

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Organisasi merupakan sekelompok manusia yang saling berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya dan merupakan suatu sistem kesatuan atau keseluruhan yang terorganisir, yang terdiri dari dua atau lebih bagian komponen atau subsistem yang saling tergantung satu sama lain. Apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Terkait dengan hal tersebut, maka organisasi dituntut untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang aktif dan komunikatif yang sangat berperan dalam efektivitas dan efisiensi kerja organisasi, sehingga dapat menunjang kelancaran individu untuk meningkatkan produktivitas kerja. Salah satu hal yang dianggap sangat berperan .dalam meningkatkan efektifitas dan efesiensi serta produktifitas kerja pegawai organisasi adalah komunikasi organisasi.

Terwujudnya tujuan suatu organisasi tidak akan lepas dari komunikasi individu-organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu

organisasi. Komunikasi dalam organisasi memungkinkan setiap pegawai organisasi melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Komunikasi juga dapat mengantisipasi dan mengatasi masalah atau konflik yang terjadi dalam organisasi.

Pelaksanaan kegiatan suatu organisasi tanpa adanya komunikasi organisasi yang baik dapat mengakibatkan tidak efektif dan efisiennya kinerja dalam suatu organisasi. dan akan berpengaruh langsung terhadap kegiatan-kegiatan lainnya, sehingga proses keseluruhan kegiatan didalam organisasi akan terhambat. Konflik bahkan sering terjadi dalam organisasi disebabkan oleh komunikasi organisasi yang kurang baik. Oleh karena itu dibutuhkan suatu komunikasi organisasi yang baik sehingga diharapkan mampu menghasilkan dampak yang positif untuk perkembangan organisasi tersebut. Peningkatan atau penurunan produktivitas kerja pegawai dalam organisasi merupakan jawaban dari baik atau tidaknya komunikasi antara pegawai yang terdapat didalam organisasi tersebut.

Secara garis besar, organisasi terbagi menjadi dua jenis organisasi yakni, organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal merupakan suatu organisasi yang memiliki struktur yang jelas, pembagian tugas yang jelas, serta tujuan yang ditetapkan secara jelas yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar serta dengan hubungan kerja yang rasional. contoh konkrit organisasi formal adalah PT, Sekolah & Lembaga Pemerintah. Sama halnya dengan Kelurahan

Kecamatan Sukajadi Kota Bandung yang merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang merupakan unsur pembantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yakni tingkat kabupaten/kota.

Kecamatan Sukajadi Kota Bandung dibentuk oleh peraturan daerah No.9 Tahun 2007 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kelurahan di Kota Bandung. Adapun kedudukan rincian tugas pokok dan fungsi tugas jabatan struktural pada Kecamatan Sukajadi Kota Bandung sebagaimana ditetapkan dalam peraturan Walikota No.38 Tahun 2010, susunan organisasi kelurahan sebagai unit yang akan mengoperasikan kewenangan dapat disusun sesuai dengan kebutuhan Di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya Kecamatan Sukajadi Kota Bandung terdiri atas Lurah, Sekretaris, seksi pemerintahan, seksi kesejahteraan masyarakat,seksi ketentraman dan ketertiban umum , seksi perekonomian dan pembangunan masyarakat dan jabatan fungsional.

Kecamatan Sukajadi Kota Bandung memiliki visi :**“Terwujudnya Kecamatan Sukajadi Kota Bandung sebagai kelurahan yang agamis, Mandiri dan Sejahtera”**. Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan Kecamatan Sukajadi Kota Bandung, terdapat 3 (tiga) misi yang akan dilaksanakan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat antara lain:

1. Meningkatkan pelaksanaan keagamaan di masyarakat dalam mewujudkan Sukajadi yang agamis.

2. Meningkatkan pemberdayaan masyarakat dalam mewujudkan Sukajadi mandiri
3. Meningkatkan perekonomian masyarakat dalam mewujudkan Sukajadi sejahtera.

Pengawasan melekat yang disesuaikan dengan intruksi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan dasar dalam penyempurnaan pelaksanaan penilaian PNS. Dengan adanya penilaian prestasi kerja pegawai dari pemerintah, Peningkatan produktivitas pegawai sangat penting dilakukan oleh organisasi untuk dapat mengetahui apakah pelaksanaan program kerja yang dilakukan setiap anggota organisasi sesuai dengan rencana, perintah dan tujuan yang telah ditentukan.

