**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Komunikasi**
2. **Pengertian Komunikasi**

Istilah Komunikasi berasal dari bahasa latin *“Communis”* atau “*Commo”* dalam Bahasa Inggris yang berarti sama. Berkomunikasi berarti kita berusaha untuk mencapai kesamaan makna,”*Commonness”*. Aktivitas komunikasi, harus mengandung kesamaan makna antara dua pihak yang terlibat. Karena kegiatan komunikasi tidak hanya *informatif,* yakni agar orang lain mengerti dan tahu, tetapi juga *persuasif,* yaitu agar orang lain bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, melakukan suatu perbuatan atau kegiatan dan lain-lain.

**Effendy** dalam bukunya **Dinamika Komunikasi** mengatakan bahwa:

**Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat perilaku, baik langsung secara lisan, maupun tak langsung melalui media. ( 2000:5 )**

Ditinjau dari segi penyampaian informasi, komunikasi yang bertujuan bersifat informatif dan persuasif. Karena, memang tidak mudah untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang atau jumlah orang.

**Hovland, Jania, dan Kelly** dalam **Rakmat** dalam bukunya yang berjudul **Psikologi Komunikasi** mendefinisikan komunikasi sebagai berikut :

**Proses pengiriman stimuli (biasanya verbal) oleh seseorang (komunikator) untuk memodifikasi perilaku orang lain (publik). (2000:5)**

Intinya didalam komunikasi diperlukan kesamaan makna pesan diantara komunikator dan komunikan. Sehingga akan menghasilkan situasi komunikatif dengan kata lain akan menghasilkan komunikasi yang efektif

Menurut **Effendy** dalam bukunya yang berjudul **Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek** menjelaskan proses komunikasi yaitu adalah **:**

**Hakikat manusia sebenarnya adalah pikiran atau manusia. yang dinyatakan itu adalah pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai penyalurnya. ( 2003:28)**

Bahasa komunikasi peryataan dinamakan pesan (*message*), orang yang menyampaikan pesan disebut komunikator, sedangkan yang menerima pesan disebut sebagai komunikan. Lebih jelasnya komunikasi berarti proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan. Jika dianalisis pesan komunikasi terdiri dari dua aspek, pertama iSi pesan, kedua lambang. Konkretnya isi pesan itu adalah pikiran atau perasaan serta lambing atau bahasa.

**Effendy**  dalam bukunya yang berjudul **Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek** menyatakan bahwa :

**Penyebab utama terjadinya komunikasi yang efektif itu adalah karena adanya kesamaan dalam *Frame of Reference*  atau kerangka acuan dan *field of experience* atau bidang pengalaman. (2003:30)**

Bidang pengalaman merupakan faktor yang amat penting untuk terjadinya komunikasi. Apabila diantara komunikator dan komunikan mempunyai bidang pengalaman yang sama, komunikasi akan berlangsung secara lancar. Sebaliknya jika komunikator dan komunikan tidak mempunyai pengalaman yang sama, maka akan menimbulkan kesukaran untuk mengerti atau sama lain atau akan menjadi *miss commnucation.*

Dari penjelasan diatas, komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator ke komunikan, dengan bentuk pesan yang bervariasi dan menggunakan pola penyampain pesan yang sesuai dengan kondisi atau daya tangkap komunikan dalam menerima pesan, dari hal tersebut maka akan timbul efek. Efek ini bisa dilihat dengan cara memperhatikan *Feedback* yang disampaikan oleh komunikasi.

1. **Unsur- Unsur Komunikasi**

Menurut **Laswell** dalam buku **Mulyana** dalam buku **Ilmu Komunikasi suatu pengantar,** cara terbaik untuk menggambarkan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan“ *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect.”:*

1. **Sumber (*source*)**

**Nama lain dari sumber adalah *sender, communicator, speaker, encoder, atau originator.* Merupakan pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber bisa saja berupa individu, kelompok, organisasi perusahaan bahkan Negara.**

1. **Pesan (*message*)**

**Merupakan seperangkat symbol verbal atau non verbal yang mewakili perasaan, nilai,gagasan atau maksud dari sumber untuk menyampaikan pesanya kepada penerima.**

1. **Saluran (*channel*)**

**Merupakan alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesanya kepada penerima. Saluran pun merujuk pada bentuk pesan dari cara penyajian pesan.**

1. **Penerima (*receiver*)**

**Nama lain dari penerima adalah *destination, communication, decoder, audience, listener dan interpreter* dimana penerima merupakan orang yang menerima pesan dari sumber .**

1. **Efek (*effect*)**

**Merupakan apa yang terjadi pada penerima setelah ia menerima pesan tersebut.**

**(2007:69-71)**

1. **Proses Komunikasi**

Menurut **Effendy** dalam bukuya **Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek** mengutip bahwa proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yakni sebagai berikut :

1. **Proses Komunikasi Secara Primer**

**Proses komunikasi secara primer adalah proses penyamapaian pemikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (symbol) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial syarat, gambar, warna dan lain sebagainya yang secara langsung mampu menerjemahkan pikiran dan dan atau perasaan komunikator kepada komunikan. Bahwa bahasa yang paling banyak dipergunakan dalam komunikasi adalah jelas karena bahasalah yang mampu menerjemahkan pikiran seseorang terhadap orang lain.**

1. **Proses Komunikasi Secara Sekunder**

**Proses Komunikasi secara sekunder adalah proses penyamapain pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media pertama. Seseorang komunikator menggunkan media kedua dalam melancarkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasaranya berada ditempat yang relative jauh atau jumlahnya banyak.**

**(2003:1)**

1. ***Public Relation***
2. **Pengertian *Public Relation***

*Public Relation* menyangkut kepentingan setiap organisasi, baik itu yang bersifat komersial maupun yang bersifat non-komersilal. Kehadirannya tidak dapat dicegah, terlepas ari kita menyukai atau tidak. Kita tidak bisa memutuskan untuk menghadiri atau sebaliknya meniadakan *Public Relation.* Sebenarnya, *Public Relation* terdiri dari semua bentuk komunikasi yang terselenggara antara organisasi yang bersangkutan dengan siapa saja yang menjalin kontrak dengannya. Setiap orang pada dasarnya juga selalu berkomunikasi, kecuali jika ia terisolasi dan tidak melakukan kontak dengan manusia lain.

