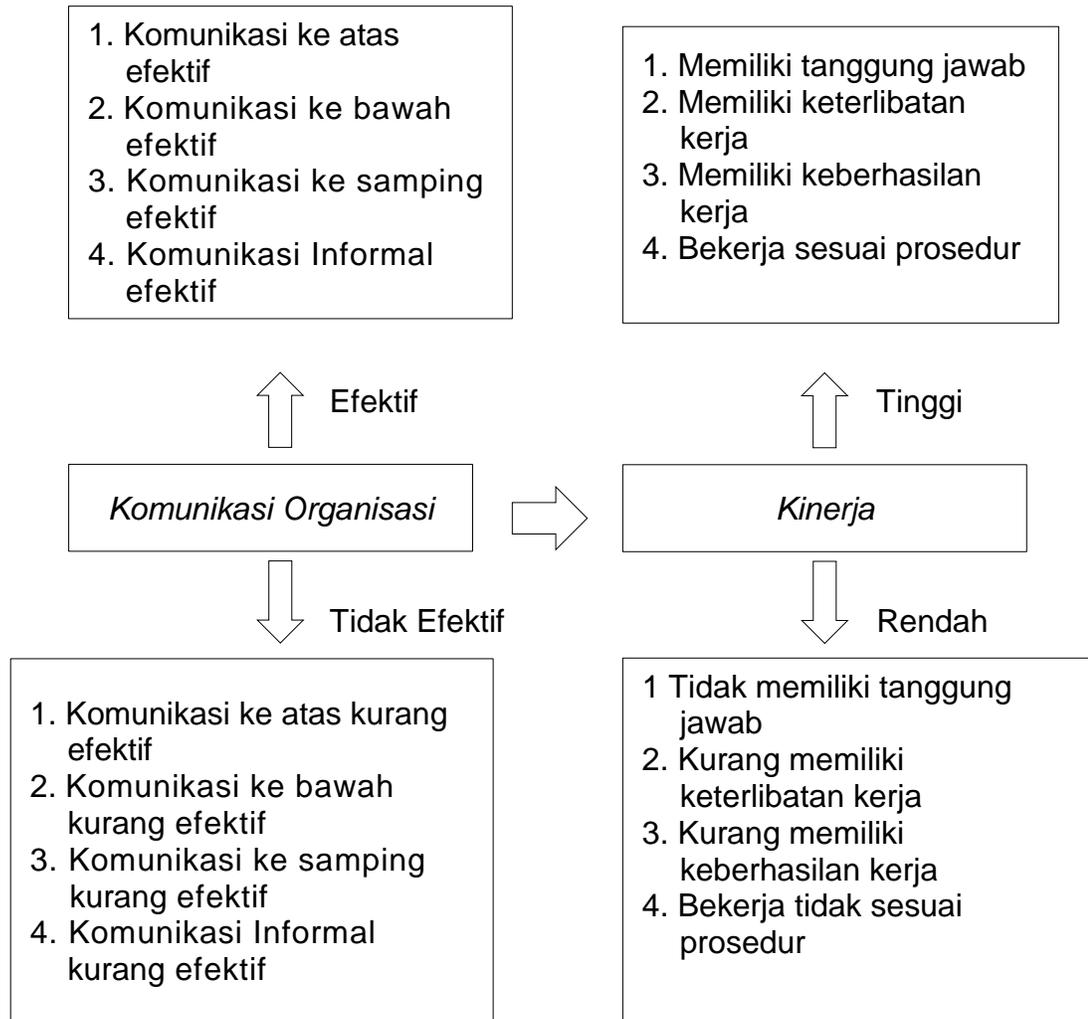
Komunikasi dalam organisasi sendiri dibedakan menjadi dua jenis, yakni komunikasi formal yang terdiri dari komunikasi ke atas yaitu komunikasi dari pegawai kepada pimpinannya seperti saat sedang memberikan laporan kerja atau menyampaikan pendapat dan saran saat sedang rapat. Komunikasi ke bawah yaitu komunikasi dari pimpinan kepada bawahan seperti saat memberikan tugas atau menegur pegawai yang melanggar peraturan atau memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi/teladan, dan komunikasi horizontal yaitu komunikasi antar pegawai yang memiliki kesamaan dalam hal jabatan biasanya dilakukan

saat waktu senggang seperti berdiskusi. Serta komunikasi informal yang merupakan hubungan antara anggota organisasi dengan orang diluar organisasi tersebut terkait dengan hubungan pegawai dengan satpam, office boy, serta warga di sekitar kantor.

Komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja pegawai. Pegawai yang aktif berkomunikasi cenderung mampu mendapatkan informasi dengan mudah sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan efektif. Selain itu pegawai yang komunikatif biasanya lebih dikenal dari pegawai yang kurang komunikatif. Dengan begitu pegawai akan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tentu saja kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut.

Pegawai yang komunikatif akan dapat membedakan cara berbicara dengan atasan, bawahan, maupun rekan sejawat. Bagaimana saat harus menyampaikan pendapat, bagaimana harus menyampaikan laporan, saat harus memberi dan menerima informasi, atau saat harus memberikan perintah. Singkatnya pegawai mampu menempatkan diri kapan harus berbicara dan kapan harus diam.

Berdasarkan uraian pada kerangka berpikir di atas, dapat digambarkan melalui bagan :



Gambar 2.1 : Keterkaitan Antara Komunikasi Organisasi dan Kinerja

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dari kerangka berpikir, hasil penelitian yang relevan dan kajian teori di atas, maka peneliti mengambil keputusan sementara atau hipotesis dalam penelitian ini bahwa: terdapat hubungan positif antara komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai di Kantor Suku Dinas Pendidikan Kota Administrasi Jakarta Timur.