

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah bagian dari keseharian dalam kehidupan. Sederhannya, selama manusia masih membutuhkan manusia lainnya untuk memenuhi hajat hidupnya, selama itu pula peristiwa komunikasi akan tetap ada. Komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak. Tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni, dan teknologi. Shannon dan Weaver dalam (Cangara, 2011).

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata Latin *communis* yang berarti “sama”, *communico*, *communication*, atau *communicare* yang berarti “membuat bersama” (*to make common*). Istilah awal (*communis*) adalah istilah yang paling sering

disebut sebagai asal-usul kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip. Komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan yang dianut secara bersama (Mulyana, 2011).

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Komunikasi adalah sesuatu yang sangat esensial baik bagi individu, relasi, kelompok, organisasi dan masyarakat, dia merupakan garis yang menghubungkan manusia dengan dunia, bagaimana manusia membuat kesan tentang kepada dunia. Sebab itu, jika manusia tidak berkomunikasi maka dia tidak dapat menciptakan dan memelihara relasi dengan semua kelompok, baik organisasi dan masyarakat komunikasi memungkinkan manusia mengkoordinasikan

semua kebutuhannya dengan dan bersama orang lain (Liliweri, 2011). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), komunikasi adalah suatu proses penyimpanan informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak ke pihak yang lain. Pada umumnya komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dimengerti oleh kedua pihak. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik lisan maupun tulisan.

Secara umum komunikasi memiliki peranan untuk menentukan gerak kehidupan. Hampir semua aktifitas baik secara individu, kelompok, sosial, budaya, politik, ekonomi, agama, dan hubungan antar bangsa dilakukan dengan cara berkomunikasi. Pada kenyataannya setiap manusia telah terbiasa melakukan komunikasi untuk memenuhi beragam keperluan dan kepentingan. Komunikasi memiliki peran penting di berbagai aspek kehidupan. Sebagian kalangan meyakini bahwa komunikasi itu adalah kunci kesuksesan. Komunikasi adalah proses

pengalihan makna antarpribadi manusia atau tukar berita dalam sistem informasi.

Manusia dalam kehidupan sehari-hari melakukan komunikasi tanpa menggunakan teori dan metode tertentu. Beberapa di antaranya bahkan mampu berkomunikasi dengan sangat baik, sehingga semua pesan yang ingin disampaikan mudah untuk dipahami. Kemampuan berkomunikasi yang baik dapat menjadi bekal untuk karir pribadi dan sosial. Tidak semua orang dapat berkomunikasi dengan baik secara alamiah. Bimbingan dan pelatihan komunikasi diperlukan untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk dapat berkomunikasi dengan baik, terkhusus kemampuan dalam beretorika atau *public speaking* (Wahidah & Fatikhun, 2022).

Komunikasi merupakan hal yang sangat esensial dalam kehidupan manusia, karena tanpa komunikasi seorang manusia mustahil untuk bisa menjalani kehidupannya sebagai makhluk sosial. *Public Speaker* merupakan seseorang yang

memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang serta menyampaikan informasi yang menarik di depan orang banyak seperti pendakwah atau pun pemateri dalam seminar. Sukses atau tidaknya *public speaker* disebabkan oleh bagaimana ia dapat mengkomunikasikan seluruh informasi tentang apa yang disampaikannya.

Komunikasi manusia tidak hanya terjadi antar personal dan interpersonal akan tetapi juga terjadi dalam suatu kelompok. Artinya seseorang yang berbicara di depan orang banyak membutuhkan keahlian tertentu, karena pemahaman seseorang pasti akan berbedabeda. Orang yang tidak biasa berdiri dan berbicara di depan banyak secara tidak langsung mereka akan mengalami demam panggung atau tidak percaya diri sehingga pesan yang akan disampaikan akan sulit diterima oleh pendengar atau audiens. Oleh sebab itu, kemampuan *public speaking* itu bukanlah bawaan sejak lahir. Namun kompetensi ini didapatkan berdasarkan kemauan yang keras

untuk belajar dan mencoba (Wahidah & Fatikhun, 2022).

Komunikasi yang efektif memastikan pesan mencapai audien dalam bentuk yang benar dan diinginkan. Komunikasi tidak lengkap jika penerima tidak mengetahui apa yang ingin disampaikan oleh pengirim. *public speaking* merupakan kunci sukses yang sangat dibutuhkan. Ketika kemampuan komunikasinya rendah, kemungkinan relasi, kolega, dan kenalan sangat minim bahkan menjauh. Jika sudah seperti demikian, kita tidak akan memiliki banyak kesempatan dan peluang serta informasi akibat minimnya relasi karena komunikasi yang kita pakai kurang jitu dan kurang baik.

Berikut ini disajikan beberapa dari definisi tersebut untuk melihat keanekaragamannya yang berguna untuk menarik pengertian yang umum dari komunikasi:

Menurut Hovland, Janis dan Kelley Komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk

mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai proses, bukan sebagai satu hal. Menurut Forsdale Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah. Menurut Brent D. Ruben Komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Menurut William J. Seller Komunikasi adalah proses dengan mana symbol verbal dan non Verbal dikirimkan, diterima dan diberi arti (Arni, 2009).

Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu

dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Melukiskan konsep suatu system komunikasi organisasi. Garis yang terputus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan-hubungan ditentukan alih-alih bersifat alami, hubungan-hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur suatu organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal juga eksternal. Meskipun demikian, hubungan antara jabatan-jabatan berubah secara resmi hanya berdasarkan pernyataan pejabat-pejabat organisasi (Wayne, Pace, R. & Faules, 2001).

Harold Lasswell Cara yang baik untuk menggambarkan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: *Who Says, What In Which Channel, To Whom With What, Effect?* Atau Siapa Mengatakan, Apa dengan Saluran, Kepada Siapa dengan bagaimana efeknya? (Mulyana, 2011). Bila dilihat lebih lanjut maksud dari model Lasswell ini akan kelihatan bahwa yang dimaksud dengan pertanyaan *who*

tersebut adalah menunjuk kepada siapa orang yang mengambil inisiatif untuk memulai komunikasi. Yang memulai komunikasi ini dapat berupa seseorang yang dan dapat juga sekelompok orang seperti organisasi atau persatuan.

Pertanyaan kedua adalah *say what* atau apa yang dikatakan. Pertanyaan ini adalah berhubungan dengan isi komunikasi atau apa pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut. Pertanyaan ketiga adalah *to whom*, pertanyaan ini maksudnya menanyakan siapa yang menjadi *audience* atau penerima dari komunikasi. Pertanyaan keempat adalah *trought what* atau melalui media apa, yang dimaksudkan dengan media adalah alat komunikasi, seperti, berbicara, gerakan badan, kontak mata, sentuhan, radio, televise, surat, buku dan gambar. Pertanyaan terakhir adalah *what effect* atau apa efeknya dari komunikasi tersebut (Arni, 2009).

Komunikasi ini sebagai aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam

kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja mereka berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil, begitu pula sebaliknya. Kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet dan berantakan, karena pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi maka perlu menjadi perhatian pengelola agar dapat membantu dalam pelaksanaan tugasnya (Arni, 2009).