Pegawai yang produktif adalah pegawai yang memiliki kinerja kerja yang berkualitas dalam dirinya untuk menyelesaikan tugas dan dan mematuhi peraturan yang dibebankan padanya, Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil peninjauan yang peneliti lakukan di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung peneliti menemukan beberapa permasalahan produktivitas kerja pegawai . Hal ini terlihat pada aspek-aspek berikut:

1. **Motivasi**, Aspek ini dapat dilihat dari 3 (tiga) indikator yakni (1) Tekun (2) Bekerja efektif (3) Berorientasi hasil. Contoh konkrit hal ini dapat dilihat dari adanya sebagian pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung yang tiba tidak

tepat pada waktunya (telat). Hal ini membuktikan kurangnya motivasi yang dimiliki pegawai untuk bekerja, kurangnya motivasi mengakibatkan Pekerjaan yang dilakukan tidak efektif dan berorientasi hasil.

2. **Kualifikasi Pekerjaan**, Aspek ini dapat diukur dengan 3 (tiga) indikator yakni, (1) Cerdas dan cepat belajar (2) Memperdalam pengetahuann (3) Kreatif dan inovatif. kurangnya inisiatif dari para pegawai untuk meningkatkan kualitas hasil kerja yang dilakukan dari segi pekerjaan rutin yang dilakukan. Tidak adanya inovasi atau gagasan untuk hal yang baru dalam melaksanakan tugasnya

Berdasarkan indikator, masalah tersebut di duga disebabkan oleh faktor - faktor sebagai berikut:

1. **Instruksi Pimpinan**, yaitu tindakan kemungkinan kurangnya tindakan pimpinan untuk memberikan teguran yang pengarahannya langsung terhadap kesalahan pegawai, serta kurangnya pemberian motivasi, inovasi dan gagasan yang diberikan untuk pegawai agar pegawai lebih inovatif, mengakibatkan tidak adanya perubahan yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
2. **Komunikasi Keatas**. Aspek ini dapat dilihat dari 4 indikator yakni (1) Tersedianya kotak saran (2) Pertemuan Kelompok (3) Penyampaian Keluhan (4) Penyampaian Pengaduan. Penerapan komunikasi dari bawah ke atas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung belum terjalin dengan baik. Hal ini dapat dilihat dengan tidak tersedianya kotak saran. Dimana kotak saran merupakan

alat komunikasi pendukung antar pihak internal dan eksternal organisasi dimana si pengadu/pelapor tidak harus berhadapan langsung dengan pihak yang berwewang untuk menyampaikan keluhan dan masukan. Hal ini membuktikan indikator nomor 3 & 4 tidak berjalan efektif.

Berdasarkan latar belakang masalah, peneliti tertarik untuk mengkaji dan mengadakan penelitian lebih lanjut yang dituangkan dalam bentuk karya ilmiah skripsi dengan judul “**Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung**” dimana peneliti akan melakukan penelitian tentang seberapa besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berpedoman pada latar belakang penelitian, peneliti menyatakan bahwa yang menjadi masalah (*problem statement*) adalah produktivitas kerja pegawai kantor Kecamatan Sukajadi Kota Bandung masih rendah. Rendahkan produktivitas kerja tersebut disebabkan oleh belum efektifnya komunikasi organisasi yang berlangsung didalam Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) tersebut dapat diidentifikasi masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.?

2. Faktor hambatan apa yang dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi organisasi dalam upaya peningkatan produktivitas kerja pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung?
3. Apa usaha untuk menanggulangi masalah Komunikasi Organisasi pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk memperoleh data yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.
- 2) Untuk mengetahui faktor hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi organisasi dalam upaya peningkatan produktivitas kerja pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.
- 3) Untuk mengetahui usaha – usaha apa yang dilakukan untuk menanggulangi masalah komunikasi organisasi pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

#### **1) Kegunaan Teoritis**

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Univeritas Pasundan Bandung dan bagi pengembangan ilmu administrasi Negara umumnya, Khususnya mengenai pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai.

