

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pengertian Administrasi

Administrasi secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila ditetapkan secara formal dalam organisasi maka proses kerja sama tersebut dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pendapat para ahli tentang pengertian administrasi, menurut Simon dalam Handyaningrat, menjelaskan seperti berikut “Administrasi yaitu sebagai kegiatan dari beberapa kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan berdasarkan tujuan bersama yang telah ditetapkan”.

Administrasi dalam arti sempit merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan dan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungan satu sama lain. Administrasi dalam arti sempit sering disebut dengan tata usaha, dimana seluruh kegiatan diatas yang merupakan kegiatan tata usaha dipandang sebagai pekerjaan internal yang melibatkan manusia serta sarana dan prasarana ketatausahaan dalam kerangka kerjasama yang dimaksudkan untuk tercapainya tertib administratif dalam hal informasi sehingga akan memperlancar arus informasi.

Untuk dapat memahami arti administrasi dalam arti luas, bahwa dari pendapat **Sondang P. Siagian** yang dikutip oleh **Ulbert Silalahi (2016: 9)** dapat disimpulkan:

“Administrasi merupakan keseluruhan proses pelaksana kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai suatu tujuan yang ditentukan sebelumnya.”

Menurut pendapat **Leonard** yang dikutip oleh **Adam (2014: 3)** dapat disimpulkan, bahwa administrasi adalah:

“Suatu proses yang umum pada setiap usaha kelompok-kelompok, baik pemerintah baik pemerintah maupun swasta, baik sipil maupun militer, baik dalam ukuran besar atau kecil”.

Dengan demikian dapat dirumuskan oleh peneliti bahwa administrasi yaitu suatu kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.2. Pengertian Administrasi Publik

Pada dasarnya administrasi publik terdiri dari dua unsur kata, yaitu administrasi dan publik, administrasi yaitu dua orang/lebih yang berkumpul untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan publik (umum/masyarakat), merupakan masyarakat yang terdiri dari pemerintah dan kelompok masyarakat.

Dari pendapat **David H. Rosenbloom (2005)** menguraikan bahwa administrasi publik:

“Suatu proses dimana sumber daya dan personel public diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”

Adapula pendapat dari **Harbani Pasolong (2007)** mengemukakan bahwa:

“Administrasi adalah bentuk kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif”.

Dari pendapat-pendapat diatas mengenai uraian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik/umum untuk menjadikan organisasi menjadi lebih efisien, efektif, dan terarah serta mempunyai tujuan yang sangat jelas.

2.1.3. Konsep Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi merupakan suatu proses yang menciptakan pertukaran pesan organisasi dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain baik secara formal maupun informal dan untuk menciptakan lingkungan yang pasti dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan instansi pemerintahan.

Faces & Faules (2018) berpendapat mengenai ulasan tersebut bahwa:

“Komunikasi Organisasi merupakan sebuah perilaku pengorganisasian yang terjadi di dalam suatu organisasi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu melakukan transaksi dan memberi makna atas apa yang telah terjadi”.

Peneliti juga mengutip pendapat dari **Brent D. Ruben (2017)** yang mengemukakan bahwa:

“Komunikasi Manusia adalah suatu proses dimana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat yang menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dengan orang lain”.

Peneliti menyimpulkan secara singkat mengenai pernyataan di atas mengenai komunikasi organisasi itu sendiri merupakan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang saling berkoordinasi dan bekerja sama di dalam suatu organisasi yang membahas suatu hal yang penting bagi setiap individu atau kelompok.

Komunikasi Organisasi, dari suatu pandangan peneliti merupakan proses interaksi di dalam suatu organisasi bahwa pada kenyataannya organisasi itu sebuah proses sosial melalui tindakan yang mampu secara terus-menerus menciptakan sebuah gambaran terhadap apa yang sudah direncanakan dan bekerjasama dengan anggota-anggotanya untuk mencapai sebuah tujuan dan meningkatkan interaksi komunikasi dalam organisasi. Komunikasi itu sendiri pada umumnya dilakukan secara lisan atau berinteraksi secara langsung yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak.