**Cultip & Center,** dalam bukunya bersama **Glen M. Brom** yang dikutip **Effendy** dalam bukunya ***“Human Relation* dan *Public Relation”*** menyatakan bahwa:

***Public Relation* adalah fungsi manajemen yang menilai sikap *Public,* mengidentifikasi kebijakan dan tata cara seseorang atau organisasi demi kepentingan *Public,* serta merencanakan dan melakukan suatu program kegiatan untuk meraih pengertian dan dukungan *Public.*(1993:116)**

Definisi di atas menunjukan bahwa *Public Relation* sangat erat kaitannya dengan manajemen, dimana ia mempunyai fungsi yang melekat dengan kegiatan manajemen, dalam arti jika ada suatu sistem manajemen sudah pasti di dalamnya terkandung kegiatan *Public Relation* yang meng-fungsikan manajemen. Hal ini menjadikan *Public Relation* dapat menyelenggarakan komunikasi dua arah timbal balik antara organisasi/lembaga yang diwakili dengan publiknya. Peran ini turut menentukan sukses atau tidaknya misi, visi dan tujuan organisasi/lembaga tersebut.

Definisi *Public Relation* dari ***The British of Public Relation*** yang diterjemahkan oleh **Yulianita** dalam bukunya **Dasar-Dasar *Public Relation*** adalah:

***Public Relation* adalah keseluruhan upaya yang terencana dan berkesinambungan untuk menciptakan dan memelihara saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya. (1992:8)**

Dari definisi di atas dapat dilakukan suatu analisis bahwa pada prinsipnya *public relation* menekankan pada **“suatu upaya yang terencana dan berkesinambungan”**, maksudnya *public relation* adalah sesuatu yang terorganisasi dalam suatu program yang terpadu, dimana semuanya itu harus berlangsung dengan cara direncanakan terlebih dahulu danjuga pelaksanaan program diupayakan untuk dapat berlangsung berkesinambungan di antara satu program dengan program lainnya secara teratur dalam suatu manajemen tertentu.

**Yulianita** dalam buku **Dasar-Dasar *Public Relation*** berpendapat yang sesuai dengan **Palapah dan Atang:**

***Public Relation* adalah suatu bentuk spesialisasi komunikasi yang bertujuan untuk memajukan saling mengerti dan bekerjasama antar semua publik yang berkepentingan guna mencapai keuntungan dan kepuasan bersama. (2007:29)**

Dari definisi di atas dapat dianalisis bahwa *Public Relation* adalah salah satu bentuk spesialisasi yang ada, yakni bentuk spesialisasi komunikasi personal, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa. *Public Relation* adalah termasuk pada bentuk spesialisasi komunikasi massa karena pada prinsipnya publik-publik yang berkepentingan terhadap organisasi/perusahaan tertentu, yang tentu saja sebagai publik yang harus menjadi perhatian untuk di bina hubungan baiknya agar tersebar di dalam masyarakat.

*Public Relation* pada prinsipnya adalah suatu hal yang harus menjamin *image* positif karena prinsipnya kegiatannya merupakan suatu nilai baik dalam melindungi nama perusahaan dalam arti menjalankan suatu kegiatan dengan mengupayakan terciptanya saling pengertian, saling percaya, saling mendukung dan saling bekerjasama diantara publik-publiknya, tujuan dari suatu organisasi dan usaha hubungan masyarakat tidaklah saling berhubungan timbal balik tapi merupakan suatu konsekuensi dari tujuan tersebut bukan sebaliknya. Meskipun demikian, kadang hal ini dapat terjadi dengan konsekuensi yang tidak diharapkan.

1. **Klasifikasi Hubungan Dengan Publik Sasaran**

Publik sasaran dari kegiatan *Public Relation* terbagi menjadi dua jenis kelompok besar:

1. Hubungan dengan Publik Internal

Publik internalsebagai sasaran humas yang terdiri dari orang-orang yang bergiat di dalam organisasi (perusahaan, instansi, lembaga, badan dan sebagainya) dan yang secara fungsional mempunyai tugas dan pekerjaan serta hak dan kewajiban tertentu yang tidak selalu sama jenisnya untuk organisasi yang satu bila dibandingkan denganrganisasi lainnya.

Organisasi atau perusahaan publik internal meliputi:

1. Hubungan dengan Karyawan (*Employee Relation*)

Dalam hubungan ini seorang ahli humas, **William** dalam karyanya berjudul ***Employee Relations*** yang diterjemahkan oleh **Effendy** dalam bukunya Hubungan Masyarakat mengatakan:

**Hubungan dengan karyawan merupakan sesuatu kekuatan yang hidup dan dinamis, yang dibangun dan diruntuhkan dalam hubungan dengan perseorangan sehari-hari terbinadi belakang bangku kerja, mesin dan meja tulis. (1986:107)**

Definisi diatas mempunyai makna bahwa seorang humas bukan merupakan pegawai yang selalu duduk di belakang meja tulis yang kerjanya hanya memerintah. Ia harus sering beranjak dariruang kerjanya untuk menghubungi karyawan dalam rangka memantau keresahan parakaryawan yang tak terungkap.

Secara garis besar dapat dikatakan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh seorang humas secara lisan ataupun melalui media, misalnya berkala organisasi dapat dilaksanakan secara formal yang semuanya berlangsung secara timbal balik. Dengan keterampilan yang baik dalam berkomunikasi seorang humas dalam satu pihak.

1. Hubungan dengan Pemegang Saham

Publik pemegang saham terdapat pada organisasi dalam bentuk perusahaan. Bahwa pemegang saham merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan, tidak dapat dipungkiri karena banyaknya pemegang saham dan besarnya saham itu akan menentukan perkembangan suatu perusahaan. Oleh karena itu, hubungan dengan pemegang saham harus selalu dibina dalam rangka menumbuhkan kepercayaan mereka kepada perusahaan.

1. Hubungan dengan Publik Ekstrnal

Sasaran publik eksternal dalam suatu kegiatan humas terdiri atas orang-orang atau anggota-anggota masyarakat di luar organisasi.

1. Hubungan dengan Pelanggan (*customer relations*)

Pelanggan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan, karena pelanggan merupakan ciri-ciri bagi maju atau tidaknya suatu perusahaan.

