

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Komunikasi Organisasi

Organisasi memiliki bentuk dan jenis yang berbeda-beda. Salah satunya adalah organisasi pelayanan publik. Organisasi pelayanan publik dapat dipula dikatakan sebagai organisasi pelayanan umum, yang berbasis kebutuhan dan keinginan masyarakat. Pelayanan publik berasal dari dua kata yaitu pelayanan dan publik. Arti publik dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yaitu hal, cara, atau hasil pekerjaan melayani. Sedangkan publik yang berarti umum, banyak, dan ramai. Organisasi pelayanan masyarakat (*public service*) lebih menekankan kepada memahulukan kepentingan publik, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu proses pelaksanaan publik dan memberikan kepuasan kepada publik (Mulyana, 2015). Organisasi pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok atau tata cara yang telah ditetapkan.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan segala kegiatan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Maka sudah

menjadi suatu kewajiban bagi organisasi tersebut dalam hal ini aparatur negara memberikan pelayanan yang prima dan setulus hati dalam melakukan tugasnya. Pelayanan prima akan memberikan kepuasan serta hubungan yang baik antara aparatur negara dengan masyarakat

Komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi menjadi bagian penting dalam keberlangsungan hidupnya sebuah organisasi. Menurut Pace dan Faules (2016) definisi komunikasi organisasi dibagi menjadi dua, yakni definisi fungsional dan definisi interpretatif, secara fungsional komunikasi organisasi dikatakan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tersebut sedangkan definisi secara interpretatif dari komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Mulyana (2015) menjelaskan komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal, dan juga informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok.

Komunikasi organisasi mencakup proses interaksi yang terjadi pada orang-orang yang menjadi bagian dalam organisasi tersebut, sehingga komunikasi organisasi dapat menjadi suatu cara untuk mengidentifikasi budaya kerja anggota dalam organisasi tersebut. Konteks komunikasi organisasi lebih spesifik dengan konteks komunikasi secara umum. Pada komunikasi organisasi, komunikasi formal dicirikan pada komunikasi menurut struktur organisasi (komunikasi ke atas, ke bawah dan horizontal),

sedangkan komunikasi informal lebih tidak melibatkan pada struktur organisasi, seperti komunikasi sesama dalam konteks pertemanan atau rekan kerja.

2.1.2. Komunikasi Internal

Pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan untuk kepentingan bersama selalu memerlukan adanya komunikasi yang lancar. Karena itu komunikasi merupakan sarana yang sangat penting dan paling vital bagi setiap pegawai dalam mencari data, informasi, serta keterangan-keterangan dari unit kerja yang lain. Disamping itu komunikasi juga memegang peranan dalam menyampaikan laporan-laporan kegiatan, mengajak bekerja sama, mendiskusikan segala hal yang berhubungan dengan tugas pekerjaan. Dengan menjalin komunikasi yang baik sesama pegawai juga akan menimbulkan saling pengertian dan pemahaman akan tugas masing-masing.

Menurut Hovland dalam Effendy (2012:78) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain. Akan tetapi seseorang akan mengubah sikap, pendapat atau perilaku orang lain apabila komunikasinya itu memang efektif. Komunikasi adalah sarana vital untuk mengerti diri sendiri, untuk mengerti orang lain, untuk memahami apa yang dibutuhkannya dan apa yang dibutuhkan orang lain, apa pemahaman kita dan apa pemahaman sesame.

Lawrence D. Brennan dalam Effendy (2012:79) menyatakan komunikasi internal sebagai :

“Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan/jawatan tersebut lengkap dengan terstruktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan horizontal dan vertikal didalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (organisasi dan manajemen).”