2.1.4. Pentingnya Komunikasi Organisasi

Komunikasi mempunyai pengaruh baik terhadap tipe sasaran, tugas keorganisasian dan *maintenance*. Dengan respek terhadap sasaran tugas (produktivitas), tanpa beberapa sarana untuk berkomunikasi ke bawah, para pekerja tidak akan mengetahui apa yang harus dikerjakan atau apa pekerjaan yang

mereka terima dan kapan serta bagaimana mengerjakan pekerjaan tersebut. Sebaliknya tanpa adanya komunikasi ke atas, pimpinan tidak akan mempunyai komunikasi yang dibutuhkan untuk menentukan apa yang harus dikatakan untuk dikerjakan karyawan untuk masa yang akan datang.

Aktivitas Komunikasi yang dilakukan dalam organisasi antara lain bertujuan untuk:

- (1) Meningkatkan hubungan kerja dan kerja sama yang baik antar individu dan antar unit organisasi atau departemen.
- (2) Mengetahui sedini mungkin masalah-masalah yang timbul di dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan dari masing-masing unit organisasi.
- (3) Mengurangi aspek negatif dari timbulnya konflik maupun frustrasi.
- (4) Mendorong semangat kerja.

Komunikasi yang dilakukan secara interpersonal serta berlangsung secara dua arah akan menciptakan interaksi yang positif, sehingga masing-masing pihak dapat melakukan penyesuaian diri secara timbal balik.

Komunikasi itu sebuah cara yang digunakan manusia dalam berinteraksi dengan sesama, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam kehidupan berorganisasi. Dalam organisasi komunikasi merupakan alat yang berfungsi sebagai penghubung serta pembangkit motivasi antar setiap anggota sehingga setiap organisasi dapat berjalan maju. Proses komunikasi yang efektif merupakan syarat terbinanya kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, komunikasi organisasi adalah proses komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi dan bertujuan untuk menjaga sebuah keharmonisan kerja sama

diantara berbagai pihak yang berkepentingan. Komunikasi organisasi pada hakikatnya merupakan komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam lingkungan organisasi.

Kemampuan berkomunikasi di organisasi adalah salah satu kemampuan yang sangat penting bagi pimpinan maupun anggota. Dalam suasana aktivitas di organisasi, komunikasi sangat diperlukan sebagai upaya untuk menjaga kinerja, baik internal maupun eksternal. Komunikasi dengan kolega merupakan aktivitas yang sangat penting karena kedudukan antara satu anggota dengan yang lainnya pada hakikatnya saling terkait.

2.1.5. Arus Komunikasi

1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan alur pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan, tujuan, disiplin, perintah pertanyaan, dan kebijaksanaan umum.

Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini, sebagai berikut:

- (1) Pembuatan Instruksi Kerja;
- (2) Penjelasan Tentang Mengapa Suatu Tugas Perlu Untuk Dilaksanakan;
- (3) Penyampaian Informasi Mengenai Peraturan-Peraturan Yang Berlaku;
- (4) Pemberian Motivasi.

2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas maksudnya pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi.

Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas sebagai berikut:

- (1) Pelaporan tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan;
- (2) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan;
- (3) Penyampaian saran perbaikan;
- (4) Penyampaian keluhan

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal yaitu proses komunikasi yang menunjukkan arus informasi diantara orang-orang sejawat (*peers*) pada tingkat hirarki yang sama dalam organisasi. Misalnya, antara manajer dengan manajer, antara supervisor dengan supervisor dll.

Fungsi arus komunikasi horizontal sebagai berikut:

- (1) Saling berbagi Informasi;
- (2) Memperbaiki Koordinasi;
- (3) Mencari Upaya Pemecahan Masalah;
- (4) Menjalin Hubungan dari Kegiatan Bersama

4. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal yaitu proses komunikasi dimana arus informasi mengalir diantara orang pada tingkat hirarki organisasi yang tidak sama. Atau interaksi antar departemental atau orang dalam tingkat hirarki yang berbeda.

Arus organisasi diatas dapat dilaksanakan dengan 3 (tiga) cara sebagai berikut:

- (1) Penyebaran pesan secara serentak, yaitu apabila semua anggota organisasi menerima suatu informasi dalam waktu yang bersamaan;
- (2) Penyebaran pesan secara berurutan, yaitu apabila anggota organisasi menerima suatu informasi berdasarkan urutan yang telah ditetapkan sebelumnya;
- (3) Penyebaran pesan secara kombinasi, yaitu apabila anggota organisasi menerima suatu informasi dalam waktu bersamaan, serta menjalankan pula penyampaian informasi tersebut berdasarkan urutan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.6. Aktivitas Komunikasi Organisasi

Jika komunikasi diartikan sebagai proses interaksi dan penyampaian informasi, maka proses interaksi tersebut berlangsung dalam suatu jaringan kerja komunikasi yang dapat terjadi melalui struktur formal atau proses informal, serta membangun dan mengembangkan relasi dalam komunikasi organisasi.

