

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 Kajian Pustaka

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian	Peneliti 1:	Peneliti 2:	
	Mery Meilita 080903579 Skripsi – Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Atma Jaya Yogyakarta 2014	Mutiara Bunda Uhl Albab 11.301.309 Skripsi – Politeknik Piksi Ganesha Bandung 2014	Laras Asri Juandari 10080011179 Skripsi – Bidang Kajian <i>Public Relations</i> Fikom Unisba-2015
Judul	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Astanaanyar Bandung	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pindad (Persero)
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Barat. • Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Barat. • Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Barat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui bagaimana disiplin kerja di Kecamatan Astanaanyar Bandung. • Untuk mengetahui kinerja pegawai di Kecamatan Astanaanyar Bandung dalam menerapkan disiplin kerja. • Untuk mengetahui bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Astaanyar Bandung. • Untuk mengetahui permasalahan apa saja yang dihadapi dalam disiplin kerja pegawai dalam kaitannya dengan kinerja pegawai di Kecamatan Astanaanyar Bandung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui pengaruh kepercayaan antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad (Persero). • Untuk mengetahui pengaruh pembuatan keputusan bersama antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad (Persero). • Untuk mengetahui pengaruh kejujuran antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad (Persero). • Untuk mengetahui pengaruh keterbukaan komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad (Persero). • Untuk mengetahui pengaruh mendengarkan komunikasi ke atas antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad (Persero). • Untuk mengetahui pengaruh perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja

			tinggi antara atasan dan bawahan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad (Persero).
Metode/ Paradigma	Jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif.	Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional.
Hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Barat. • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Barat. • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Barat. 	<p>Disiplin kerja pegawai di Kecamatan Astananyar Bandung masuk dalam kriteria baik, artinya dilihat dari indikator disiplin kerja seperti melaksamkam tugas sesuai tugas pokok, saling menghormati dan menghargai sesama pegawai, patuh peraturan, hubungam kemanusiaan dan sanksi hukuman dengan rata-rata 78,8.</p> <p>Kinerja pegawai di Kecamatan Astaanyar Bandung berdasarkan hasil penelitian masuk ke dalam kriteria baik artinya dilihat dari indikator kinerja pegawai seperti kesetiaan pegawai, prestasi kerja, kerjasama antar pegawai, tanggung jawab dan ketaatan pegawai dengan persentase rata-rata 76,7.</p>	
Persamaan	Sama-sama menggunakan teori iklim komunikasi organisasi dari Pace & Fatlus untuk indikator X	Sama-sama menggunakan teori kinerja pegawai sebagai variabel Y.	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya kesamaan variabel X yaitu iklim komunikasi organisasi. • Adanya kesamaan variabel Y yaitu kkerja pegawai.
Perbedaan	Perbedaannya terletak pada metode yang dipakai. Di penelitian ini menggunakan metode survey sedangkan penulis menggunakan korelasional karena teori ini membandingkan antara variabel X dan Y.	Perbedaannya terletak pada variabel X yang dipakai penulis. Di penelitian ini, variabel X nya adalah disiplin kerja sedangkan penulis menggunakan teori iklim komunikasi organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaannya terletak pada metode yang dipakai. Di penelitian ini menggunakan metode survey sedangkan penulis menggunakan korelasional karena teori ini membandingkan antara variabel X dan Y. • Perbedaannya terletak pada variabel X yang dipakai penulis. Di penelitian ini, variabel X nya adalah disiplin kerja sedangkan penulis menggunakan teori iklim komunikasi organisasi.

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Tinjauan Tentang Komunikasi

Manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan komunikasi. Tanpa berkomunikasi dengan orang lain manusia tidak dapat bertahan hidup. Komunikasi sering dilakukan dalam kegiatan sehari-hari. Mulai dari kegiatan di pagi hari saat bangun tidur hingga malam hari untuk tidur kembali pun kita sudah melakukan kegiatan komunikasi.

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa Latin *communis* yang berarti “sama”, *communico*, *communicatio*, atau *communicare* yang berarti “membuat sama” (*to make common*). Istilah pertama (*communis*) adalah istilah yang paling sering sebagai asal-usul kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip. Komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama. Akan tetapi definisi-definisi kontemporer menyarankan bahwa komunikasi merujuk pada cara berbagai hal-hal tersebut, seperti dalam kalimat “Kita berbagi pikiran”, “Kita mendiskusikan makna”, dan “Kita mengirimkan pesan” (Mulyana, 2010:46).