Menurut **Hahn** dalam **Effendy** pada buku **Hubungan Masyarakat**, mengatakan:

**Sukses yang besaryang diraih oleh suatu perusahaan disebabkan oleh pelanggan, bukan oleh penjualannya sendiri. Setiap barang dapat saja dijual untuk satu kali kepada seorang pemberi, akan tetapi sebuah perusahaan dinilai sukses kalau bisa meningkatkan jumlah langganan yang membeli berulang kali. (1986:112)**

1. Hubungan dengan Komunitas (*community relations*)

Menurut Peak dalam karyanya *“Community Relation”* yang diterjemahkan oleh **Effendy** pada buku **Hubungan Masyarakat**, mengatakan:

**Hubungan dengan komunitas sebagai hubungan masyarakat, merupakan partisipasi suatu lembaga yang berencana, aktif dan berkesinambungan dengan di dalam suatu komunitas untuk memelihara dan membina lingkungan demi keuntungan kedua pihak, lembaga dan komunitas. (1986:114)**

Definisi diatas menunjukan bahwa, hubungan dengan komunitas berorientasi kepada kegiatan, yakni kegiatan yang dilakukan oleh lembaga dalam hal ini tentu seorang humas sebagai pelaksanaannya yang bersifat partisipasif. Dengan partisipasi maka, keuntungan bukan hanya pada organisasi atau lembaga saja, tetapi juga pada lingkungan sekitarnya.

1. Hubungan dengan Pemerintah (*Goverment Relations*)

Hal ini mencakup tentang pembinaan dan penyelenggaraan hubungan komunikasi dua arah antara instansi-instansi pemerintahan, upaya-upaya perolehan informasi aktual dari berbagai instansi pemerintah dan sebaliknya menyampaikan informasi kepada instansi terkait.

1. Hubungan Pers dengan Media Massa

Media pers yakni surat kabar dan majalah merupakan sarana cetak yang dapat dibaca setiap saat, berulang-ulang dan dapat dijadikan sebagai dokumentasi yang dapat dijadikan sebagai bukti yang otentik untuk berbagai keperluan. Media ini merupakan suatu pembinaan hubungan dengan media massa khususnya dengan pers (*press relation*).

* + 1. **Fungsi *Public Relation***

Fungsi merupakan kegunaan *Public Relation* dalam mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Kegiatan *Public Relation* dalam mewakili top manajemen suatu lembaga atau organisasi merupakan bentuk kegiatan *Two Ways Communications* yang merupakan ciri khas dari fungsi dan peranan *Public Relations.*

Menurut **Edward L. Bernay** yang dikutip oleh **Ruslan** dalam bukunya **Manajemen *Public Relation* dan Media Komunikasi**, memberikan penjelasan tentang fungsi dari *Public Relation*, yaitu:

1. **Memberikan pelayanan kepada masyarakat.**
2. **Melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan masyarakat secara langsung.**
3. **Berupaya untuk mengintegrasikan sikap dan perbuatan suatu badan dan lembaga sesuai dengan sikap dan perbuatan.**

**(2005:18)**

Menurut **Cultip and Center** yang dikutip oleh **Yulianita** dalam bukunya **Dasar-Dasar *Public Relations***, mengemukakan tiga fungsi *Public Relation* yaitu:

1. **Menjamin dan menilai opini publik yang ada dari organisasi.**
2. **Untuk memberikan nasehat/penerangan pada manajemen dalam hubungannya dengan opini publik yang ada.**
3. **Untuk menggunakan komunikasi dalam rangka mempengaruhi opini publik.**

**(2007:50)**

Menurut **Effendy** dikutip oleh **Yulianita** dalam bukunya **Dasar-Dasar *Public Relations*** mengemukakan fungsi dari *Public Relations* yaitu:

1. **Menunjang kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.**
2. **Membinahubungan harmonis antar organisasi dengan publik, baik publik ekstern maupun intern.**
3. **Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik dengan menyerahkan informasi dari organisasi kepada publik dan menyalurkan opini publik kepada organisasi.**
4. **Melayani publik dan menasehati pimpinan organisasi demi kepentingan umum.**

**(2007:50)**

Fungsi *Public Relation* juga sangat membantu dalam mendukung fungsi pemasaran, akrena citra produk dan jasa yang sudah dibina lewat promosi dapat lebih ditingkatkan melalui strategi *Public Relations*. *Public Relations* dapat diibaratkan sebagai pembuka saluran pemasaran melalui *instrument* promosi iklan dan publisitas yang berjalan di atasnya.

*Public Relations* juga berfungsi mengkomunikasikan citra perusahaan terhadap orang-orang yang duduk di dalam struktur hirarki organisasi itu sendiri atau yang biasa diistilahkan dengan aspek ke dalam, serta aspek keluar *Public Relations* terjelma sebagai tanggung jawab membina persepsi masyarakat luas yang berkepentingan dengan organisasi tersebut.

* + 1. **Tujuan *Public Relations***

Hubungan masyarakat atau *Public Relations* merupakan usaha untuk menciptakan dan menumbuhkan citra yang baik terhadap khalayak.dari tugas humas yang dijalankan pada umumnya mempunyai tujuan yang diinginkan sesuai dengan rencana awal, artinya dengan tujuan yang diinginkan sesuai dengan rencana awal, artinya dengan tujuan yang diinginkan senantiasa tepat sasaran. Maka seseorang *Public Relations Officer* tidak lepas dari perencanaan untuk mendapatkan tujuan yang ingin dicapai agar maksumal dan tepat sasaran.

Pada umumnya tujuan *Public Relations* di dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut :

1. Membina hubungan ke dalam (*Public Internal*)

Praktisi *Public Relations* yang baik akan mengetahui dan mengidentifikasi bagaimana membina hubungan yang baik di dalam suatu organisasi tempat ia bernaung, dalam hal tersebut ida dapat mengewnali situasi yang ada di dalam organisasinya.

1. Membina hubungan ke luar (*Public Eksternal*)

Praktisi *Public Relations* akan mencari tahu bagaimana cara membina hubungan baik dengan masyarakat luas sebagai sasaran khalayaknya, dengan cara mengetahui apa yang diinginkan dan juga kritik negatif apa yang ingin masyarakat tujuangkan kepada organisasinya.