Secara sederhana jaringan komunikasi dapat didefinisikan sebagai gambaran, pola, atau peta keteraturan hubungan yang terbentuk dari pelaksanaan komunikasi dalam jangka waktu yang tepat tertentu. Dikatakan dalam jangka

waktu tertentu, karena pada tempat yang berlainan, seorang pegawai beserta koleganya dapat membentuk pola jaringan komunikasi yang berbeda.

Konsekuensi dari terbentuknya jaringan komunikasi, adalah bahwa dalam peta proses komunikasi ada pegawai yang mengambil peran besar, namun ada pula yang kecil peranannya, ada yang terlibat aktif dalam komunikasi ada pula yang pasif. Berdasarkan pendekatan studi komunikasi organisasi, maka hubungan yang bervariasi di sebuah organisasi akan melahirkan predikat tertentu bagi pegawai untuk menggambarkan posisi mereka dalam suatu jaringan komunikasi organisasi.

Komunikasi Organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan organisasi dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung, baik formal maupun nonformal.

1. Komunikasi Formal dan Nonformal

Komunikasi formal adalah proses penyampaian pesan dengan memanfaatkan saluran-saluran formal. Saluran formal yang dimaksud adalah saluran birokrasi yang telah tersusun secara hirarkis sesuai dengan struktur organisasi. Komunikasi formal mengikuti saluran formal sebagai tergambar di dalam struktur organisasi. Komunikasi formal cenderung memperlihatkan komunikasi tugas, komunikasi antara atasan dengan atasan, atasan dengan bawahan atau antara bawahan dengan bawahan sesuai dengan otoritas. Dengan kata lain komunikasi formal mengikuti jenjang komando. Oleh karena itu, saluran komunikasi formal diakui sebagai suatu yang resmi, hal tersebut cenderung merupakan tipikal dari komunikasi tertulis.

Ciri-ciri komunikasi formal, sebagai berikut:

- (1) Arus komunikasi ke bawah lebih banyak
- (2) Kepentingan dinas
- (3) Lebih banyak pesan tertulis daripada lisan
- (4) Pertemuan atau rapat resmi
- (5) Terkait dengan jabatan
- (6) Kepentingan organisasi.

Komunikasi nonformal yaitu proses penyampaian dan penerimaan pesan yang berlangsung secara tidak resmi dan tidak terikat saluran-saluran birokrasi formal yang tersedia di dalam organisasi. Komunikasi Nonformal ada di luar saluran komunikasi formal dan tidak menuruti hirarki organisasi dan otoritas. Akan tetapi komunikasi Nonformal ini tidak direncanakan oleh superior. Istilah yang sering digunakan untuk bentuk saluran komunikasi Nonformal adalah *The Grapevine* (selentingan). *Grapevine* dapat menjadi sumber informasi faktual meskipun konotasinya merupakan informasi yang tidak akurat.

Ciri-ciri komunikasi nonformal, sebagai berikut:

- (1) Komunikasi nonformal muncul biasanya karena saluran formal yang tersedia terhambat
- (2) Lebih fleksibel dan manusiawi
- (3) Berupa komunikasi lisan
- (4) Penyebaran pesan sulit dikendalikan
- (5) Menentang kelakuan system birokrasi

- (6) Untuk menyampaikan usul dari bawah yang tidak tersalur melalui saluran formal.

2. Komunikasi Primer dan Sekunder

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (simbol) sebagai media (Onong, U. Effendy, 1997: 11). Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, isyarat yang secara langsung dipergunakan sebagai sarana mengungkapkan perasaan atau pikiran komunikator kepada komunikan. Dalam konteks komunikasi organisasi, proses komunikasi primer ini bisa melibatkan pimpinan dan karyawan, pengurus dan karyawan, pengurus dan anggota, serta pada umumnya proses komunikasi itu berlangsung secara interpersonal. Komunikasi primer pada umumnya disampaikan secara interpersonal memiliki peranan penting dengan meningkatkan efektivitas komunikasi di dalam organisasi.