Dalam sejarahnya, ilmu komunikasi dikembangkan oleh ilmuwan dari berbagai disiplin ilmu. Sehingga para ilmuwan tersebut mendefinisikan komunikasi menurut sudut pandang mereka masing-masing.

Menurut Profesor David K. Berlo dari Michigan University, komunikasi adalah sarana dan interaksi untuk mengetahui dan memprediksikan sikap orang lain serta mengetahui keberadaan diri sendiri dalam menciptakan keseimbangan di

dalam masyarakat itu sendiri. Jadi komunikasi itu sendiri tidak bisa dilepaskan dari kehidupan manusia itu sendiri. Keberhasilan seseorang bisa dikatakan tergantung cara ia melakukan proses komunikasi itu sendiri (David K. Berlo dalam Ardhi, 2003:1).

Menurut Drs. Onong Uchjana Effendy, MA pengertian komunikasi mencakup ekspresi wajah, sikap dan gerak-gerik suara, kata-kata tertulis, percetakan, kereta api, telegraf, telepon, dan lain-lain. (Ermawati dkk, 2008). Dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan kegiatan yang melibatkan dua orang atau lebih dan juga bentuk pembagian ide atau pikiran dengan menggunakan lambang serta memiliki tujuan berupa terjadi perubahan pada orang lain.

Lasswell mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan sebagai berikut : *Who, Says What, In Which Channel, To Whom, With What Effect?* (siapa mengatakan apa dengan saluran apa kepada siapa dengan pengaruh bagaimana?).

Paradigma Lasswell diatas menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan itu, yakni:

1. Komunikator (*Communicator, Source, Sender*).
2. Pesan (*Message*).
3. Media (*Channel, Media*).
4. Komunikan (*Communicator, Communicate, Receiver, Recipient*).
5. Efek (*Effect, Impact, Influence*) (Effendy, 1998:10).

Dalam sebuah perusahaan atau instansi pemerintahan, komunikasi sangat dibutuhkan. Karena tanpa berkomunikasi, perusahaan tersebut tidak akan artinya.

Dalam sebuah instansi pemerintahan, peran karyawan dan atasan harus tetap

terjalin. Jika tanpa adanya komunikasi antara pihak internal maka untuk mengembangkan kepada orang luar atau pihak eksternal tidak akan mampu. Disitu-lah makanya diperlukan komunikasi yang baik antara inidivu satu ke individu lainnya.

Dengan kata lain komunikasi dalam sebuah instansi itu berhubungan dengan pihak luar dan dalam, bisa disebut dengan internal dan eksternal. Masalah yang terjadi dalam ruang lingkup perusahaan itu akan berubah-ubah. Maka dari itu, di dalam berkomunikasi kita perlu adanya saling mengerti antara individu-individu.

2.2.2 Proses Komunikasi

Dari pengertian komunikasi yang sudah dijelaskan sebelumnya, tampak adanya sejumlah komponen-komponen atau unsur yang dicakup, yang merupakan persyaratan terjadinya komunikasi. Dalam “bahasa komunikasi” komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komunikator adalah orang yang menyampaikan pesan.
2. Pesan adalah pernyataan yang didukung oleh lambang.
3. Komunikan adalah orang yang menerima pesan.
4. Media adalah sarana atau saluran yang mendukung pesan bila komunikan jauh tempatnya atau banyak jumlahnya.
5. Efek adalah dampak sebagai pengaruh pesan (Effendy, 2008:6).

Kelima unsur itulah yang tidak akan lepas dari komunikasi, tanpa adanya unsur-unsur tersebut maka komunikasi tidak akan berjalan dengan semestinya.

2.2.3 Tujuan Komunikasi

Tujuan-tujuan komunikasi merupakan salah satu lingkup komunikasi. Menurut Onong Uchjana Effendy dalam buku yang berjudul “Ilmu, teori dan filsafat komunikasi” tujuan komunikasi di antaranya:

1. Mengubah sikap (*to change the attitude*).
2. Mengubah opini/pendapat/pandangan (*to change the opinion*).
3. Mengubah perilaku (*to change the behaviour*).
4. Mengubah masyarakat (*to change the society*) (Effendy, 2003:55).