#### **2) Kegunaan Praktis**

Penelitian ini dilaksanakan oleh penulis dengan harapan agar laporan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya:

##### **A. Bagi Instansi**

- (1). Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat digunakan sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung dalam upaya memecahkan masalah dan peningkatan produktivitas kerja pegawai dari segi komunikasi organisasi.

### **1.4 Kerangka Pemikiran**

Atmadilaga dalam Sutisnawidjadja (1999:20) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kerangka pemikiran ialah: “Justifikasi landasan ilmiah yang



didukung oleh kemampuan peneliti dalam meramu dan menganalisis teori yang berlaku serta informasi penunjang dari berbagai sumber, dalam rangka menyusun pemikiran baru sebagaimana tercermin dalam hipotesis yang diajukan”.

Komunikasi sangat penting bagi setiap orang, karena orang-orang pernah menghadapi situasi dengan komunikasi sebagai masalah pokok. Apakah komunikasi itu berlangsung antara orang dengan orang, bangsa dengan bangsa, dalam organisasi atau dalam kelompok kecil, kegagalan berkomunikasi sangat besar pengaruhnya. Sangat sulit mencari satu aspek pekerjaan manajer yang tidak berkaitan dengan komunikasi.

Berbagai masalah serius timbul apabila perintah keliru dimengerti, ketika olok-olokan ringan dalam sebuah kelompok kerja menimbulkan kemarahan, atau ketika peringatan informal oleh manajer atasan tidak disampaikan dengan benar. Setiap situasi seperti itu disebabkan oleh kegagalan salah satu aspek selama berlangsungnya proses komunikasi.

Persoalan sebenarnya bukan apakah manajer mampu berkomunikasi atau tidak, karena komunikasi merupakan bagian dari fungsi organisasi. Persoalan sebenarnya adalah apakah manajer dapat berkomunikasi dengan baik atau tidak. Dengan kata lain, komunikasi sendiri tidak dapat dielakkan dalam setiap fungsi organisasi; tetapi komunikasi itu mungkin tidak efektif. Setiap manajer harus menjadi seorang komunikator. Dalam kenyataan, segala hal yang dilakukan seorang manajer mengkomunikasikan sesuatu dengan hasilnya ?. walaupun kemajuan komunikasi dan

teknologi informasi, komunikasi antara orang-orang di dalam sebuah organisasi tetap diperlukan. Komunikasi antara orang-orang tidak bergantung pada teknologi, tetapi lebih bergantung pada kekuatan dalam masyarakat dan lingkungannya. Komunikasi adalah proses yang terjadi di dalam masyarakat.

Gibson et.al, alih bahasa Nunuk Adriani (1993:110) mengatakan bahwa Komunikasi di dalam organisasi, yaitu desain organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yang berbeda : ke bawah, ke atas, horizontal dan diagonal, Karena ke empat arah komunikasi ini merupakan kerangka komunikasi dalam tubuh organisasi.

1. **Komunikasi ke Bawah (*Download Communication*)**, komunikasi ke bawah mengalir dari tingkat ke tingkat bawah dalam sebuah organisasi dan mencakup kebijakan pimpinan, instruksi dan memo resmi.
2. **Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)**, komunikasi ke atas mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas sebuah organisasi dan mencakup kotak saran, pertemuan kelompok dan prosedur keluhan.
3. **Komunikasi horizontal (*Horizontal Communication*)**, komunikasi horizontal mengalir melintas berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi.
4. **Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*)**, komunikasi diagonal bersilang melintas fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi di mana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah ataupun horizontal.

Penjelasan di atas, akan memungkinkan memahami lebih baik berbagai hambatan komunikasi yang efektif dalam organisasi, serta cara untuk mengatasi hambatan komunikasi. Pendapat tersebut menyiratkan bahwa arah komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka mengubah perilaku anggota di dalam organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara optimal, serta pada

hakekatnya komunikasi organisasi, merupakan upaya manajer dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada anggotanya atau orang lain yang menyangkut kegiatan organisasi. Dengan demikian komunikasi organisasi menjadi sangat urgen dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Produktivitas didefinisikan oleh Whitemore dalam Sedarmayanti (2000:185), yaitu sebagai berikut:

*Productivity is a measure of the use of the resources an organization and is usually expressed as of the ratio of the output obtained by the use resources to the amount of resources employed.* (produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dan dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai dengan sumber daya yang digunakan.