Dari hal tersebut dapat kita katakan bawha sang *Public Relations* haruslah mengetahui jenis publik yang akan ia tangani agar mengetahui maksud dan tujuan mereka serta dapat memberikan apa yang di dinginkan serta dapat menangani publik tersebut dan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan masing-masing.

* 1. **Komunikasi Organisasi**

Organisasi berasal dari kata *organization* secara khas dianggap sebagai kata benda, yang berarti strukturdan juga proses. Jadi, organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek yang berusaha mencapai tujuan bersama.

Menurut **Katz** dan **Kahn** yang dikutip oleh **Arni** dalam buku **Komunikasi Organisasi** mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi.**(2014:65)**

Menurut **Zelko** dan **Dance** yang dikutip oleh **Arni** dalam buku **Komunikasi Organisasi** mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan eksternal. **(2014:66)**

Sedangkan menurut **Goldhaber** dalam buku **Komunikasi Organisasi** yang dikutip oleh **Arni,** mengatakan:

***“Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainly”.***

**Komunikasi Organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satusama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. (2014:67)**

Redding dan Sanborn mengatakan bahwa 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 dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau yang sama tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program. (Redding dan Sanborn dalam Muhammad,2014:65)

1. **Dimensi-Dimensi Komunikasi Organisasi**

Pola komunikasi *Public Relations* dalam suatu organisasi pada prinsipnya adalah bahwa setiap bagian harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuannya. Setiap bentuk organisasi, pendekatan dalam melakukan kegiatan organisasi yang dipakai antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain tidaklah sama, masing-masing mempunyai karakter organisasi, misalnya variasi yang berbeda-beda. Jika bentuk perusahaan hanya memiliki beberapa karyawan, maka penyampaian informasi dapat dilakukan secara langsung kepada karyawan tersebut. Untuk menciptakan pola komunikasi yang *efisien* dan *efektif* dalam suatu organisasi,secara umum kegiatan *public relations* dapat berupaya untuk mengatur aktivitas komunikasi manajemen melalui pola komunikasi.

Menurut **Rossebatt** dalam **Yulianita** pada bukunya **Dasar-Dasar *Public Relations*** pola komunikasi tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

1. **Komunikasi Internal (*internal communication*), yaitu komunikasi yang terjadi diantara orang-orang yang berada si dalam suatu perusahaan.**
2. **Komunikasi eksternal (*external communication*), yaitu komunikasi yang terjadi antara organisasi disatu pihak dengan pihak yang berada di luar organisasi.**

**(2007:92)**

Dalam kaitannya dengan kegiatan komunikasi suatu perusahaan, maka lingkup komunikasi organisasi dalam aktivitas *public relations* selalu berkaitan dengan masalah manajemen organisasi suatu perusahaan. Proses penyampaian informasi melalui komunikasi internal dilakukan dalam kondisi kerja, yang dapat dilakukan dari pimpinan kepada bawahan dan sebaliknya.

Menurut **Pace** yang dikutip **Yulianita** pada bukunya **Dasar-Dasar *Public Relations*** menyatakan dimensi dari komunikasi internal sebagai berikut:

1. **Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*).**
2. **Komunikasi horizontal, yaitu komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan.**
3. **Komunikasi diagonal, yaitu komunikasi yang dilakukan secara silang pimpinan (manajer).**

**(2007:93)**

1. **Komunikasi Vertikal**
   * 1. **Pengertian Komunikasi Vertikal**

Dalam sebuah perusahaan, komunikasi vertikal itu adalah hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena vertikal dapat membuat elemen yang satu dengan yang lain dapat berhubungan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Komunikasi dalam perusahaan ini terjadi setiap harinya, karena bila tidak terjadi komunikasi maka perusahaan tidak dapat beroprasi dengan baik.

Menurut **Yulianita** dalam bukunya **Dasar-Dasar *Public Relation*** menyatakan:

**Komunikasi vertikal yaitu komunikasi yang dilakukan dari atas ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) yaitu komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan komunikasi antara bawahan dengan pimpinan. (2007:92)**

Proses penyampaian informasi melalui saluran komunikasi formal dalam konteks komunikasi vertikal dilakukan dalam kondisi kerja.

Sedangkan menurut **Effendy** dalam bukunya **Hubungan Masyarakat, Prinsip, Kasus dan Masalah** yang memberikan pengertian tentang komunikasi vertikal sebagai berikut:

**Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah ke atas, adalah komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan komunikasi dari bawahan pimpinan secara timbal balik. Dalam komunikasi vertikal pimpinan memberikan instruksi-instruksi, penjelasan-penjelasan,dan lain-lain kepada bawahannya. Dalam pada itu bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan. (1993:158)**

Menurut **Frazer** yang diterjemahkan oleh **Effendy** dalam bukunya **Hubungan Masyarakat, Prinsip, Kasus dan Masalah** memberikan batasan tentang komunikasi vertikal, yaitu:

**Komunikasi dua arah secara vertikal yang sifatnya formal antara karyawan dengan eksekutif mengikuti rantai komando organisasional secara menurun yaitu dari pimpinan tertinggi melalui beberapa jenjang manajemen kepada para pekerja, dan secara menarik dari para pekerja melalui beberapa peringkat kewenangan kepada pimpinan. (1998:85)**

Dari pendapat di atas, jelaslah bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi dua arah yang dilakukan secara timbal balik antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu organisasi dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna, salam rangka mencapai tujuan. Komunikasi yang dilakukan secara timbal balik dalam suatu organisasi peranannya sangat penting, karena bila komunikasi hanya berlangsung satu arah saja dari pimpinan ke bawahannya, roda komunikasi tidak akan berjalan sesuai dengan tugas antara pimpinan dengan bawahan.