Komunikasi dalam organisasi dapat juga memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengambilan manajemen, mendapatkan pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan dalam pengambilan keputusan dan mempermudah perubahan-perubahan yang akan

dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Wayne, Pace, R. & Faules, 2001). Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya.

2. Tujuan Komunikasi

Dalam komunikasi terdapat tujuan dari komunikasi itu sendiri. Tujuan dari komunikasi itu sendiri. Harold D. Lasswell mengemukakan bahwa fungsi komunikasi antara lain:

- a) Masyarakat mengontrol lingkungannya.
- b) Beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada.
- c) Melakukan pengiriman warisan sosial kepada generasi berikutnya (Cangara, 2011).

Selain itu, ada beberapa pihak menilai bahwa komunikasi akan berlangsung dengan baik. Sehingga pesan yang disampaikan mendapat

umpan balik. Secara umum, komunikasi yang baik adalah komunikasi yang memelihara kelangsungannya hubungan antar manusia. Melalui komunikasi dengan sesama manusia kita bisa memperbanyak sahabat, memperbanyak rezeki, dan juga memelihara hubungan yang baik antara bawahan dan atasan dalam suatu organisasi.

3. Fungsi dan Manfaat Komunikasi

Di dalam komunikasi, fungsi adalah potensi yang digunakan untuk memenuhi tujuan tertentu. Secara klasik fungsi komunikasi pada dasarnya ditujukan untuk memberi informasi, menghibur, mendidik, dan membentuk opini publik. Harold. D. Lasswell mengemukakan bahwa fungsi komunikasi antara lain:

- a) Masyarakat mengontrol lingkungannya.
- b) Beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada
- c) Melakukan pengiriman warisan sosial kepada generasi berikutnya (Cangara, 2011).

David K. Berlo dari *Michigan State University* menyebut komunikasi sebagai instrument interaksi sosial berguna untuk mengetahui dan memprediksi sikap orang lain, juga untuk mengetahui keberadaan diri sendiri dalam menciptakan keseimbangan dengan masyarakat.

Selain itu, ada beberapa pihak mengatakan bahwa komunikasi tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan umat manusia, baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat. Maka dari itu sangat diperlukan untuk mengatur tata krama pergaulan antar manusia, baik itu seseorang pengusaha, guru, karyawan, atau politisi.

Sebab berkomunikasi dengan baik akan memberikan pengaruh langsung pada struktur keseimbangan seseorang dalam bermasyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam mencapai tujuan atau sesuatu yang diinginkan ditentukan oleh kemampuannya berkomunikasi.

Terdapat 5 (lima) manfaat komunikasi dalam organisasi yaitu: *Pertama*, memberikan pengaruh positif bagi kemajuan suatu organisasi. Maksudnya disini ialah dengan adanya komunikasi di dalam sebuah organisasi, tentunya akan membawa dan memberikan pengaruh positif untuk mencapai kemajuan dalam suatu organisasi yang kita jalani. Jika dalam sebuah organisasi tidak terjalin sebuah komunikasi, maka tujuan, cita-cita dari satu organisasi tidak akan tercapai.

Kedua, menumbuhkan keakraban yang dapat meningkatkan semangat dalam bekerja. Artinya di dalam sebuah organisasi sangat dianjurkan untuk menjalin keakraban dengan orang lain, bukan hanya didalam berorganisasi saja, melainkan di dalam kehidupan sehari-hari keakraban antar sesama juga harus terjalin. Karena jika kita selalu menjalin hubungan baik dengan orang lain, tentunya kita akan menjadi lebih semangat didalam melakukan setiap aktivitas ataupun pekerjaan kita.

Ketiga, menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah. Jika kita sering melakukan komunikasi terutama di dalam organisasi, maka manfaat yang akan kita terima yaitu menambah pengetahuan kita karena seringnya bertukar informasi antar sesama anggota organisasi. Kemudian orang yang sering melakukan komunikasi organisasi ini juga cenderung lebih peka terhadap sebuah masalah, maka dari itu seringnya kita komunikasi di dalam organisasi maka akan meningkat pula rasa kepekaan kita terhadap suatu masalah baik yang akan datang maupun yang lalu.

Keempat, mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi. Di dalam kehidupan sehari-hari tentu kita tidak akan lepas dengan yang namanya masalah, baik itu masalah internal diri kita maupun eksternalnya. Begitupun sebaliknya dengan organisasi, dalam sebuah organisasi kita tidak akan juga lepas dengan permasalahan. Akan tetapi, jika kita senantiasa berkomunikasi di dalam organisasi maka kita juga akan lebih mudah

didalam memecahkan atau menyelesaikan permasalahan yang tengah kita hadapi. Seperti yang diketahui, bahwasanya di dalam organisasi jika kita bahu membahu maka permasalahan akan cepat teratasi.

Kelima, dapat bertukar pengalaman yang akan memperbanyak ide atau gagasan dalam memperkaya informasi (Anggraini, 2021). Pengalaman yang sering atau pernah dilewati bisa kita sharing dengan teman atau sekelompok organisasi kita dengan cara komunikasi organisasi ini. Dengan hal tersebut tentu akan menambah wawasan dan juga memperkaya informasi yang akan memperbanyak ide kita dalam melakukan sesuatu baik itu pekerjaan dan lain sebagainya.

4. Bentuk-Bentuk Komunikasi

Komunikasi mempunyai berbagai macam bentuk komunikasi, Secara garis besar, bentuk komunikasi dapat dibagi menjadi beberapa bagian:

a) Komunikasi Intrapersonal

Komunikasi intrapersonal merupakan komunikasi intra pribadi yang artinya

komunikasi yang dilakukan kepada diri sendiri. Proses komunikasi ini terjadi dimulai dari kegiatan menerima pesan/informasi, mengolah dan menyimpan, juga menghasilkan kembali. Contoh kegiatan yang dilakukan pada komunikasi interpersonal adalah berdoa, bersyukur, tafakkur, berimajinasi secara kreatif dan lain sebagainya.

b) Komunikasi Antar Pribadi (*Interpersonal Communication*)

Komunikasi antar pribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun non verbal. Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi ini adalah komunikasi diadik (*dyadic comunocation*) yang melibatkan hanya dua orang, seperti suami istri, dua sahabat dekat, guru dan murid, dan sebagainya. Sebagai komunikasi yang lengkap dan paling sempurna, komunikasi antar pribadi

berperan penting hingga kapan pun, selama manusia masih mempunyai emosi. Kenyataanya komunikasi tatap muka ini membuat manusia merasa lebih akrab dengan sesamanya (Mulyana, 2011).

Komunikasi merupakan aktivitas penting dalam kehidupan manusia. Sebagai makhluk sosial, sejak lahir manusia telah melakukan komunikasi dengan orang-orang di sekitarnya untuk menyampaikan perasaan, pikiran maupun keinginannya. Menurut Himsreet dan Baty, komunikasi adalah sebuah proses pertukaran informasi antar individu melalui sistem yang biasa, baik dengan simbol-simbol maupun perilaku atau tindakan. Secara lebih spesifik, Carl I. Hovland memberikan definisi komunikasi, yaitu suatu proses yang memungkinkan seseorang menyampaikan rangsangan (biasanya dengan menggunakan lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain. Jadi komunikasi pada dasarnya adalah proses pertukaran pesan atau informasi

antar individu melalui sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, perilaku maupun tindakan yang bertujuan untuk merubah pikiran dan atau perilaku orang (Muyasaroh, 2022).