Peneliti juga mencantumkan beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi primer sebagai berikut:

- (1) Persepsi atau penilaian yang diberikan secara spontan kepada partisipan komunikasi. Dalam proses komunikasi primer, dimana antara komunikator dan komunikan saling bertemu muka, secara otomatis akan terjadi proses saling mempersepsi.
- (2) Pengalaman, bahwa pengalaman terhadap orang-orang tertentu akan mempengaruhi komunikasi primer.

(3) Daya tarik fisik, kita akan merasa senang berkomunikasi dengan orang yang memiliki daya tarik fisik.

(4) *Familiarity*, bahwa kita akan lebih mudah menjalin komunikasi primer dengan orang yang sedang kita kenal dengan baik.

Proses komunikasi sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama (Onong U. Effendy, 1997: 16). Pada umumnya, kalau kita berbicara di kalangan masyarakat, yang dinamakan media komunikasi itu adalah media yang menjadi sarana menyampaikan pesan, sedangkan pendapat Onong U. Effendy tersebut ada dua media, media pertama berupa lambang atau simbol yang dikomunikasikan. Media kedua, adalah alat atau sarana yang dipergunakan mengirimkan lambang tersebut sehingga bisa diterima oleh komunikan. Dalam pembahasan kita kali ini, kita mengikuti gejala yang dipahami oleh masyarakat, bahwa media pertama berupa lambang itu kita namakan pesan, simbol, informasi, atau *message*, sedangkan media kedua adalah sarana yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan kepada komunikan.

Dapat ditegaskan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi sekunder di organisasi adalah semua proses penyampaian pesan oleh komunikator dan komunikan dengan menggunakan media. Komunikator dan komunikan tidak berhadapan langsung, tetapi keduanya dihubungkan oleh media (komunikasi bermedia atau *mediated communications*).

3. Faktor Keberhasilan Komunikasi

Komunikasi yang efektif menjadi keinginan semua orang, baik pimpinan maupun karyawan suatu organisasi. Dengan komunikasi efektif tersebut, pihak-pihak yang terlibat di dalamnya memperoleh manfaat sesuai dengan keinginan. Ada beberapa factor yang sedang menentukan keberhasilan komunikasi, di beberapa referensi.

5 (lima) faktor hukum pokok penentu keefektifan komunikasi tersebut diberi nama sebagai berikut:

(1) *Accommodation*

Hukum pertama dalam mengembangkan komunikasi yang efektif adalah sikap dapat menerima dan menghargai pendapat setiap individu yang ada di organisasi.

(2) *Adaptability*

Adaptability merupakan kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai perbedaan (pendapat, gagasan) di lingkungan organisasi. Salah satu prasyarat utama dalam memiliki sikap adaptif adalah kemampuan kita untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dulu sebelum didengarkan atau dimengerti oleh orang lain.

(3) *Awareness*

Awareness adalah kesadaran dan kemauan untuk membantu orang lain. Bentuk konkret dalam perilaku di organisasi adalah kemauan melayani, sikap menghargai, mau mendengar dan menerima kritik, tidak sombong, tidak memandang rendah orang lain, berani mengakui

kesalahan, rela memaafkan, lemah lembut dan penuh pengendalian diri, serta mengutamakan kepentingan yang lebih besar.

(4) *Audible*

Makna dari *audible* antara lain dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Jika sikap adaptif berarti kita harus mendengar terlebih dahulu ataupun mampu menerima umpan balik dengan baik, maka *audible* berarti pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan.

(5) *Abilities*

Makna *Abilities* disini adalah berbagai kecakapan komunikasi mencakup kecakapan memproduksi, mengirim, dan menerima pesan baik secara verbal maupun nonverbal, komunikasi lisan maupun tertulis.

Jika komunikasi yang kita bangun didasarkan pada 5 (lima) hukum pokok komunikasi yang efektif ini, maka kita dapat menjadi seorang komunikator yang handal, dapat menyampaikan pesan dengan cara yang sesuai dengan keadaan komunikan.