* + 1. **Syarat-Syarat dan Keuntungan Pelaksanaan Komunikasi Vertikal**

Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik, **Davis** dan **Jhon** dalam bukunya **Perilaku dalam Organisasi** mengemukakan syarat-syarat komunikasi vertikal sebagai berikut:

1. **Tetap memperoleh informasi.**
2. **Mengembangkan sifat komunikasi yang positif.**
3. **Rencana komunikasi.**
4. **Membina kepercayaan.**

**(1995:177)**

Selanjutnya peneliti akan menjelaskan mengenai syarat-syarat komunikasi vertikal sebagai berikut:

1. Tetap memperoleh informasi maksudnya agar pimpinan selalu memberikan infromasi dengan secara kepada bawahan baik secara formal maupun informal apabila ada hal baru mengenai pekerjaan.
2. Mengembangkan sifat komunikasi yang positif, diharapkan pimpinan bersikap dan bertindak yang positif dalam berkomunikasi. Hal ini dapat dilihat dari pemberian peluang kepada bawahan untuk berkomunikasi dengan pimpinan tanpa ada rasa segan, bahasa yang mudah dimengerti, cara bicara yang sesuai dengan bawahan tanpa mengurangi rasa hormat, sopan dan menghargai lawan bicara, tanggap terhadap keinginan bawahan serta terbuka terhadap perbedaan pendapat.
3. Rencana komunikasi, diharapkan dengan adanya pemberitahuan dahulu untuk rencana pertemuan jauh sebelumnya dan pemberian pokok rancangan yang akan dibahas maka bawahan akan terus mempersiapkan diri dalam pertemuan tersebut.
4. Membina kepercayaan antara pimpinan maupun bawahan diharapkan untuk saling mempercayai dengan memberikan respon kepada lawan bicara dan mempercayai bawahan untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang tidak biasa dilakukan setiap harinya.

Dalam menyelenggarakan komunikasi antara atasan dan bawahan perlu disadari bahwa komunikasi yang terjadi dengan frekuensi yang tinggi tidak identik dengan keefektifan komunikasi. Demikian pula dengan banyaknya media yang digunakan tidak berarti komunikasi tersebut efektif. Banyaknya cara dan media tersebut hanya berarti meningkatkan kuantitas komunikasi, bukan kualitasnya.

* + 1. **Alur-Alur Komunikasi Vertikal**

Menurut **Yulianita** dalam bukunya **Dasar-Dasar *Public Relations*** komunikasi vertikal secara formal melalui alur-alur komunikasi sebagai berikut:

1. **Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*).**
2. **Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*).**

**(2007:93)**

Dari penjabaran alur-alur komunikasi di atas, dapat dijelaskan bahwa komunikasi dalam pimpinan dan bawahan maupun sebaliknya perlu sekali dalam suatu organisasi, karena jika hanya satu saja dari pimpinan ke bawahan roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik.

* + - 1. **Komunikasi dari Atas ke Bawah (*Downward Communication*)**

Komunikasi dari atas ke bawah dapat diartikan sebagai komunikasi dari atasan (pimpinan) kepada bawahan (karyawan). Komunikasi dari atasan ke bawahan sering juga disebut dengan komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi, berarti informasi yang mengalir di jabatan yang berotoritas lebih tinggi (atasan) kepada mereka yang berotoritas lenihrendah (bawahan).

Menurut **Lewis** yang dikutip oleh **Arni** dalam bukunya **Komunikasi Organisasi** mengemukakan:

**Komunikasi ke bawah adalah untuk mencapai 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. (2014:108)**

Menurut **Yulianita** dalam bukunya **Dasar-Dasar *Public Relation*** mengatakan:

**Komunikais dari atas ke bawah (*downward communication*) adalah komunikasi yang dilaksanakan dari atasan ke bawahan, dalam arti komunikasi ke bawah mengalir dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah kemudia ke manajemen yang lebih rendah dan akhirnya sampai pada karyawan operasionak. (2007:94)**

Fungsi komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk memberikan pengertian sesuatu agar terjadi timbal balik yang saling menguntungkan. Secara umum komunikasi dari atas ke bawah dapat diklarifikasi atas lima tipe, yaitu:

1. Instruksi (Perintah)

Instruksi yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan, dilakukan dan bagaimana melakukannya. Instruksi merupakan hal yang sering dilakukan dalam konteks komunikasi dari atasan kepada bawahan, untuk melaksanakan instruksi ini dapat dilakukan secara lisan maupun tulisan. Instruksi (perintah) kerja dapat berupa pemberian sesuatu yang baru atau menyebarluaskan pada para karyawan bagaimana melakukan suatu tugas khusus.

1. *Briefing* (Pengarahan)

*Briefing* adalah memberikan penjelasan-penjelasan secara singkat atau pertemuan untuk memberikan penerangan secara ringkas. Biasanya digunakan oleh para manajer/pimpinan yang mengundang karyawan untuk menerima penjelasan-penjelasan mengenai suatu hal, situasi atau peraturan-peraturan tertentu yang seharusnya secara bersama. Pada prinsipnya pengarahan yang dilakukan adalah pengarahan yang ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas sesuai dengan tujuan organisasi.

1. Pemberian informasi tentang kebijakan-kebijakan perusahaan

Pemberian informasi orientasinya adalah untuk perusahaan, misalnya tentang aturan-aturan organisasi, aplikasi organisasi, prosedur dan hal-hal lainnya yang ada kaitannya dengan kebijakan perusahaan yang perlu diketahui publiknya.

1. Melakukan penelitian

Penelitian pimpinan terhadap pelaksanaan kerja bawahan dapat dilaksanakan dalam waktu-waktu tertentu. Penelitian dilakukan atas dasar evaluasi atau penilaian pimpinan terhadap pelaksanaan kerja karyawan, dimana tahap selanjutnya penilaian ini harus dapat mengetahui kondisi dirinya dimata pimpinan, jika bagus tentu harus dipertahankan dan jika kurang bagus maka harus dapat diperbaiki.

1. Penanaman ideologi

Penanaman ideologi pimpinan terhadap bawahannya tentunya merupakan penanaman ideologi yang sesuai dan telah disepakati pihak perusahaan sebagai upaya pimpinan untuk menyampaikan dan menanamkannya dalam diri karyawan, sehingga akan menumbuhkan adanya tingkat semangat kerja, pengabdian, rasa memiliki atau dukungan terhadap organisasi.

1. Pemberian penghargaan

Pemberian penghargaan dapat dilakukan pada peristiwa-peristiwa penting. Dalam hal ini pimpinan perusahaan dapat memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Pemberian ini biasanya dimaksudkan untuk memberikan insentif, dorongan-dorongan atau motivasi agar karyawan dapat bekerja dengan giat sesuai dengan instruksi.

1. Melakukan teguran

Untuk berhasilnya suatu organisasi, ama seorang pemimpin berhak dan harus mampu untuk melaksanakan teguran-teguran pada tingkat yang lebih rendah atau bawahan yang lalai dalam melaksanakan tugas, baik secara lisan maupun tertulis.

Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi ke bawah menurut **Arni** dalam bukunya **Komunikasi Organisasi** sebagai berikut:

1. **Keterbukaan.**
2. **Kepercayaan pada pesan tulisan.**
3. **Pesan yang berlebihan.**
4. ***Timing* (ketepatan waktu).**
5. **Penyaringan. (2014:110-112)**
   * + 1. **Komunikasi dari Bawah ke Atas (*Upward Communication*)**

Membuka saluran komunikasi ke atas penting dalam manajemen untuk mengetahui sikap bawahan terhadap instansi itu sendiri. Kesalahpahaman atau penafsiran yang negatif oleh bawahan terhadap apa yang disampaikan atasan jika tidak langsung ditanggapi sebagai suatu *feedback* tentu akan berkembang menjadi sikap-sikap yang destruktif yang akan mengancam kegagalan manajemen dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya.

Menurut **Himstreet** dan **Baty** yang dikutip oleh **yulianita** dalam bukunya **Dasar-Dasar *Public Relation*** sebagai berikut:

**Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah mengutamakan *feedback* dari bawahan berkaitan dengan permohonan dan tindakan/perilaku pimpinan, umumnya pernyataan seorang bawahan adalah berkaitan dengan apa yang dipikirkan dan yang diinginkan atasan untuk selalu didengarkan bawahan walaupun pesan dari atasan tersebut sering kali bertentangan dengan kenyataan yang di observasi atau di persepsi bawahan. Komunikasi dari bawah ke atas sebagai dasar dari kepercayaan seorang atasan/pimpinan, komunikasi dari bawahan kepada atasan sering sekali menjadi ancaman bagi seorang bawahan, inilah yang mungkin seringkali suara bawahan yang ditujukan bagi atasan agak sedikit tersendat. (2003:100)**

Melalui komunikasi ke atas, atasan dapat mengetahui sejauh mana pikiran dan ide-idenya dapat dimengerti oleh bawahannya. Keuntungan yang dapat diperoleh dari di bukanya komunikasi ke atas menurut **Ribbins** dan **Jones** mengemukakan:

**Komunikasi ke atas menolong untuk menciptakan suatu semangat kerja sama yang mendorong atau merangsang para pekerja untuk turut serta dalam pelaksanaan pekerjaan unit mereka. (1982:236)**

Pada prinsipnya fungsi komunikasi dari bawah ke atas adalah untuk memberikan pengertian mengenai sesuatu. Secara umum komunikasi dari bawah keatas dapat di klasifikasikan sebagai berikut:

1. Laporan Kerja

Laporan kerja dapat disampaikan oleh seorang pada bagian tertentu kepada atasannya yang berwenang. Laporan kerja ini biasanya dapat dilaksanakan dalam bentuk tulisan maupun lisan. Secara lisan dilakukan dengan tatap muka dalam sebuah rapat, sedangkan secara tulisan dapat ditulis di catatan-catatan atau memo.

1. Saran-Saran

Untuk suksesnya suatu perusahaan, maka saran-saran yang diajukan pihak bawahan juga harus menjadi pertimbangan seorang pimpinan, khususnya bagi pemutusan kebijakan organisasi yang akan dilaksanakan.

1. Opini

Pendapat publik karyawan atau bawahan baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif harus dapat disampaikan oleh bawahan kepada atasan, walaupun pendapat tersebut negatif sebagai seorang pemimpin seyogyanya menerima dengan baik dan menjadi pemikiran untuk suatu kebijaksanaan perusahaan pada tahap berikutnya.

1. Usulan Anggaran Biaya

Usulan anggaran biaya yang dibuat bawahan umumnya adalah anggaran yang diminta guna terlaksananya suatu pekerjaan yang memerlukan karyawan.

Aspirasi dari bawahan sudah seharusnya mulai diperhatikan oleh para ataan, karena partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan sangat membantu dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Sulitnya mendapatkan komunikasi ke atas, komunikasi yang disampaikan itu pun belum tentu efektif, karena dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Menurut **Arni** dalam bukunya **Komunikasi Organisasi**, menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas ke atas sebagai berikut:

1. **Komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya.**
2. **Komunikasi ke atas yang bersifat positif, lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan mengenai pengelolaan dari pada komunikasi yang bersifat negatif.**
3. **Komunikasi ke atas lebih mungkin diterima, jika pesan itu mendukung kebijaksanaan yang baru.**
4. **Komunikasi ke atas mungkin akan lebih efektif, jika komunikasi itu langsung kepada penerimaan yang dapat berbuat mengenai hal itu.**
5. **Komunikasi ke atas akan lebih efektif, apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara *intuitif* bagi penerima.**

**(20014:119)**

1. **Kinerja Karyawan**
   * 1. **Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang di emban suatu organisasi yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah akan dapat diambil tindakan yang diperlakukan seperti koreksi atau kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan dan lain-lain.

Usaha untuk mendapatkan kinerja karyawan yang optimal, seorang pemimpin tidak cukup hanya dengan meyakinkan bahwa karyawan yang bersangkutan mempunyai pengetahuan dan keterampilan, tetapi disamping itu seorang pemimpin juga harus dapat memahami motivasi kerja karyawan, mendorong dan mengarahkan potensi-potensi yang ada serta memahami dal-hal yang dapat melahirkan kepuasan kerja. Untuk itu diperlukan pendekatan yang relevan dan pembinaan-pembinaan secaramanusiawi.

Menurut **Mangkunegara** dalam **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

**Suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (2004:67)**

Menurut **As’ad** dalam bukunya **Psikologi Industri** menyatakan bahwa: kinerja karyawan adalah kesuksesan seorang (karyawan) di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. **(1998:48)**

Sedangkan menurut **Simamora**  dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia,** mengemukakan bahwa: kinerja karyawan adalah sebagai tingkat kemampuan para karyawan untuk mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. **(1995:328)**

Kinerja atau performasi biasanya berkaitan dengan kualitas hasil *output*. Menurut **Suyadi** dalam bukunya **Kebijakan Kinerja Karyawan**  mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai berikut:

**Kinerja karyawan adalah *performance* yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (1992:2)**

Pendapat para ahli di atas, dapat di tafsirkan bahwa kinerja karyawan erat hubungannya dengan hasil pekerjaan seseorang di dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Namun yang menjadi masalah saat ini yaitu apa yang menjadi alat ukur dari suatu kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** mengemukakan: kinerja karyawan adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerja. **(2001:20)**

Berdasarkan pengertian di atas maka kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja, sehingga tujuan yang telah ditentukan sebelumnya akan dapat tercapai.