Aktivitas komunikasi dapat dilakukan antara individu dengan orang lain, individu dengan kelompok dan atau antara satu kelompok dengan kelompok yang lain. Komunikasi yang dilakukan langsung antara seseorang dengan dengan orang lain atau kelompok secara verbal, aktif dan interkatif tanpa menggunakan media tertentu untuk mencapai suatu tujuan, itulah yang dikatagorikan sebagai komunikasi antar pribadi (*interpersonal communications*).

Definisi tentang komunikasi interpersonal telah banyak dikemukakan oleh ahli komunikasi. Komunikasi interpersonal adalah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka dimana komunikator dapat menyampaikan

pesan secara langsung dan komunikan dapat menerima dan menanggapi juga secara langsung.

Definisi yang yang hampir sama disampaikan oleh Mulyana, yaitu komunikasi antara komunikator dan komunikan secara tatap muka yang memungkinkan komunikator dapat mencerna reaksi komunikan secara langsung baik melalui kata-katanya (verbal) maupun gerak-geriknya atau isyaratnya. Lievens dan Sackett mencermati komunikasi interpersonal sebagai keterampilan yang berkaitan dengan kepekaan sosial, membangun relasi, melakukan kerja sama dengan orang lain, mendengarkan, mencermati, dan komunikasi (Muyasaroh, 2022).

Mencermati dari definisi para pakar di atas, dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal merupakan merupakan kegiatan aktif karena proses yang dilakukan bukan hanya komunikasi dari pengirim pada penerima pesan atau sebaliknya,

tetapi ketrampilan berkomunikasi yang efektif, bersifat dua arah (timbal balik) antara pengirim dan penerima pesan. Bila menurut Julia T Wood, unsur-unsur komunikasi interpersonal adalah:

1. *Selektif*, komunikasi interpersonal ini terjadi dengan orang-orang tertentu yaitu dengan siapa seseorang berkomunikasi.
2. *Sistemik*, artinya bahwa komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu seperti pengalaman pribadi, budaya, maupun kondisi sosial yang melingkupi.
3. *Unik*, dimana komunikasi berlangsung memiliki pola tersendiri.
4. *Prosesual*, yaitu komunikasi berlangsung secara terus menerus berkesinambungan.
5. *Transaksi*, yaitu orang-orang yang terlibat komunikasi berlangsung secara kontinyu dan dalam waktu yang bersamaan (Muyasaroh, 2022).

Dengan demikian unsur-unsur komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang bersifat; langsung, aktif, efektif, dan melahirkan pemahaman situasi dari kedua belah pihak.

c) Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama (adanya saling kebergantungan), mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut, meskipun setiap anggota boleh jadi punya peran berbeda. Kelompok ini misalnya adalah keluarga, tetangga, kawan-kawan terdekat; kelompok diskusi; kelompok pemecah masalah, atau suatu komite yang tengah berapat untuk mengambil suatu keputusan. Dengan demikian, komunikasi kelompok biasanya merujuk pada komunikasi yang dilakukan kelompok kecil (*small group*

communication), jadi bersifat tatap muka (Mulyana, 2011).

d) Komunikasi Publik

Komunikasi publik (*public communication*) adalah komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah besar orang (khalayak), yang tidak bisa dikenali satu persatu. Komunikasi demikian sering juga disebut pidato, ceramah, atau kuliah (umum). Komunikasi publik biasanya berlangsung lebih formal dan lebih sulit daripada komunikasi antar pribadi atau kelompok, karena komunikasi publik menuntut persiapan pesan cermat, keberanian dan kemampuan menghadapi sejumlah besar orang (Mulyana, 2011).

e) Komunikasi Massa

Komunikasi massa (*massa comunication*) adalah komunikasi yang menggunakan media massa, baik cetak (surat kabar, majalah) atau elektronik (radio, televisi), berbiaya relatif mahal, yang dikelola oleh suatu

lembaga atau orang yang dilembagakan, yang ditujukan kepada sejumlah besar orang yang tersebar di banyak tempat, anonim, dan heterogen. Pesan-pesannya bersifat umum, disampaikan secara cepat, serentak dan selintas (khususnya media elektronik) (Mulyana, 2011).

f) Unsur-Unsur Komunikasi

Cangara mengatakan bahwa komunikasi hanya bisa disebut apabila memiliki unsur-unsur pendukung yang membangun, terdapat beberapa unsur-unsur penting dalam komunikasi yaitu adanya sumber, pesan, media, penerima, efek, umpan balik dan lingkungan, yakni:

1) Sumber

Sumber ialah sebagai pembuat atau pengirim informasi. Dalam komunikasi antara manusia, sumber bisa terdiri dari satu orang, tetapi juga bisa dalam bentuk kelompok misalnya partai, organisasi, lembaga atau Negara.

2) Pesan

Pesan merupakan sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka ataupun melalui media komunikasi. Isinya berupa ilmu pengetahuan, hiburan, nasehat atau propaganda.

3) Media

Media adalah alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan atau untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Bentuk media yang digunakan adalah media cetak, media elektronik, saluran komunikasi kelompok, saluran komunikasi publik, dan saluran komunikasi sosial.

4) Penerima

Penerima merupakan pihak yang menjadi sasaran dikirimnya pesan dari sumber. Penerima terdiri dari satu orang atau lebih, dan bisa dalam bentuk organisasi, instansi, departemen, partai, atau Negara.

Selain itu penerima biasa disebut dengan bermacam istilah, seperti khalayak, komunikan, konsumen, klien, dan target (Cangara, 2011).

5) Efek

Efek atau pengaruh adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang. Pengaruh bisa juga diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap, dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan, pengaruh biasa disebut dengan nama akibat.

6) Umpan Balik

Umpan balik adalah tanggapan yang diberikan oleh penerima sebagai akibat penerimaan pesan dari sumber. Sebenarnya ada juga yang bertanggapan bahwa umpan balik sebenarnya adalah efek atau pengaruh. Dalam bahasa Inggris umpan balik sering

disebut dengan istilah *feedback*, *reaction*, *response*.

7) Lingkungan

Lingkungan adalah situasi yang mempengaruhi jalannya komunikasi, lingkungan dapat diartikan dalam bentuk fisik, sosial budaya, psikologis, dan dimensi waktu. Sebuah informasi tidak bisa dikirim karena terhambat oleh kendala fisik, sehingga informasi itu surat kabar, radio, film, televisi, dan internet. Bisa juga berupa saluran misalnya kelompok pengajian atau arisan, kelompok pendengar dan pemirsa, organisasi masyarakat, rumah ibadah, pesta rakyat, panggung kesenian, serta media alternatif tidak bisa diterima (Cangara, 2011).