2.2.4 Fungsi Komunikasi

Manusia selalu menginginkan kebutuhan untuk memenuhi keinginannya dalam berkomunikasi. Komunikasi tidak akan berjalan begitu saja akan tetapi memiliki fungsi yang berbeda-beda bagi yang menggunakannya. Fungsi komunikasi di antaranya untuk:

1. Menginformasikan (*to inform*).
2. Mendidik (*to educate*).
3. Menghibur (*to entertain*).
4. Mempengaruhi (*to influence*).

2.2.5 Model Komunikasi

1. Model komunikasi linier (*one-way communication*), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.

2. Model komunikasi interaksional. Sebagai kelanjutan dari model yang linier pada tahap ini sudah terjadi *feedback* atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.
3. Model komunikasi transaksional. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relationship*) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.

2.2.6 Komunikasi Organisasi

Organisasi tidak mungkin ada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak mengetahui apa yang dilakukan rekan kerjanya. Pimpinan tidak dapat menerima informasi, kordinasi kerja tidak mungkin dilakukan dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi (Davis dan Newstrom, 2004:151) untuk itu komunikasi organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan komunikasi organisasi menurut Gholdaber dalam (Arni 1995:67) didefinisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang saling berubah-ubah. Komunikasi akan selalu terjadi dalam setiap kegiatan organisasi dengan tujuan untuk menciptakan

saling pengertian dan kerjasama pada setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules, 2005:32) salah satu tantangan terbesar komunikasi organisasi adalah proses yang berkaitan dengan jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi. Yang pada gilirannya akan berpengaruh pada aliran informasi.

2.2.7 Iklim Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. menurut Davis dan Hewstrom (2004:21), “Iklim organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan disuatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis.” Menurut definisi di atas dapat dilihat bahwa iklim adalah sebuah konsep dinamis yang mempengaruhi keseluruhan organisasi di dalam lingkungan tempat organisasi itu beraktifitas dalam rangka pencapaian tujuan.

Payne dan Pugh dalam Arni (1995:82-83) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.

2.2.8 Iklim Komunikasi

Menurut Arni (1995:85) ada hubungan yang sirkuler antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, di antaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.

Iklim komunikasi menurut Denis dalam Arni (1995:86) adalah

Iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat obyektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

2.2.9 Iklim Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian suatu organisasi tertentu. Suatu sistem didefinisikan oleh Pool (1973) sebagai “setiap entitas berkelanjutan yang mampu berada dalam dua keadaan atau lebih”. Dalam suatu sistem komunikasi, keadaan itu adalah hubungan antara orang-orang dan hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan.

2.2.10 Arah Komunikasi

1. *Downward Communication*

Komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- a. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*).
- b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*).
- c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*).
- d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

2. *Upward communication*

Komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
- b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
- c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
- d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

3. *Horizontal / Lateral Communication*

Komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- a. Memperbaiki koordinasi tugas
- b. Upaya pemecahan masalah
- c. Saling berbagi informasi
- d. Upaya pemecahan konflik
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

2.2.11 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

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

1. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan

informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan pegawai (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Di samping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

- a. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
- b. Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi.
- c. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
- d. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

3. Fungsi Persuasif

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

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat dilaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, buletin) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Mengungkapkan istilah iklim di sini merupakan kiasan (metafora), fase iklim komunikasi organisasi menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Sama seperti cuaca membentuk iklim fisik untuk suatu kawasan, sedangkan cara orang berinteraksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi, maksudnya yaitu sebuah kiasan yang menggambarkan suasana dan apa yang

dirasakan nyata dalam diri dari orang-orang yang berhubungan dengan organisasi sehingga memungkinkan orang bereaksi dengan bermacam-macam cara terhadap organisasi melalui proses komunikasi.

Falcione dalam Pace dan Faules (2005:149) menyatakan bahwa,

Iklm komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Iklm berkembang dari interaksi antar sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atau sifat-sifat itu. Iklm dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi.