2.1.7. Jenis Komunikasi

Ada beberapa jenis Komunikasi, yaitu:

- (1) Kelompok;
- (2) Komunikasi Komunikasi Antar Pribadi (dengan diri sendiri);
- (3) Komunikasi Antar Pribadi (dengan orang lain);
- (4) Komunikasi Organisasi
- (5) Komunikasi Massa (surat kabar, majalah, radio, dan televisi/komunikasi lini atas);

- (6) Komunikasi Non massa (spanduk, baliho, billboard, dan lainnya/komunikasi lini bawah);
- (7) Komunikasi *on-line* (komunikasi berbasis internet);
- (8) Komunikasi verbal (menggunakan bahasa lisan);
- (9) Komunikasi Nonverbal (isyarat, bahasa tubuh, dan ekspresi wajah);
- (10) Komunikasi Tulisan

2.1.8. Gaya Komunikasi Organisasi

Ada 5 (lima) gaya komunikasi organisasi yang memerlukan pengelolaan agar komunikasi organisasi berjalan dengan baik:

1. Gaya Komunikasi Mengendalikan

Gaya Komunikasi mengendalikan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communicator*.

Pihak-pihak yang memakai gaya ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan/umpan balik. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha ‘menjual’ gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. Gaya ini sering dipakai untuk mempengaruhi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

2. Gaya Komunikasi Dua Arah

Aspek penting gaya komunikasi dua arah ialah adanya landasan kesamaan. Gaya ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah. Tindak komunikasi ini dilakukan secara terbuka, artinya setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana informal, yang memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja.

Gaya komunikasi dua arah akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, karena efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang

kompleks. Gaya komunikasi ini menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

3. Gaya Komunikasi Terstruktur Gaya

Komunikasi berstruktur memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis dan lisan guna memantapkan perintah. Pengirim pesan (sender) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan pesan, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4. Gaya Komunikasi Dinamis

Gaya komunikasi dinamis memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan memahami bahwa lingkungan kerja berorientasi pada tindakan. Tujuan utama gaya ini adalah merangsang pegawai untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, tetapi dengan persyaratan bahwa pegawai mempunyai kemampuan cukup untuk mengatasi masalah.

5. Gaya Komunikasi Terbuka

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat, ataupun gagasan orang lain daripada keinginan untuk memberi perintah. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti, serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

2.1.9. Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) Sumber Daya Manusia, untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terpeliharanya budaya organisasi yang tumbuh dengan baik akan mampu meningkatkan organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lainnya, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata-kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Nawawi (2004) menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil pelaksana suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/non material.

Menurut **Mangkunagara (2005:9)** yang menterjemahkan kinerja pegawai sebagai:

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Peneliti juga mengutip pengertian Kinerja Pegawai yang dikemukakan oleh **Sedarmayanti (2001: 51)** bahwa:

“Kinerja Pegawai merupakan system yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)”.

Dari kutipan diatas definisi dari kinerja pegawai tersebut bermaksud kepada setiap pelaksanaan tugas pegawai yang terdiri dari beberapa program system yang harus dilaksanakan atau dikerjakan sesuai dengan prosedur yang telah diberikan oleh atasannya.

Menurut **T.R. Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2001:51)** dalam bukunya *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja* mengemukakan ada 5 indikator mengenai kinerja, yaitu:

- (1) *Quality of work* (Kualitas Kerja)
- (2) *Promptness* (Ketepatan Waktu)
- (3) *Initiative* (Inisiatif)
- (4) *Capability* (Kemampuan)
- (5) *Communication* (Komunikasi)

1) *Quality of work* (Kualitas kerja)

Mutu hasil kerja, ketelitian dan cerminan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai yang diharapkan.

2) *Promptness* (Ketepatan waktu)

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya

dan berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu.

3) *Initiative* (Inisiatif)

Selamat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) *Capability* (Kemampuan)

Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakan sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.

5) *Communication* (Komunikasi)

Proses interaksi atau hubungan yang saling pengertian satu sama lain antara pimpinan dengan pegawai, pegawai dengan pimpinan, dan pegawai dengan pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti antar sesama.

2.1.10. Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja aparatur merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai oleh seorang individu, organisasi, atau instansi dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini mengandung makna bahwa, pengukuran kinerja digunakan untuk menilai atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijakan yang dilaksanakan oleh seseorang kelompok atau organisasi sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

Secara garis besarnya bahwa kinerja pegawai dapat diukur dengan cara melihat sejauh mana pegawai dapat melakukannya tugas dan tanggung jawabnya. Artinya bahwa pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan membandingkan rangkaian tugas dengan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh pegawai dari

hasil yang diperoleh pegawai dengan hasil yang diperoleh pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

2.1.11. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Karena kunci dari kesuksesan adalah hal tersebut. Tanpa adanya kemampuan dan motivasi para pegawai tidak akan sukses dalam mencapai tujuan kerjanya. Hal ini juga berpengaruh terhadap cara pemimpin dalam berorganisasi dengan pegawainya. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1964:484), yang merumuskan bahwa :

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill}$$

Untuk memperjelas faktor-faktor diatas maka peneliti akan menguraikan beberapa penjelasannya sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), yang 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 hasil kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan

yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job).