Pendapat para ahli memberikan gambaran bahwa unsur-unsur komunikasi, termasuk efek yang ditimbulkan, antara lain adalah:

1) Komunikator (*Komunikator, Source, Sender*)

Komunikator adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Komunikator boleh jadi seorang individu, kelompok, organisasi, perusahaan atau bahkan Negara. Seorang komunikator harus pintar membaca perasaan atau pikiran komunikan, agar komunikan dapat memahami sebagaimana yang disampaikan oleh komunikator (Effendy, 2005).

2) Pesan (*Massage*)

Pesan yaitu sesuatu yang dikomunikasikan oleh komunikator kepada komunikan. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal maupun non verbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan atau maksud sumber tadi. Kata-kata memungkinkan orang berbagi pikiran dengan orang lain. Pesan juga dapat dirumuskan secara non verbal, seperti

melalui tindakan atau isyarat anggota tubuh, juga melalui musik, lukisan, patung, tarian, dan sebagainya (Mulyana, 2011).

3) Media (*Channel*)

Media yaitu alat atau wahana yang digunakan komunikator untuk menyampaikan pesannya kepada komunikan. Saluran merujuk pada penyajian pesan: apakah langsung (tatap muka) atau lewat media cetak (surat kabar, majalah) atau media elektronik (radio, televisi).

4) Komunikan (*Komunikan, Receiver*)

Komunikan yaitu orang yang menerima pesan dari komunikator. Berdasarkan pengalaman masa lalu, rujukan nilai, pengetahuan, persepsi, pola pikir dan perasaan, penerima pesan ini menerjemahkan atau menafsirkan seperangkat simbol verbal maupun nonverbal yang dia terima menjadi gagasan yang dapat dia pahami.

5) Efek (*Effect*)

Efek yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah menerima pesan tersebut, misalnya penambahan pengetahuan, terhibur, perubahan sikap perubahan keyakinan, perubahan perilaku, dan sebagainya. Efek merupakan hasil akhir dari proses komunikasi. Efek yang dimaksud dapat berupa sikap atau tingkah laku komunikan, apakah sesuai atau tidak dengan yang diinginkan oleh komunikator.

Dalam proses komunikasi akan ada hal-hal yang dapat mempengaruhi jalannya proses komunikasi, terdapat 5 faktor yang mempengaruhi proses komunikasi, yaitu:

- a. *The Act* (Perbuatan) Perbuatan komunikasi menginginkan pemakaian lambang-lambang yang dapat dimengerti secara baik dan hubunganhubungan yang dilakukan oleh manusia.
- b. *The Scene* (Adegan) Adegan sebagai salah satu faktor dalam komunikasi ini

menekankan hubungan dengan lingkungan komunikasi.

- c. *The Agent* (Pelaku) Individu-individu yang mengambil bagian dalam hubungan komunikasi dinamakan pelaku-pelaku komunikasi. Pengirim dan penerima pesan yang terlibat dalam hubungan komunikasi ini, adalah contoh dari pelaku-pelaku komunikasi tersebut.
- d. *The Agency* (Perantara) Alat yang digunakan dalam komunikasi dapat membangun terwujudnya perantara. Alat tersebut selain dapat berwujud komunikasi lisan, tatap muka, juga alat komunikasi tertulis, seperti surat perintah, memo, buletin, nota, surat tugas, dan sebagainya.
- e. *The Purpose* (Tujuan) Ada empat macam tujuan yaitu:
 - 1. Tujuan fungsional.
 - 2. Tujuan manipulasi.
 - 3. Tujuan keindahan.

4. Tujuan keyakinan.

Komunikasi memiliki tiga dampak, yaitu:

- a. Dampak kognitif, yaitu memberikan informasi, meningkatkan pengetahuan, dan menambah wawasan.
- b. Dampak afektif, yaitu menumbuhkan perasaan tertentu, menyampaikan pikiran, ide atau pendapat.
- c. Dampak konatif atau psikomotorik, yaitu mengubah sikap, perilaku dan perbuatan.

Berdasarkan unsur-unsur tersebut menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu (Effendy, 2005). Komunikasi juga bisa dikatakan bahwa proses dimana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbolis. Komunikasi bisa dilakukan secara dengan menggunakan berbagai media komunikasi yang tersedia. Berdasarkan

pengertian di atas, maka komunikasi memiliki beberapa elemen penting, yaitu:

- 1) Komunikasi melibatkan orang-orang sehingga komunikasi yang efektif terkait dengan bagaimana orang-orang dapat berinteraksi satu sama lain secara lebih efektif.
- 2) Komunikasi berarti terjadinya berbagai informasi atau pemberian informasi maupun pengertian (sharing meaning), sehingga agar pemberian informasi maupun pengertian ini dapat terjadi, maka pihak-pihak yang berkomunikasi perlu menyadari dan mengerti berbagai istilah atau pengertian yang mereka gunakan dalam melakukan komunikasi. Jika tidak, maka kemungkinan terjadinya salah persepsi dalam komunikasi sangat tinggi.
- 3) Komunikasi melibatkan simbol-simbol, yang berarti komunikasi dapat berupa bahasa tubuh, suara, huruf, angka dan lain-lain sebagai bentuk simbolis dari

komunikasi yang dilakukan (Tismayanti, Ernie, dan Saefullah, 2005).

g) Strategi Komunikasi

Komunikasi adalah bagian dari keseharian dalam kehidupan. Sederhannya, selama manusia masih membutuhkan manusia lainnya untuk memenuhi hajat hidupnya, selama itu pula peristiwa komunikasi akan tetap ada. Walaupun berkomunikasi sudah menjadi bagian dari keseharian, kita tidak dapat memungkiri bahwa ternyata berkomunikasi tidak sesederhana yang dibayangkan. Seringkali dalam keseharian terdapat kesalahpahaman atau salah penafsiran sehingga respon yang kita harapkan dari kegiatan komunikasi tersebut tidak tercapai. Agar terhindar dari kesalahpahaman dan sebuah tujuan komunikasi dapat tercapai maka penting kiranya untuk menerapkan strategi dalam berkomunikasi.

Strategi berasal dari bahasa Yunani klasik yaitu "*stratos*" yang artinya tentara dan

kata “*agein*” yang berarti memimpin. Jadi strategi adalah konsep militer yang dapat diartikan seni perang para jenderal (*The Art of General*), atau suatu rancangan yang terbaik untuk memenangkan peperangan. Middleton menyatakan “Strategi komunikasi adalah kombinasi yang terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal (Cangara, 2011).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Middleton di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebuah strategi komunikasi dilakukan dengan mengkombinasikan semua elemen komunikasi yang sengaja untuk dirancang sedemikian rupa dengan maksud tercapainya tujuan komunikasi yang diinginkan. Suatu strategi juga merupakan keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan.

Penggunaan strategi komunikasi dalam menunjang ketercapaian tujuan komunikasi yang diinginkan bukan hanya sebagai petunjuk apa yang harus dilakukan, tetapi juga menunjukkan bagaimana cara pelaksanaannya seperti halnya yang diungkapkan oleh Onong Uchjana Effendy. Menurut Onong Uchjana Effendy “Strategi pada hakekatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya” (Effendy, 2005).

Terdapat tiga tujuan dalam strategi komunikasi (Effendy, 2005) sebagai berikut:

- 1) To Secure Understanding yaitu untuk memastikan bahwa terjadi suatu pengertian dalam berkomunikasi.
- 2) To Establish Acceptance, yaitu bagaimana cara penerimaan itu terus dibina dengan baik.