Sedangkan menurut **Dharma** dalam bukunya **Manajemen Supervisi,** yaitu: hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam periode waktu tertentu. **(2004:394)**

Definisi **Kinerja Karyawan** menurut **Prabu** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,** yaitu:

**Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (2002:13)**

Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Prabu** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** adalah sebagai berikut:

1. ***Motivation* (Motivasi Kerja Karyawan)**
2. ***Ability* (Kemampuan Kerja Karyawan)**

Alat ukur di atas dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowladge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

* + 1. **Penilaian Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan besar atau kecil, harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan. Sara penilaian kinerja karyawan yang baik merupakan alat untuk mengumpulkan informasi pengambilan keputusan tentang kenaikan gaji/upah, penugasan lebih lanjut, promosi, keperluan pelatihan (*training*), dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Menurut **Dharma** dalam bukunya **Manajemen Supervisi** mengemukakan: penilaian kinerja karyawan pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan tentang hasil yang dicapai karyawan dalam periode waktu tertentu. **(2004:167)**

Menurut **Leon C. Meggison** yang dikutip oleh **Prabu** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, yaitu: performance apparaisal adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksud. **(1981:310)**

**Sirkula** juga menjelaskan dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** bahwa: penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, seseorang atau sesuatu. **(1981:205)**

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian prestasi kerja karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainnya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Penilaian kinerja karyawan dapat menentukan peringkat kinerja karyawan itu secara keseluruhan atau dapat dilakukan secara terperinci dengan memeringkat untuk setiap bidang pertanggungjawaban. Berikut ini cara menentukan tingkat kinerja karyawan menurut **Dharma** dalam bukunya **Manajemen Supervisi,** yaitu:

1. **Kinerja tidak memenuhi syarat yang ditetapkan dalam pelaksanaan suatu tugas. Kinerja karyawan pada tingkat ini jelas sekali tidak memuaskan, karena karyawan dengan tingkat kinerja ini perlu diberi tugas lain yang lebih cocok untuk diperhatikan.**
2. **Kinerja tidak memenuhi semua syarat pokok yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas. Karyawan dengan tingkat kerja ini dapat memenuhi kriteria tugas dalam suatu atau lebih bidang pokok, namun kinerjanya sedang meningkat dan diperkirakan dapat mencapai tingkat yang benar-benar memuaskan dalam waktu dekat.**
3. **Kinerja benar-benar memenuhi syarat pokok yang ditetapkan untuk pelaksanaan suatu tugas. Karyawan dengan tingkat kerja ini dapat melaksanakan tugasnya dengan cukup baik.**
4. **Kinerja benar-benar memenuhi syarat ada kalanya melampaui syarat yang diperlukan. Kinerja karyawan pada tingkat ini jelas sekali memuaskan dan kontribusinya bagi unit kerja anda di atas rata-rata.**
5. **Kinerja karyawan selalu melampaui syarat pelaksanaan tugas yang diperlakukan. Karyawan dengan tingkat kinerja pada tingkat ini secara konsisten mencapai tingkat tinggi dalam pelaksanaan tugas.**
6. **Kinerja karyawan secara konsisten melampaui syarat pelaksanaan tugas yang diperlukan. Karyawan dengan tingkat kinerja ini memberikan kontribusi terbesar bagi keberhasilan unit kerja.**

**(2004:371-372)**

* + 1. **Pengukuran Kinerja Karyawan**

Untuk dapat menilai kinerja karyawan secara objektif dan akurat, kita harus dapat “mengukur” tingkat kinerja mereka. Pengukuran seperti ini berarti memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka.

Fungsi kinerja adalah sebagai alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, penerapan pengukuran kinerja karyawan pada suatu organisasi menjadi suatu keharusan.

Menurut **Larry** yang dikutip oleh **Sjahrudin** dalam bukunya **Pengukuran Kinerja SuatuTinjauan Pada Instansi Pemerintah** mengatakan bahwa: pengukuran kinerja karyawan merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan dalam produk, jasa atau suatu proses. **(2000:15)**

Maksud dari pernyataan di atas yaitu setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang dinyatakan dengan pencapaian visi dan msisi organisasi.

Selanjutnya *Reference Guide, Province of Albert Canada* yang dikutip **Sjahrudin** dalam bukunya **Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah**, menyatakan:

**Pengukuran kinerja karyawan merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang tealah ditetapkan. Dengan pengukuran kinerja karyawan, manajemen dapat nelakukan komunikasi dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. (2000:16)**

Komunikasi yang dimaksud bukan komunikasi antara manajemen punca dengan pihak-pihak yang dibawahnya, akan tetapi juga komunikasi horizontal antara organisasi dengan *stakeholder*-nya terutama konsumen.

Dari pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa pengukuran kinerja karyawan merupakan suatu metode untuk menialai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, pengukuran kinerja karyawan tidak dimaksudkanuntuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman (*reward/punishment*), akan tetapi pengukuran kinerja karyawan berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Menurut **Dharma** dalam bukunya **Manajemen Supervisi** mengemukakan pengukuran kinerja karyawan sebagai berikut: pengukuran kinerja karyawan yaitu sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu. **(2004:350)**

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Sebagai landasan untuk memecahkan masalah yang telah dikemukakan, peneliti memerlukan kerangka pemikiran yang berupa teori atau pendapatpara ahli yang tidak diragukan lagi kebenarannya, berkaitan dengan penelitian yang sedang dikemukakan.

Penelitian yang dilakukan peneliti di divisi komunikasi korporat PT Pos Indonesia (PERSERO) Bandung menggunakan teori **Hubungan Manusia** yang dikemukakan oleh **Elton Mayo**. Teori ini berbicara mengenai pentingnya menjalin hubungan yang harmonis sebagai individu maupun hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi sosial, manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi misalnya anggota organisasi yang memutuskan apa peranan yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Teori hubungan manusia menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dala kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasaan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinnya dengan meningkatkan kepuasaan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningktkan produk organisasi.