2) Faktor Motivasi

Sebuah 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).

Dalam motivasi sikap mental untuk seorang pegawai tersebut itu sangat penting. Karena sikap mental ini merupakan sikap yang mana untuk mendorong diri pegawai untuk berusaha dalam mencapai suatu pekerjaan sehingga menghasilkan suatu prestasi yang optimal. Hal ini tidak terlepas juga sebuah motivasi yang diberikan dari pimpinannya. Karena motivasi dari pimpinan tersebut sangatlah penting bagi seluruh anggota pegawainya gunan dapat menghasilkan suatu pekerjaan yang baik dan apa yang menjadi tujuan suatu organisasi menjadi tercapai.

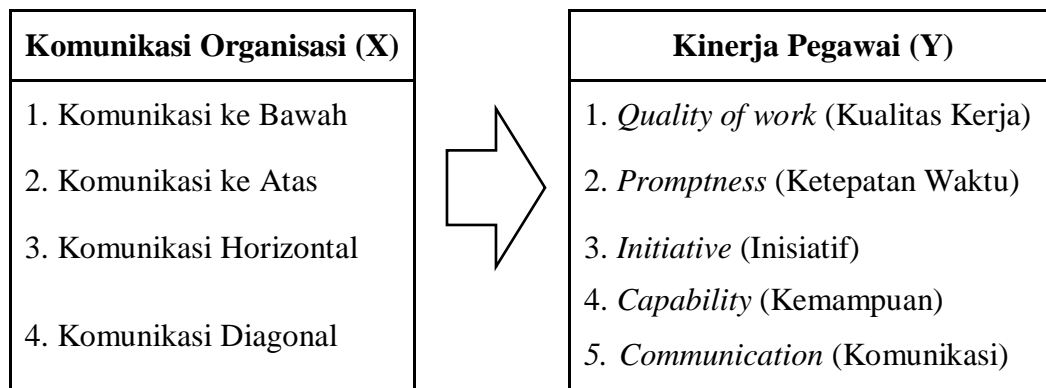
Sikap mental disini artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, dengan cara memahami tujuan utama dan target kerja menjadi tujuan yang akan dicapainya, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja yang maksimal.

2.1.12. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Kinerja

Hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja secara sederhana dapat dideskripsikan, bahwa efektivitas komunikasi akan meningkatkan kinerja

organisasi. Mengapa? Karena semua pekerjaan di dalam organisasi pada kenyataannya saling berhubungan. Kurang baiknya kinerja sebuah divisi akan berpengaruh negatif pada divisi lain serta terhadap organisasi itu sendiri. Komunikasi meningkatkan keharmonisan kerja dalam organisasi. Sebaliknya apabila tidak ada komunikasi, maka koordinasi akan terganggu. Akibatnya adalah akan mengganggu proses pencapaian target dan tujuan organisasi.

Untuk memudahkan pemahaman, periksa gambar berikut:



GAMBAR 2.1
Hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja

Gambar tersebut menunjukkan adanya pola hubungan antara variable komunikasi organisasi dengan variable kinerja. Dengan komunikasi yang baik, maka seluruh komponen dalam organisasi itu dapat secara sistematis bekerja dalam satu arah yang sama sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, yaitu untuk meningkatkan kualitas kerja, dengan selalu memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin dan menjadikan pola inisiatif untuk mengerjakan tugas dengan cepat dan tepat, dan selalu mengasah kemampuan pegawai.

Dinamika proses kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi dapat ditingkatkan melalui perbaikan komunikasi. Komunikasi adalah sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa Hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja itu bersifat positif, bahwa efektivitas komunikasi akan meningkatkan kinerja organisasi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Berkaitan dengan penelitian ini yang berjudul Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero), mempermudah pemecahan masalah dalam suatu penelitian ini diperlukan dasar pemikiran, tolak ukur, atau landasan dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta observasi ataupun telah kepustakaan. Peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan fokus dan lokus penelitian, sebagai dasar dan pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan di lapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang obyektif.