3) To Motivate Action yaitu kegiatan dimotivasikan, dan Karena itu maka strategi komunikasi menurut Alo liliweri selalu dihubungkan dengan: (Liliweri, 2011).

- a. Siapa yang bicara.
- b. Maksud apa yang dibicarakan.
- c. Pesan apa yang harus disampaikan kepada seseorang.
- d. Cara bagaimana saya menyampaikan pesan kepada seseorang.
- e. Bagaimana mengukur dampak pesan tersebut.

Penerapan strategi komunikasi perlu untuk dilakukan untuk menentukan langkah-langkah yang tepat dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam proses komunikasi, baik komunikator maupun khalayak, mempunyai kepentingan yang sama. Tanpa persamaan kepentingan, komunikasi tak mungkin berlangsung. Agar tercapinya komunikasi secara positif, maka komunikator harus menciptakan persamaan kepentingan dengan

khalayak terutama dalam pesan, metode dan media.

Guna menciptakan persamaan kepentingan, maka komunikator harus mengerti dan memahami kerangka pengalaman dan kerangka referensi khalayak yang meliputi :

- 1) Kondisi kepribadian dan kondisi fisik khalayak yang terdiri dari:
 - a. Pengetahuan khalayak mengenai persoalan.
 - b. Kemampuan khalayak untuk menerima pesan-pesan lewat media yang digunakan.
 - c. Pengetahuan khalayak terhadap perbendaharaan katakata yang digunakan.
- 2) Pengaruh kelompok dan masyarakat serta nilai-nilai dan norma-norma masyarakat yang ada.
- 3) Situasi dimana khalayak itu berada.

Hal-hal di atas dapat diketahui dengan melakukan penjajakan atau penelitian ke

lapangan yang fungsingnya sebagai usaha mengidentifikasi khalayak. Berdasarkan segi kesediaan khalayak menerima pengaruh, khususnya mengenai inovasi. Schoenfeld mengemukakan klasifikasi khalayak sebagai berikut:

- 1) *Inovator* ataupun penemu ide adalah orang-orang yang kaya akan ide baru, dan karenanya mudah atau sukar menerima ide baru orang lain.
- 2) *Early Adopters* atau orang-orang yang cepat bersedia untuk mencoba apa yang dianjurkan kepadanya.
- 3) *Early Majority*, atau kelompok orang-orang yang mudah menerima idea-idea baru asal saja sudah diterima oleh orang banyak.
- 4) *Majority* atau kelompok dalam jumlah terbanyak yang menerima atau menolak idea baru, terbatas pada suatu daerah.
- 5) *Non-Adopters* ataupun orang-orang yang tidak suka menerima idea baru dan

mengadakan perubahan atas pendapat-pendapatnya yang semula (Suranto, 2018).

B. Komunikasi Organisasi

1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi orang-orang yang sama level atau tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program (Arni, 2009).

Komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi. Jadi dengan demikian, komunikasi dalam organisasi

selain ikut andil membangun iklim organisasi juga ikut membangun budaya organisasi. Jika ini dipahami oleh pengelola organisasi maka perbedaan-perbedaan individu dan ketidakmengertian dalam organisasi bisa diperkecil dan dikurangi yang pada akhirnya konflik bias dihindari. Berbagai aksi demo yang dilakukan karyawan atau pegawai bukan hanya persoalan ketidakpuasan terhadap pendapatan dan reward, tetapi lebih banyak bersumber dari ketidakmengertian mereka terhadap eksistensi organisasinya (Masmuh, 2010).

Bisa juga artikan, bahwa komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi terhadap kepentingan organisasi yang berisi cara kerja didalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Contohnya: memo, kebijakan,

pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi (Romlu, 2011).

Beberapa Persepsi Tentang Komunikasi Organisasi Menurut Para Ahli, yakni sebagai berikut:

Stewart L. Tubss dan Sylvia Moss mengatakan, beberapa ciri utama komunikasi organisasional adalah faktor-faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan. Misalnya, seorang professor diharapkan berperilaku tertentu dalam ruang kuliah. Pada acara sosial, dia mungkin sangat berbeda karena aturan tersebut tidak diterapkan dalam keadaan khusus ini.

R. Wayne Pace dan Don F. Faules mengklasifikasikan definisi komunikasi organisasi menjadi dua, yaitu definisi fungsional dan definisi interpretative. Definisi fungsional Komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu

organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam satu lingkungan. Sedangkan definisi interpretative Komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi. Dengan kata lain, definisi interpretative komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Joseph Devito mendefinisikan komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya tidak pada organisasinya

sendiri, tetapi lebih pada para anggotanya secara individual (Masmuh, 2010).

Menurut Katz, komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti didalam suatu organisasi. Menurut Katz organisasi adalah suatu sistem terbuka yang menerima energy dari lingkungan dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis ini kepada lingkungan.

Menurut Hamid & Budianto, komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan salah satu bentuk tindakan atau perilaku manajerial yang memang sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Pesan dalam komunikasi organisasi ditunjukkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Komunikasi dalam sebuah organisasi juga dapat bersifat formal atau non formal, dan biasanya berlangsung dan terjadi dalam konteks atau jaringan yang lebih besar dibandingkan dengan komunikasi kelompok. Dalam komunikasi

organisasi sering melibatkan komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi dan komunikasi publik.

Secara umum orang memahami sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Mempelajari pendidikan dengan organisasinya yang ada, maka menjadi penting untuk mengetahui terlebih dahulu konsep organisasi, sehingga dalam hal ini orang-orang yang terlibat dalam organisasi akan mampu menentukan dirinya dalam berpikir dan bertindak agar keberadaan dirinya mampu memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan kemanfaatan organisasi itu sendiri.

Prinsip atau sering juga disebut sebagai asas perlu disusun dan dijalankan dalam setiap organisasi, agar organisasi dapat mencapai hasil secara efisien dan efektif. Sunstansi dari prinsip ini mengandung dua dimensi, yaitu petunjuk pemikiran dan tindakan. Artinya asas merupakan suatu pangkal tolak pikiran untuk memahami suatu tata hubungan atau kasus. Sedangkan asas sebagai petunjuk tindakan merupakan suatu cara atau sarana untuk menciptakan sesuatu tata hubungan

sesuai dengan kondisi yang dikehendaki (Zulfa, 2020).

Menurut Mulyana, komunikasi organisasi adalah sebuah pendekatan yang dilakukan untuk mensurvei sikap, persepsi dan kepuasan anggota sehingga nantinya dapat memberikan informasi yang baik mengenai hal-hal yang berhubungan dengan komunikasi didalam organisasi (Mulyana, 2011). Komunikasi organisasi tersebut biasanya mencakup pembahasan mengenai struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta perilaku dan budaya dalam sebuah organisasi. Secara spesifik, komunikasi organisasi meliputi arus pesan dalam suatu jaringan organisasi baik vertikal maupun horizontal, dengan sifat komunikasi saling ketergantungan.