Produktivitas kerja banyak mendapat perhatian yang cukup besar, hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sebenarnya produktivitas kerja manapun bersumber dari individu yang melaksanakan kegiatan kerja. Optimalisasi produktivitas kerja pegawai senantiasa berorientasi pada hasil kerja dan meningkatkan kemampuan pegawai hingga terwujud hasil kerja yang berkualitas dari para pegawai yang produktif.

Pegawai yang produktif diuraikan oleh Gilmore dalam Sedarmayanti (2001:80) yaitu sebagai berikut:

*Who is making a tangible and significant contribution in his chosen field, who is imaginative, perspective and innovative in his approach to life problems and to accomplishment of his own goals (creativity) and who is at the same time both responsible and responsive in his relationship with other.* (Kontribusi yang positif dari seseorang terhadap lingkungannya dimana dia berada. Dengan adanya tindakan

yang konstruktif, imajinatif, kreatif dari individu dalam suatu organisasi, maka diharapkan produktivitas organisasi akan meningkat. Alat ukur untuk mengukur Produktivitas kerja pegawai dalam penelitian ini

peneliti merujuk pada pendapat dari Timpe, terjemahan Samudra (1992:110-112)

yang mengemukakan dimensi produktivitas kerja berikut indikatornya dengan ciri-

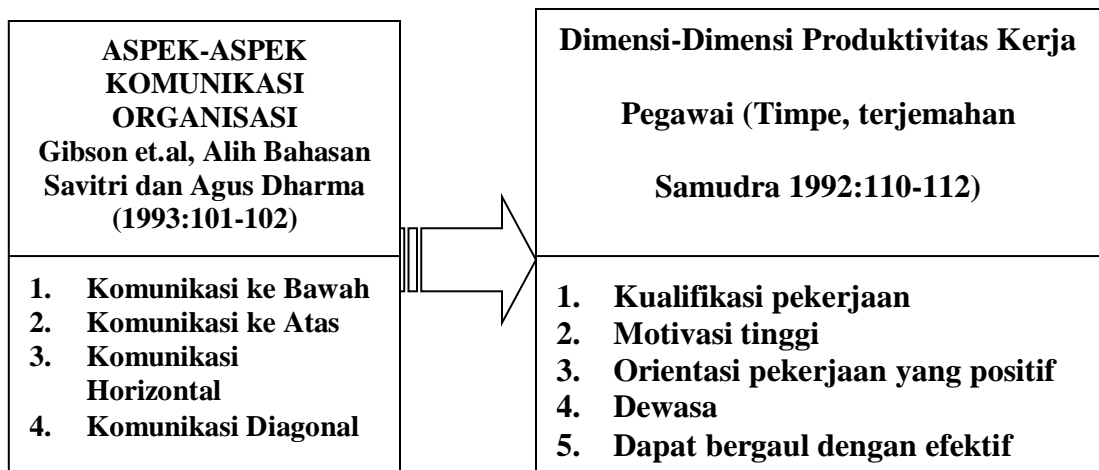
ciri sebagai berikut:

1. **Kualifikasi pekerjaan**, dengan indikator: (a) Cerdas dan dapat belajar cepat, (b) Selalu memperdalam pengetahuan, (c) Kreatif dan inovatif, (d) Memahami pekerjaan, (e) Selalu mencari perbaikan, (f) Memiliki catatan prestasi yang bernilai,
2. **Motivasi yang tinggi**, dengan indikator: (a) Tekun dan memiliki kemauan keras untuk bekerja, (b) Bekerja efektif dengan atau tanpa pengawasan, (c) Menyukai tantangan, (d) selalu memikirkan perbaikan dan berorientasi pada pencapaian hasil, (g) Selalu tepat waktu, (h) Merasa puas jika mengerjakan pekerjaan dengan baik,
3. **Orientasi pekerjaan yang positif**, dengan indikatornya: (a) Mempunyai kebiasaan kerja yang baik, (b) Selalu terlibat dalam pekerjaannya, (c) Dapat dipercaya dan konsisten, (d) Menghormati pimpinan dan tujuannya, (f) Dapat menerima pengarahan, luwes dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan (organisasi).
4. **Dewasa**, dengan indikatornya: (a) Jujur dan tulus, (b) Mempunyai rasa tanggung jawab, (c) Mengakui kekuatan dan kelemahan diri, (d) Mandiri / percaya diri dan mantap secara emosional, (f) dapat belajar dari pengalaman, (g) Mempunyai ambisi yang sehat.
5. **Dapat bergaul dengan efektif**, dengan indikator: (a) interaksi efektif baik dengan sejawat/atasan, (b) Berkomunikasi dengan efektif, (c) sikap positif dan antusias.