1. Komunikasi Organisasi

Pengertian Komunikasi Organisasi yang dikemukakan oleh **Faces & Faules (2018)** bahwa:

“Komunikasi Organisasi merupakan sebuah perilaku pengorganisasian yang terjadi di dalam suatu organisasi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu melakukan transaksi dan memberi makna atas apa yang telah terjadi”.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa Komunikasi Organisasi itu sebuah interaksi timbal balik antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, untuk mencapai sebuah tujuan organisasi itu sendiri.

Adapun indikator untuk mengukur Kinerja menurut **Suranto (2018: 83)** mengemukakan:

1) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan alur pesan yang menunjukkan alur pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi kebawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan, tujuan, disiplin, perintah pertanyaan, dan kebijaksanaan umum.

2) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas maksudnya pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi.

3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal yaitu proses komunikasi yang menunjukkan arus informasi diantara orang-orang sejawat (*peers*) pada tingkat hirarki yang sama dalam organisasi. Misalnya, antara manajer dengan manajer, antara supervisor dengan supervisor dll.

4) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal yaitu proses komunikasi dimana arus informasi mengalir diantara orang pada tingkat hirarki organisasi yang tidak sama. Atau interaksi antar departemental atau orang dalam tingkat hirarki yang berbeda.

2. Kinerja Pegawai

Menurut **Mangkunagara (2005:9)** yang menterjemahkan kinerja pegawai sebagai:

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan uraian diatas bisa dikatakan bahwa para pegawai bertanggung jawab atas semua tugas yang diberikan oleh atasan dengan mencapai sebuah kualitas dan kuantitas yang baik.

Adapun indikator untuk mengukur kinerja menurut **T.R. Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2001:51)** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**, yaitu:

1) *Quality of work* (Kualitas kerja)

Mutu hasil kerja, ketelitian dan cerminan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai yang diharapkan.

2) *Promptness* (Ketepatan waktu)

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu.

3) *Initiative* (Inisiatif)

Selamat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) *Capability* (Kemampuan)

Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakan sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.

5) *Communication* (Komunikasi)

Proses interaksi atau hubungan yang saling pengertian satu sama lain antara pimpinan dengan pegawai, pegawai dengan pimpinan, dan pegawai dengan pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti antar sesama.

2.3 Hipotesis

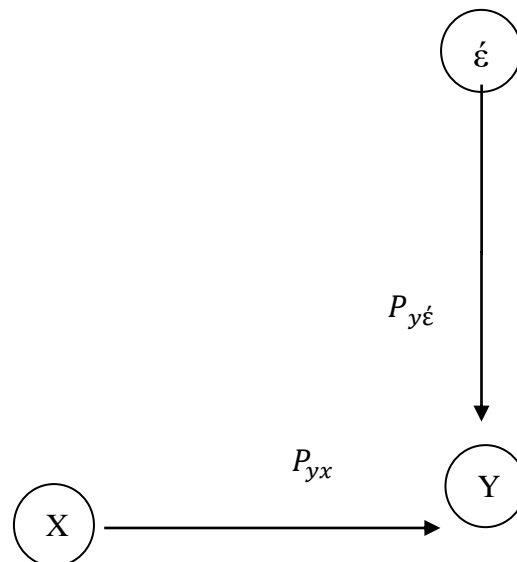
Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas peneliti mengemukakan hipotesis asosiatif yaitu jawaban sementara terhadap rumusan

masalah asosiatif yang menanyakan 2 variabel atau lebih, yaitu, “**Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di PT Kereta Api Indonesia**”.

Hipotesis di atas masih bersifat substantif maka harus diterjemahkan ke dalam hipotesis statistik.

Hipotesis statistik:

- (1) $H_0: \rho_s = 0$, artinya tidak ada perbedaan pengaruh yang signifikan komunikasi organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y).
- (2) $H_1: \rho_s \neq 0$, artinya ada perbedaan pengaruh yang signifikan komunikasi organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y).
- (3) Berikut uraian paradigmanya:



GAMBAR 2.2
Paradigma Pengaruh Komunikasi Organisasi (X) Terhadap Kinerja pegawai (Y)

Keterangan gambar:

X = Komunikasi Organisasi

Y = Kinerja Pegawai

ϵ = Variabel lain diluar dari variabel Komunikasi Organisasi yang tidak diukur berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai

P_{yx} = Pengaruh X terhadap Y

$P_y \epsilon$ = Koefisien jalur residu ke Y