2.1.2.1.Komunikasi Internal

Menurut Tarmudji dalam Effendy (2012:82) komunikasi internal dapat dibagi menjadi 3 macam yaitu :

- 1) Komunikasi vertikal yang terjadi dalam bentuk : komunikasi dari atasan kepada bawahan, misalnya – perintah, teguran, pujian, petunjuk dan sebagainya. Bentuk lain adalah komunikasi dari bawahan kepada atasan, misalnya : laporan, keluhan pendapat, dan sebagainya.
- 2) Komunikasi horizontal yang terjadi di dalam ruang lingkup organisasi/kantor diantara orang-orang yang mempunyai kedudukan sejajar.
- 3) Komunikasi diagonal yang terjadi didalam ruang lingkup organisasi/kantor diantara orang-orang yang mempunyai kedudukan tidak sama pada posisi tidak sejajar vertikal.

2.1.2.2.Indikator komunikasi internal

Yildirim (2014) mengembangkan tiga indikator utama untuk mengukur komunikasi internal yaitu ::

- 1) Komunikasi dengan rekan kerja, yaitu komunikasi yang dilakukan sesama karyawan. Adanya koordinasi dengan karyawan lain dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan, artinya setiap ditemukan

permasalahan selalu melakukan diskusi dan informasi kepada karyawan lainnya.

- 2) Komunikasi dengan manajer, yaitu komunikasi yang dilakukan antara manajer dengan karyawan. Adanya diskusi pimpinan dengan karyawan mengenai masalah pekerjaan, artinya setiap masalah yang dihadapinya oleh pimpinan selalu melibatkan karyawan dalam hal diskusi untuk penyelesaian.
- 3) Kebijakan komunikasi organisasi, yaitu suatu kebijakan yang adil untuk melakukan interaksi dalam sebuah organisasi. Tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan kemampuan karyawan, artinya setiap tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan wewenang dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan

2.1.3. Kinerja

Kinerja sendiri mengandung arti, yang didefinisikan oleh Stoner (2012) kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Menurut Mathis dan Jackson (2016), kerja adalah usaha yang ditunjukkan untuk memproduksi atau mencapai hasil. Dan pekerjaan adalah pengelompokan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang merupakan penugasan kerja total untuk karyawan. Hasibuan (2012) mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* dari karyawan yang didasarkan pada hasil, proses dan sikap kerja karyawan.

Menurut Heriyanti (2013) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-

syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (Heriyanti, 2007:26) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Cascio dalam Heriyanti (2013) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono dalam Heriyanti (2013) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Mangkunegara dalam Aritonang (2005) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sesuai dengan tanggung jawab.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pekerjaan merupakan pengelompokan, kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan karyawan untuk mencapai hasil.

Pendekatan penilaian kinerja berdasarkan input-proses-output lebih lanjut diterangkan oleh Rucky dalam Husin (2008 : 210) sebagai berikut :

1. Kinerja berorientasi input. Sistem ini merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian pegawai. Ciri-ciri kepribadian yang dijadikan objek pengukuran

misalnya: kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreativitas, adaptasi, komitmen, sopan-santun dan lain-lain.

2. Kinerja berorientasi proses. Melalui sistem ini, kinerja pegawai diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Dengan kata lain penilaian tetap difokuskan pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya, yang diteliti adalah bagaimana tugas-tugas dilakukan dengan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standart yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan kepadanya.
3. Kinerja berorientasi output. Sistem ini biasanya disebut dengan sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini berbasis pada metode manajemen kinerja berbasiskan pada konsep MBO (Manajemen by Objective).

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara, (2015) yang merumuskan bahwa:

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2015) meliputi:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh,

misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;

2. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahkan kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Hasil PenelitianTerdahulu

No	Nama Peneliti/Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Raka Febrian (2016)/ Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja karyawan (Studi pada Hotel Horison Ultima Bandung bagian Room Division)	komunikasi internal (X) dan kinerja pegawai (Y)	analisis regresi	Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan hotel horisson ultima bandung bagian room division.
2	Agung Dwi Setiawan (2016)/ Pengaruh Komunikasi	komunikasi internal (X) dan Kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi berganda	penerapan komunikasi tersebut, komunikasi

	Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Subur Teknik Utama Di Kota Makassar			internal yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Subur Teknik Utama
3	Syifa Aulia Gumay (2017) pengaruh komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pt. Euro management indonesia	Komunikasi Interpersonal (X1), lingkungan kerja (X2) dan Kinerja pegawai (Y)	Regresi berganda	variabel komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan, kuat dan positif terhadap kinerja karyawan. Dua variabel telah diuji secara bertahap maupun bersama-sama menunjukkan hasil bahwa variabel komunikasi interpersonal memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel kinerja karyawan.
4	N. Lilis Suryani (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangkit Maju Bersama Di Jakarta	Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) Komunikasi (X2) dan Kinerja (Y)	Regresi berganda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan, dan Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi

				terhadap kinerja karyawan
5	Bekan Serbessa Waktola (2019) Boosting Employee Performance; Impact of Working Environment on Employees Performance: Case study on EthioTelecom at Ambo Branch	Employee Performance; Working Environment and Employees Performance	Regresioon	Faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor lingkungan kerja organisasi, hubungan kerja dan faktor budaya organisasi Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh beberapa faktor lingkungan kerja.

2.3 Hubungan komunikasi internal dengan Kinerja

Komunikasi vertikal dalam organisasi merupakan pemberian pengertian kepada bawahan mengenai apa yang mereka kerjakan di dalam kedudukan selaku anggota organisasi serta sebagai saluran bagai penyampaian pikiran, perasaan para anggota organisasi yang bertalian dengan fungsinya, pengerjaan tugas sebagai anggota organisasi memberikan semangat dalam bekerja karena tahu apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Adanya komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh pimpinan secara baik, maka sebagian kebutuhan sekunder atau kebutuhan sosial psikologis akan

dapat terpenuhi, maka para karyawan merasa puas dalam bekerja dan akan menimbulkan kinerja yang baik.

Komunikasi yang meliputi musyawarah dan penyelenggaraan rapat secara tidak langsung dapat mempengaruhi Kinerja pegawai, karena pada dasarnya musyawarah ini salah satu bentuk kerjasama dalam organisasi dan biasanya komunikasi yang meningkatkan kerjasama maka akan menimbulkan suatu gairah dalam bekerja sehingga kinerja meningkat. Individu-individu dalam organisasi akan efektif manakala terjadi hubungan dan komunikasi yang baik dan harmonis dalam organisasi atau perusahaan, dimana komunikasi tersebut akan menambah rasa percaya diri, karena merasa mendapat perhatian dari pimpinan atau teman sekerjanya. Pada situasi “*emotional condition*” akan menguatkan dirinya untuk lebih giat dan bersemangat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka sehingga kinerja karyawan meningkat.

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi antara posisi dalam organisasi yang tidak sama pada posisi tidak sejajar vertical, komunikasi diagonal dapat mempengaruhi Kinerja pegawai, karena pada dasarnya komunikasi ini digunakan sebagai koordinasi dengan bagaian lain untuk memecahkan masalah, saran sehingga akan menimbulkan suatu gairah dalam bekerja. Komunikasi diagonal atau komunikasi silang (*cross communication*) adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang memotong jalur vertikal

dan horizontal. Komunikasi diagonal digunakan oleh staf untuk mencari informasi dalam permintaan pantas keberadaan prosedur kerja, ketika dalam organisasi *high performing*, komunikasi diagonal digunakan staf untuk menyelesaikan masalah kerja yang sulit dan kompleks

Penelitian Agung Dwi Setiawan (2016) dengan judul Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Subur Teknik Utama Di Kota Makassar, hasilnya menunjukkan bahwa Komunikasi internal diterapkan secara vertical berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Subur Teknik Utama

2.4 Kerangka konseptual

Penelitian ini yang akan diteliti adalah pengaruh variabel independen yaitu komunikasi internal terhadap variabel dependen yaitu Kinerja pegawai. Berikut kerangka yang diajukan dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini penulis memberikan hipotesis;

H : Semakin baik komunikasi internal semakin baik Kinerja pegawai