Dedy Mulyana menawarkan lingkup kajian komunikasi organisasi sebagai berikut: Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi seringkali

melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal tidak tergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat, juga termasuk gosip.

Meskipun bermacam-macam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi ini tapi dari semuanya itu ada beberapa hal yang umum yang dapat disimpulkan yaitu:

- a) Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
- b) Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- c) Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan atau skilnya (Arni, 2009).

2. Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan komunikasi dalam proses organisasi yaitu untuk menumbuhkan rasa saling pengertian (*mutual understanding*) yang menyebabkan terjadinya penyetaraan dalam kerangka referensi (*frame of references*) maupun di bidang pengalaman (*field of experiences*). Ada 3 (tiga) tujuan utama dari komunikasi organisasi, yaitu:

a) Sebagai Tindakan Organisasi

Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk mengkoordinasikan sebagian atau seluruh tugas dan fungsi organisasi yang di bagi-bagi dalam bagian yang melaksanakan visi dan misi organisasi di bawah pimpinan atau manajer serta bawahan mereka. Tanpa komunikasi, maka organisasi hanya merupakan kumpulan orang-orang yang terbagi dalam tugas dan fungsi masing-masing yang melaksanakan aktivitas mereka tanpa keterkaitan satu sama lain (tanpa sinkronasi dan harmonisasi). Organisasi tanpa komunikasi dan

koordinasi sama dengan organisasi yang menampilkan aspek individual dan bukan menggambarkan aspek kerjasama.

b) Membagi Informasi (*Information Sharing*)

Salah satu tujuan komunikasi yang penting adalah menghubungkan seluruh aparatur organisasi dengan tujuan organisasi. Komunikasi mengarahkan manusia dan aktivitas dalam organisasi. Sebuah informasi atau pertukaran informasi berfungsi untuk membagi kemudian menjelaskan informasi tentang tujuan organisasi, arah dari suatu tugas, bagaimana usaha untuk mencapai hasil dari pengambilan keputusan.

c) Menampilkan Perasaan dan Emosi

Di dalam organisasi terdapat sekumpulan manusia yang bekerja sendiri maupun bekerjasama dengan orang lain. Mereka mempunyai kebutuhan dan keinginan, perasaan dan emosi yang harus di ungkapkan kepada orang lain (Liliweri, 2011).

3. Fungsi Komunikasi Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun organisasi sosial, komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan 4 (empat) fungsi, yaitu:

a) Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi (Sendjaja, 2004).

Dalam fungsi informatif ini komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternative (Robbins, 2007).

b) Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun

demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

- 1) Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
- 2) Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi.
- 3) Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
- 4) Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan (Sendjaja, 2004).

c) Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya dari pada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering

memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya (Sendjaja, 2004).

Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap anggota mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Misalnya bila karyawan diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan ke atasannya langsung, sesuai dengan uraian tugasnya atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan fungsi pengendalian (Robbins, 2007).

d) Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat dilaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut dan laporan kemajuan organisasi, juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi

selama masa istirahat kerja. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi (Sendjaja, 2004).

Komunikasi berhubungan untuk memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kerja yang di bawah standar. Penyusunan sasaran yang spesifik, umpan balik terhadap kemajuan ke arah sasaran dan dorongan ke perilaku yang diinginkan merangsang motivasi dan menuntut komunikasi (Robbins, 2007).

e) Fungsi Manajer Subordinasi

Fungsi komunikasi dalam tingkat manajer subordinasi atau disebut dalam proses komunikasinya disebut dengan “*Down the Line*”, meliputi:

- 1) Pengarahan pelaksanaan tugas.
- 2) Perancangan peran komunikasi atau informasi untuk menghasilkan pemahaman dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Memberikan informasi tentang pelaksanaan prosedur organisasi.
- 4) Memberikan umpan balik tentang pelaksanaan tugas.
- 5) Pengarahan tentang misi yang akan di capai (Sendjaja, 2004).

4. Peranan Komunikasi Organisasi

Terdapat lima manfaat komunikasi dalam organisasi yaitu: Pertama, Memberikan pengaruh positif bagi kemajuan suatu organisasi. Maksudnya disini ialah dengan adanya komunikasi di dalam sebuah organisasi, tentunya akan membawa dan memberikan pengaruh positif untuk mencapai kemajuan dalam suatu organisasi yang kita jalani. Jika dalam sebuah organisasi tidak terjalin sebuah komunikasi, maka tujuan, cita-cita dari satu organisasi tidak akan tercapai.

Kedua, menumbuhkan keakraban yang dapat meningkatkan semangat dalam bekerja. Artinya didalam sebuah organisasi sangat dianjurkan untuk menjalin keakraban dengan orang lain, bukan hanya di dalam berorganisasi saja, melainkan didalam kehidupan sehari-hari keakraban antar sesama juga harus terjalin. Karena jika kita selalu menjalin hubungan baik dengan orang lain, tentunya kita akan menjadi lebih semangat didalam melakukan setiap aktivitas ataupun pekerjaan kita.

Ketiga, menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah. Jika kita sering melakukan komunikasi terutama di dalam organisasi, maka manfaat yang akan kita terima yaitu menambah pengetahuan kita karena seringnya bertukar informasi antar sesama anggota organisasi. Kemudian orang yang sering melakukan komunikasi organisasi ini juga cenderung lebih peka terhadap sebuah masalah, maka dari itu seringnya kita komunikasi di dalam organisasi maka akan meningkat pula rasa

kepekaan kita terhadap suatu masalah baik yang akan datang maupun yang lalu.

Keempat, mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi. Di dalam kehidupan sehari-hari tentu kita tidak akan lepas dengan yang namanya masalah, baik itu masalah internal diri kita maupun eksternalnya. Begitupun sebaliknya dengan organisasi, dalam sebuah organisasi kita tidak akan juga lepas dengan permasalahan. Akan tetapi, jika kita senantiasa berkomunikasi di dalam organisasi maka kita juga akan lebih mudah didalam memecahkan atau menyelesaikan permasalahan yang tengah kita hadapi. Seperti yang diketahui, bahwasanya di dalam organisasi jikakita bahu membahu maka permasalahan akan cepat teratasi.

Kelima, dapat bertukar pengalaman yang akan memperbanyak ide atau gagasan dalam memperkaya informasi (Anggraini, 2021). Pengalaman yang sering atau pernah dilewati bisa kita sharing dengan teman atau sekelompok organisasi kita dengan cara komunikasi organisasi

ini. Dengan hal tersebut tentu akan menambah wawasan dan juga memperkaya informasi yang akan memperbanyak ide kita dalam melakukan sesuatu baik itu pekerjaan dan lain sebagainya.