Untuk menganalisis iklm komunikasi disuatu organisasi, Pace dan Faules (2005:159-160) mengemukakan enam faktor besar yang bisa digunakan untuk menganalisis masalah tersebut, yaitu :

1. Kepercayaan, personal disemua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.
2. Pembuatan keputusan bersama, para pegawai disemua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai disemua tingkat harus diberikan kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
3. Kejujuran, suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi. Dan para pegawai mampu mengatakan apa yang ada dalam fikiran mereka tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.
4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, para pemimpin, dan rencana-rencana.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas, personil di semua tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di semua tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dalam fikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.
6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, personel di semua tingkat di semua organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktifitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

2.2.12 Kinerja Pegawai

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. menurut Sutrisno (2004:170) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu 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 dan etika.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Mahsun (2006:25) adalah gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam Strategic Planning suatu organisasi.

Pengertian lain tentang kinerja menurut Milner (1990) dalam bukunya Sutrisno (2004:170) adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.

Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya agar kinerja sumberdaya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi dapat dinilai secara obyektif.

Pada prinsipnya kinerja uni-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia yang bersangkutan. Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2009:179-180), mengajukan enam poin penilaian kinerja yaitu :

- a. *Quality* (Kualitas kerja). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity* (Kuantitas kerja), merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timeliness* (ketepatan waktu). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang tepat yang dikehendaki, dengan memerhatikan kordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost efektivness* (efektivitas biaya). Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisai (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervisor* (Perlu untuk pengawasan). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkatan sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

2.2.13 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Ilyas, 1993). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan nonfisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Prawirosentono (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Menurut Gibson (1987), model teori kinerja individu pernah dibahas dalam artikel lain di *site* ini.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (1987), variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan

variabel demografis.

Kelompok variabel organisasi menurut Gibson (1987) terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Menurut Kopelman (1986), variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu.

Menurut Mitchell dalam Timpe (1999), motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). (Mangkunegara 2007:67)

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara *psikofik*) artinya, seorang

karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Dalam (Sjafri 2007:155), uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

- a. Faktor Personal/individual
Meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor Kepemimpinan
Meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c. Faktor Tim
Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor Sistem
Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor Situasional
Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- f. Faktor Konflik
Meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

2.2.14 Teori Hubungan Manusia

Hubungan manusia sangat penting dalam menopang suatu perusahaan dalam jangka panjang. Hubungan manusia bisa diinterpretasikan dalam bermacam-macam cara. Sebagian organisasi dan orang-orang melihat hubungan manusia dari sudut pandang yang berbeda secara keseluruhan. Bagaimanapun, hubungan manusia dalam ruang lingkup pekerjaan dan dilihat dari sudut pandang manajemen, kesimpulannya bahwa hal itu dapat diklasifikasikan menjadi dua

point, yaitu :

- a. Hubungan Industri atau hubungan manusia dimana hasil dari sebuah rapat antara para manajer dan para pekerja.
- b. Hubungan pribadi atau hubungan manusia dapat membuka atau menumbuhkan eksistensi didalam semua lingkungan pekerjaan.

Kemajuan dari hubungan di antara semua level yang telah diterima sebagai elemen penting di dalam perkembangan dan kemajuan dari setiap industri organisasi, dan dimana sebagian kesuksesan jangka panjang manajemen yang tidak mengutamakan kesepakatan dari usaha yang telah diarahkan.

Bagaimanapun, kemungkinan dari kebijaksanaan untuk perbaikan hubungan manusia bisa menjadikan pengejaran melulu karena efek di dalam produksi, dan bukan dari alasan pokok dari proses produksi untuk sikap yang benar dan seimbang kepada pribadi seseorang dan keperluan sosial dari para pekerja. Output yang lebih tinggi dapat membawa kita ke tingkat kepuasan yang lebih tinggi pula bagi para pekerja.

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

“Hasil yang lebih baik berkaitan dengan kondisi-kondisi kerja yang lebih menyenangkan, lebih bebas dan lebih membahagiakan”. (Miller & Form)

“Komunikasi yakni kemampuan seorang individu untuk menyatakan perasaan & gagasannya kepada orang lain, kemampuan kelompok untuk berkomunikasi secara efektif dan intim dengan kelompok lainnya” (Mayo ; 1945)

Hubungan manusiawi muncul setelah perang dunia II. Sofer (1973) mengatakan bahwa Mayo dan kawan-kawannya menunjukkan secara ilmiah bahwa “suatu kelompok memiliki kehidupannya sendiri, lengkap dengan adat istiadat, norma dan control social yang efektif atas anggota-anggotanya.”