Komunikasi organisasi merupakan proses yang rumit, dalam rangka menyusun strategi komunikasi diperlukan suatu pemikiran dengan memperhitungkan faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor penghambat. Akan tetapi, apabila dalam strategi itu memperhatikan komponen-komponen komunikasi, baik faktor penghambat maupun pendukung dari komponen komunikasi tersebut.

Komunikasi organisasi merupakan kebutuhan nyata dari suatu struktur organisasi dan menjadi lebih penting apabila realisasi komunikasi organisasi menjadi kekuatan nyata, dinamisasi komunikasi organisasi akan berakibat pada dua hal, yaitu : meningkatnya produktivitas kerja pegawai dan kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat Hampton, dalam Soetarto (1996:492), yaitu : *“Communication is the process by wich people at work in organization transmit information to one another and interpet its meaning”* komunikasi adalah proses melalui bagaimana orang-orang yang sedang bekerja dalam organisasi menyampaikan informasi yang satu kepada yang lain dan menafsirkan maksudnya.

Berpedoman pada uraian tersebut, dapat digambarkan pengaruh hirarki kebutuhan terhadap kompetensi pegawai dalam paradigma pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 1.1**  
**Paradigma Pemikiran mengenai Komunikasi Organisasi dan Produktivitas Kerja Pegawai**

## **1.5 Hipotesis**

### **1.5.1 Hipotesis Penelitian**

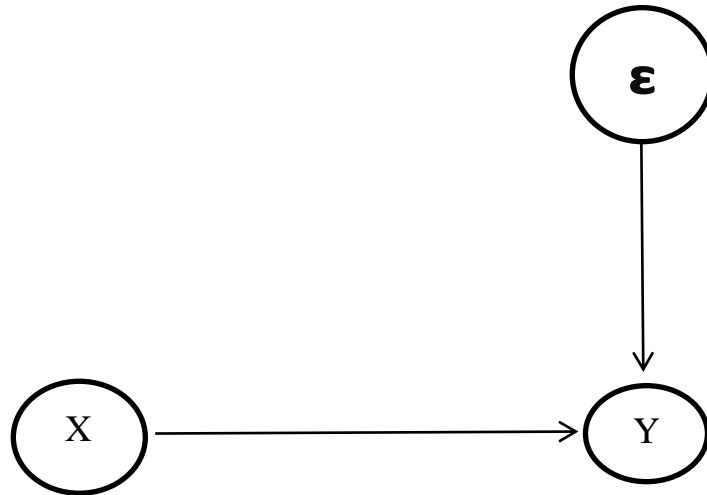
Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat disusun hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Komunikasi Organisasi besar pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.
- 2) Komunikasi Organisasi melalui Komunikasi ke Bawah, Komunikasi ke Atas, Komunikasi Horizontal dan Komunikasi Diagonal besar pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.

### **1.5.2 Hipotesis Statistik**

Penetapan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) digunakan dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel di atas. Hipotesis penelitian yang digunakan adalah hipotesis alternatif ( $H_a$ ), sedangkan untuk keperluan analisis statistik hipotesisnya berpasangan antara hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ), hipotesis statistik pada penelitian ini adalah :

- a.  $H_{01} : p = 0$  Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Komunikasi Organisasi (X) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y).
- b.  $H_{a1} : p \neq 0$  Terdapat pengaruh yang signifikan dari Komunikasi Organisasi (X) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y).
- c. Berikut ini peneliti uraikan paradigma penelitian :



**Gambar 1.2**  
**Paradigma Penelitian**

X = Kepemimpinan Transformasional

Y = Kinerja Pegawai

ε = Variable dari luar variable Kepemimpinan Transformasional yang tidak diukur yang mempengaruhi variable Kinerja Pegawai