Setiap perusahaan besar atau kecil harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan. Sarana penilaian kinerja karyawan yang baik merupakan alat untuk mengumpulkan informasi pengambilan keputusan tentang kenaikan gaji atau upah, penugasan lebih lanjut, promosi, keperluan pelatihan (*training*) dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaanya.

**Yulianita** dalam bukunya **Dasar-Dasar *Public Relations*** menyatakan:

**“Komunikasi vertikal yaitu komunikasi yang dilakukan dari atas ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) yaitu komunikasi antarapimpinan dan bawahan dan komunikasi antara bawahan dengan pimpinan.”(2007:93)**

Menurut **Yulianita** dalam bukunya **Dasar-Dasar *Public Relations***, komunikasi internal secara formal melalui komunikasi sebagai berikut:

1. **Komunikasi dari atas ke bawah (*Downward Communication*)**
2. **Komunikasi dari bawah ke atas (*Upward Communication*)**

**(2007:93)**

Penelitian mengemukakan pengertian kinerja karyawan menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** sebagai berikut :

**”Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai olehseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengantanggung jawab yang diberikan kepadanya” (2004:480)**

Menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya ManusiaPerusahaan** faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. **Motivation (motivasi kerja karyawan)**
2. **Attitude (sikap karyawan)**
3. **Situation (situasi kerja)**
4. **Abillity (kemampuan kerja karyawan)**
5. **Knowledge (pengetahuan karyawan)**
6. **Skill (keterampilan karyawan)**

Dengan memperhatika kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinnya, maka unsur dan faktor-faktor ini dalam melukan penilaian dan pengukuran kinerja karyawan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan. Dengan demikian terjadi koelasi positif antara pengawasan dengan peningkatan kinerja pegawai.

Hal ini dapat dilihat pada gambar 1.1 bagan kerangka pemikiran dan hubungan variable sebagai berikut :

**GAMBAR 1.1**

BAGAN KERANGKA PEMIKIRAN

FUNGSI KOMUNIKASI VERTIKAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI DIVISI KOMUNIKASI KORPORAT PT POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

TEORI HUBUNGAN MANUSIA

Variabel X:

Komunikasi Vertikal

1. Komunikasi Ke bawah
2. Komunikasi Ke atas

Variabel Y:

Kinerja Karyawan

1. Motivasi (motivasi kerja karyawan)
2. Ability (kemampuan kerja karyawan)
3. Komunikasi kebawah
4. Instruksi (perintah)
5. *Briefing* (pengarahan)
6. Pemberian informasi tentang kebijakan-kebijakan perusahaan
7. Melakukan penilaian
8. Melakukan teguran
9. Komunikasi Keatas
10. Laporan kerja
11. Saran-saran
12. Opini
13. Usulan anggaran biaya

Sumber : Yulianita, (2007:93)

1. Motivasi (motivasi kerja karyawan)
2. Attitude (sikap karyawan)
3. Situation (situasi kerja)
4. Abillity (kemampuan kerja karyawan)
5. Knowledge (pengetahuan karyawan)
6. Skill (keterampilan karyawan)

Sumber :Mangkunegara, 2005:67)

1. **Hubungan Teori Hubungan Manusia dengan Fungsi Komunikasi Vertikal dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Divisi Komunikasi Korporat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung**

Teori Hubungan manusia berbicara mengenai pentingnya menjalin hubungan yang harmonis, sebagai individu maupun hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Ditinjau dari sisi bahasa berasal dari kata manusiawi yang dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti bersifat manusia. Dari sini jelas dapat lihat bahwa kunci utama teori ini adalah memperlakukan karyawan selayaknya manusia, yang tentunya memiliki hak-hak yang harus di hormati, diperlakukan adil dan diberikan hak untuk memperoleh kebahagiaan.

Penelitian yang dilakukan peneliti di divisi komunikasi korporat PT Pos Indonesia (PERSERO) Bandung menggunakan teori **Hubungan Manusia** yang dikemukakan oleh **Elton Mayo**. Manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi sosial, manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi misalnya anggota organisasi yang memutuskan apa peranan yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Tanpa manusia organisasi tidak akan ada. Oleh karena itu faktor manusia dalam organisasi haruslah mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan.

Teori hubungan manusia menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasaan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinnya dengan meningkatkan kepuasaan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produk organisasi.

Fungsi komunikasi vertikal dalam meningkatkan kinerja karyawan di divisi komunikasi korporat PT Pos Indonesia (Persero), berkaitan dengan teori Hubungan Manusia. Komunikasi vertikal merupakan hubungan antara sesama pegawai baik itu pegawai dengan pimpinan maupun dengan sebaliknya dapat terjalin hubungan dengan harmonis, sehingga isi pesan yang disampaikan oleh komunikator atau pimpinan dapat diterima dan dimengerti dengan baik sehingga menghasilkan respon yang tinggi bagi karyawan dan dapat menghasilkan semangat dalam bekerja.

PT Pos Indonesia (Persero) khususnya divisi komunikasi korporat membutuhkan kerjasama yang baik antara atasan dan juga karyawannya. Komunikasi vertikal disini mempunyai peran yang penting untuk menciptakan hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan maupun sebaliknya, guna menumbuhkan iklim organisasi yang baik dalam perusahaan. Iklim komunikasi yang baik dan buruk dalam suatu perusahaan ataupun organisasi dapat berdampak positif dan juga negatif bagi kinerja anggota di dalamnya.

Secara jelas bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan, contohnya karyawan memberikan laporan kepada atasan, karyawan memberikan saran dan opini yang baik kepada perusahaan. Hal itu pun berlaku sebaliknya dari atasan kepada karyawan, contohnya atasan memberikan instruksi, pengarahan dan informasi kepada karyawan, atasan memberikan teguran dan penghargaan kepada karyawan.

Penyampaian isi pesan yang jelas dan baik dari pemimpin akan berpengaruh kepada semangat kerja yang dihasilkan pegawai, karena jika pesan yang disampaikan tersebut kurang jelas diterima oleh karyawan dengan persepsi yang salah maka akan mengakibatkan terjadinya *miss understanding* atau kesalahan didalam mengartikan pesan mengenai tugas atau instruksi yang disampaikan yang harus dilaksanakan oleh para pegawai, jika hal itu terjadi maka respon dari penerima pesan akan tidak dapat mengintepresentasikan pesan sesuai dengan maksud dan tujuan.