5. Aspek-aspek Komunikasi Organisasi

Menurut Muhammad, komunikasi organisasi memiliki tujuh aspek yang menjadi kunci konsep utama, yaitu sebagai berikut:

a) Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis, menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya, karena gejala menciptakan dan menukar informasi yang berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.

b) Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang di hasilkan oleh interaksi dengan. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi

gambaran itu dan mengembangkan suatu pesan terhadapnya. Komunikasi tersebut kalau pesan yang dikirim atau diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Simbol-simbol yang digunakan dalam pesan dapat berupa verbal dan non verbal.

c) Jaringan

Organisasi terdiri dari beberapa orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melalui suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.

d) Keadaan Saling Terbuka

Konsep kunci dari komunikasi yang keempat adalah keadaan yang saling tergantung antara satu bagian dengan bagian yang lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka.

e) Hubungan

Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu

hubungan di antara dua orang sampai kepada hubungan yang kompleks, yaitu hubungan dalam kelompok kecil maupun besar dalam organisasi.

f) Lingkungan

Lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

g) Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi faktor ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesandi antara anggota, melakukan suatu penelitian, pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi.

h) Bentuk dan Pola komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi organisasi, ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan dalam struktural organisasi (Arni, 2009), yaitu:

1) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari pada atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum. Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola itu digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan

prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kerja (Robbins, 2007).

Faktor yang mempengaruhi komunikasi ke bawah, yaitu:

a. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka diantara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pembelokan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas.

b. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode defuse yang menggunakan alat-alat elektronik dari pada pesan yang

disampaikan secara lisan dengan tatap muka.

c. Pesan yang berlebihan

Karena banyaknya pesan-pesan dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibenahi dengan memo-memo, bulletin, surat-surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan, sehingga banyak sekali pesan-pesan yang harus dibaca oleh karyawan.

d. *Timing*

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan pada dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan kebawah pada saat saling menguntungkan kepada kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan. Tetapi bila pesan yann dikirimkan

tersebut tidak pada saat dibutuhkan oleh karyawan maka mungkin akan mempengaruhi kepada efektivitasnya.

e. Penyaringan

Pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semua diterima mereka. Tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh macam-macam faktor di antaranya perbedaan persepsi diantara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada supervisor.

2) 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. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada

penyempurnaan moral dan sikap karyawan. Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi (Robbins, 2007).

Ada beberapa fungsi komunikasi ke atas, yaitu:

- a. Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan.
- b. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.
- c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap

organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.

- d. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
- e. Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.
- f. Komunikasi ke atas membantun karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi (Arni, 2009).

3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatnya 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. Ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal disebut komunikasi horizontal (Robbins, 2007).

Ada beberapa tujuan komunikasi horizontal, yaitu:

- a. Mengkoordinasikan tugas-tugas. Kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan, untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan komunikasi organisasi.

- b. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik dari pada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.
- c. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral dari karyawan.
- d. Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya. Penyelesaian konflik ini penting bagi perkembangan sosial dan emosional dari anggota dan juga akan menciptakan iklim organisasi yang baik.
- e. Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi

diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu.

- f. Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya maka mereka memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya (Arni, 2009).

4) Komunikasi Diagonal

Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*) melibatkan antara dua tingkatan organisasi yang berbeda, atau biasa disebut komunikasi menyilang dari segi tingkatan atau struktur organisasi (Purwanto, 2011). Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen dengan staf. Hubungan-hubungan antara

personalia dengan staf dapat berbeda-beda yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda pula. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi ini cenderung menyimpang dari jalur birokrasi dan sifatnya tidak formal. Komunikasi yang terjadi biasanya mengenai keluhan yang disebabkan oleh kurang memuaskannya informasi yang diperoleh langsung dari atasan. Contohnya adalah komunikasi formal antara Kepala Bidang pada sebuah instansi.

i) Hambatan Dalam Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi terdapat hambatan yang sangat berpengaruh terhadap suatu komunikasi begitu juga halnya dengan komunikasi organisasi dimana komunikasi organisasi tidak selamanya berjalan secara efektif. Adapun hambatan-hambatan dalam komunikasi organisasi sebagai berikut: (Arni, 2009).

- 1) Hambatan dari Proses Komunikasi
 - a. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional.
 - b. Hambatan dalam penyandian/symbol, Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, symbol yang dipergunakan antara si pengirim dan penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.
 - c. Hambatan media, adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio dan aliran listrik sehingga tidak dapat mendengarkan pesan.
 - d. Hambatan dalam bahasa, Bahasa yang digunakan baik verbal maupun non verbal, menunjukkan tingkat intelektualitas seseorang. Sehingga orang

cenderung mempergunakan bahasa yang tinggi tanpa menghiraukan kemampuan orang yang diajak berbicara, sehingga menimbulkan salah pengertian (*misscommunication*).

- e. Hambatan dari penerima pesan, misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut.
- f. Hambatan dalam memberikan balikan. Balikan yang diberikan tidak menggambarkan apa adanya akan tetapi memberikan interpretatif, tidak tepat waktu atau tidak jelas dan sebagainya.

2) Hambatan Fisik

Hambatan fisik dapat mengganggu komunikasi yang efektif, cuaca gangguan alat komunikasi, dan lain-lain, misalnya: gangguan kesehatan, gangguan alat komunikasi dan sebagainya.

3) Hambatan Semantik

Kata-kata yang dipergunakan dalam komunikasi kadang-kadang mempunyai arti mendua yang berbeda, tidak jelas atau berbelit-belit antara pemberi pesan dan penerima.

4) Hambatan Psikologi

Hambatan psikologis dan sosial kadang-kadang mengganggu komunikasi, misalnya; perbedaan nilai-nilai serta harapan yang berbeda antara pengirim dan penerima pesan.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tugas tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Dengan demikian, kinerja itu merupakan sebuah kondisi yang menggambarkan sejauh mana organisasi telah mencapai prestasi dan hasil kerja. Kondisi ini bersifat dinamis, artinya apabila dilakukan

evaluasi, maka tingkat kinerja organisasi itu terus berubah dari waktu ke waktu.

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* (pelaksanaan dari sebuah tanggungjawab) yaitu suatu pekerjaan lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan. Penilaian dari suatu pekerjaan menentukan kedudukan rasio pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi (Sinambela, 2012).

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar beberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat

yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para pegawai sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering pegawai tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi dalam suatu instansi pemerintah menghadapi krisis yang serius.

Menurut Prawirosentono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Rumusan di atas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya (Prawirosentono, 2009).

Menurut Wirawan, mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009). Sedangkan menurut Ndraha, mengatakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan tugas atau perintah (*task accomplishment*), dari sudut *obligation*, kinerja adalah kewajiban untuk menepati janji (penepatan janji) dan dari segi *cause*, kinerja adalah proses tindakan (prakasa) yang diambil menurut keputusan batin berdasarkan pilihan bebas pelaku pemerintahan yang bersangkutan dan kesiapan memikul segala risiko (konsekuensi)-nya (Ndraha, 2003).

Kinerja organisasi sebagai “suatu ukuran prestasi atau hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi dimana berhubungan dengan segala hal yang akan, sedang, dan telah dilakukan organisasi untuk selalu meningkatkan kinerja. Misalnya, dengan meningkatkan fasilitas kerja, memberikan stimulan

berupa tunjangan kesejahteraan pegawai dan sebagainya (Suranto, 2018).

Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati terlebih dahulu.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama priode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati terlebih dahulu (Basri, 2005: 50).

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi” (Basri, 2005).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi (Mahsun, 2006). Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pegawai dalam mewujudkan tujuan suatu organisasi. Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja di atas dapat dimaknai bahwa kinerja merupakan serangkaian hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang sesuai dengan tanggungjawab baik secara individu maupun kelompok sehingga

mencapai target yang diharapkan dalam suatu lembaga.

Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah apabila diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan”. Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang pegawai sesuai tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan (Nawawi, 2006).

Komunikasi menjadi salah satu faktor yang sangat penting bagi kualitas kinerja organisasi, selain komunikasi, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Faktor tersebut antara lain yaitu (Suranto, 2018):

- a) Efektivitas dan efisiensi Efektivitas suatu organisasi adalah suatu ukuran yang ditunjukkan oleh kenyataan bahwa tujuan organisasi tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Efisiensi berkaitan dengan

jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan. Bila pengorbanannya terlalu besar, maka dikatakan tidak efisien.

- b) Otoritas dan tanggung jawab Apabila setiap pegawai dapat melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan otoritas dan tanggung jawabnya, maka akan meningkatkan kinerja organisasi.
- c) Disiplin, meliputi waktu dan disiplin kerja Disiplin waktu dalam arti bahwa seorang pegawai memanfaatkan waktu secara baik untuk mendukung penyelesaian tugas formal, sedangkan disiplin kerja adalah ketekinan bekerja meskipun tidak ada pengawasan secara langsung dari pimpinan.
- d) Inisiatif dan kreativitas Kemampuan memberdayakan daya pikir untuk menyelesaikan pekerjaan kantor. Inisiatif sangat dibutuhkan dalam upaya menyelesaikan pekerjaan. Tanpa inisiatif dan kreativitas suatu pekerjaan tidak akan tercapai atau terselesaikan

tujuannya secara efektif dan efisien (Suranto, 2018).

Kinerja yang baik adalah kinerja yang dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan ketrampilan melakukannya. Oleh karenanya seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya (Sinambela, 2012).

2. Indikator Kinerja

Harsey, Blanchard, dan Johnson menjelaskan bahwa terdapat 7 (tujuh) indikator kinerja, yaitu: (1) Tujuan, (2) Standar, (3) Umpan balik, (4) Alat atau sarana, (5) Kompetensi, (6) Motif, dan (7) Peluang. Penjelasanannya adalah sebagai berikut:

a) Tujuan

Tujuan menunjukkan kearah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi

dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama atasan dan bawahan.

c) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan factor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat

dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

e) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

g) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia (Wibowo, 2016).

Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia tahun 2020 Renja memuat sasaran dan rencana pengelolaan program, kegiatan dengan indikator kinerja sebagai berikut:

- a) *Masukan*
- b) *Keluaran*
- c) *Hasil*
- d) *Manfaat*
- e) *Dampak*

Input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau untuk menghasilkan *output* (keluaran) misalnya: dana, sdm, data/informasi dan lain-lain. *Outputs* adalah sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan. *Outcomes* (hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya dari output kegiatan pada jangka waktu menengah (misal: pengetahuan, kualitas pelayanan yang lebih baik). *Manfaat* (manfaat) adalah kegunaan/manfaat suatu keluaran yang dirasakan langsung oleh masyarakat

atau dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik. *Dampak* (dampak) adalah ukuran pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Nasucha menjelaskan, ada 5 (lima) dasar yang dapat dijadikan indikator kinerja sektor publik antara lain:

- a) Pelayanan, yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan.
- b) Ekonomi, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah dari yang direncanakan.
- c) Efisien, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran.
- d) Efektivitas, yang menunjukkan perbandingan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai.
- e) Ekuitas, yang menunjukkan tingkat keadilan dari kebijakan yang dihasilkan.

Berdasarkan pendapat di atas kinerja sektor publik dapat dilihat dari seberapa besar pelayanan

pemerintah kepada masyarakat apakah masyarakat merasakan bahwa kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi dan biaya pelayanan tersebut dapat mengurangi beban masyarakat.

Kinerja individu dalam organisasi merupakan jawaban yang berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para aparatur sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu yang tidak diinginkan terjadi, maka upaya yang harus dilakukan adalah menanamkan sikap intropeksi diri. Teori kinerja dari Suyadi Prawirosentono yaitu:

- a) Efektivitas dan efisiensi.
- b) Otoritas dan tanggung jawab.
- c) Disiplin.
- d) Inisiatif (Prawirosentono, 2009).

Berdasarkan pengertian di atas, maka kinerja individu berarti orang yang berperan dalam suatu organisasi yang memiliki sikap disiplin, inisiatif dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama oleh

seseorang yang berada di badan atau lembaga pemerintah yang menjalankan fungsi pemerintahan menjadi lebih baik.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor utama dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana dia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Penilaian Kinerja adalah sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu setiap pekerjaannya (Hanggraeni, 2012).

Penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan akuntabilitasnya. Dalam persaingan global perusahaan perusahaan

menuntut kerja yang tinggi. Seiring dengan itu, karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman prilakunya dimasa datang. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan kerja (Sofyandi, 2013).

Penilaian kinerja memiliki banyak tujuan. Davis menyatakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan, sebagai berikut:

- a) Peningkatan kinerja (*performance improvement*), memungkinkan pemimpin dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya.
- b) Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*), Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan apa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi, demikian pula sebaiknya.
- c) Keputusan penempatan (*palacement decision*), menentukan promosi, transfer, dan demosi

yang berlaku bagi pegawai yang dapat diperoleh dari hasil penilaian kinerja.

- d) Kebutuhan pelatihan (*training needs*), mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya agar lebih optimal.
- e) Perencanaan dan pengembangan karir (*career palnning and develoment*), memandu perusahaan untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai oleh pegawai.
- f) Proses perekrutan pegawai (*staffing process deficiencies*), penilaian kinerja mempengaruhi perekrutan pegawai yang digunakan oleh perusahaan.
- g) Ketidak akuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan (*informational innaccuraicies and job-design errors*), membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM, terutama dalam bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi manajemen SDM yang berlaku dalam perusahaan.

h) Kesempatan pegawai yang sama (*equal employment opportunity*), menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, artinya setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Priansa, 2017).

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi. Kinerja seorang pegawai tidak selalu berada dalam kondisi yang baik, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa hal. Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yaitu:

a) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila kegiatan yang tidak dicari kegiatan yang penting dari hasil yang dicapai sehingga menghasilkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak

efisien. Sebaliknya, bila akibat yang di cari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Basri, 2005).

b) Otoritas (Wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide

untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi (Sentono, 2009).

Menurut Timple dalam Mangkunegara faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak mempunyai upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Sedangkan menurut Keith Davis merumuskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah: *Human Performance = Ability + Motivation* *Ability =*

Knowledge + Skill Motivation = Attitude + Situation.

a) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*right person in right place, right man in the right job*).

b) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mentalitas

yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara mental psikofisik (sikap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang ingin dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Mathis dan Jackson, permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai termasuk:

- a) Sebuah Faktor kemampuan (*ability*) Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan dan keterampilan) artinya pegawai yang memiliki IQ kemampuan dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh

karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b) Faktor Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi (situasi) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja (Suparno, 2015).

Jadi dapat kita simpulkan bahwa faktor-faktor kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor lingkungan, kemampuan maupun motivasi sebagai pendorong aparatur atau pegawai dalam melakukan pekerjaannya.