II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Peranan

Menurut Ali dan Deli (200: 425) peranan adalah yang diperbuat, tugas, hal besar pengaruhnya pada suatu peristiwa. Kemudian berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001 : 854) dikemukakan bahwa peranan adalah perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat, tindakan yang dilakukan oleh seseorang di suatu peristiwa.

Sedangkan menurut Soekanto (2006 : 212) peranan (*role*) merupakan aspek dinamis (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan.

Setiap orang mempunyai macam-macam peranan yang berasal dari pola-pola pergaulan hidup dan hal itu sekaligus berarti bahwa peranan tersebut menentukan apa yang akan diperbuatnya bagi masyarakat serta kesempatan apa yang diberikan masyarakat kepadanya. Peranan memiliki arti penting untuk mengatur perilaku seseorang dan juga menyebabkan seseorang pada batas-batas tertentu sehingga dapat meramalkan perbuatan orang lain sehingga orang bersangkutan akan dapat menyesuaikan diri dengan perilaku orang lain.

Sesuai dengan pendapat tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa peranan adalah suatu kegiatan yang di dalamnya mencakup status

seseorang/sekelompok orang yang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya atau posisinya dalam suatu komunitas/lembaga. Jika ditinjau dari sudut kelembagaan, maka dapat disimpulkan bahwa peranan adalah suatu kegiatan yang di dalamnya mencakup hak-hak dan kewajiban yang dilaksanakan oleh seseorang yang memiliki suatu posisi dalam suatu lembaga.

B. Tinjauan Tentang Komunikasi

Komunikasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami (2005:285). Pengertian lain dari komunikasi adalah proses kegiatan manusia yang diungkapkan melalui bahasa lisan atau tulisan, gambar-gambar, isyarat, bunyi-bunyian dan bentuk kode lain yang mengandung arti dan dimengerti oleh orang lain (Gunadi, 1998:69)

Komunikasi juga memiliki pengertian sebuah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan, dalam analisis pesan komunikasi terdiri dari dua aspek, pertama isi pesan (*the content of the message*), kedua yaitu lambang (*symbol)* (Effendy, 2003:28). Komunikasi dilakukan setiap saat oleh manusia, komunikasi dengan diri sendiri, orang lain atau komunikasi dengan sang pencipta. Komunikasi dapat mempererat hubungan jika terjadi dan dilakukan dengan baik dan sebaliknya jika terjadi secara buruk dapat menimbulkan konflik. Komunikasi memiliki banyak bentuk, yaitu komunikasi intrapersonal, komunikasi interpersonal, komunikasi massa, komunikasi organisasi, komunikasi kelompok dan sebagainya.

C. Tinjauan Tentang Komunikasi Antarpribadi

1. Pengertian Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi antarpribadi didefinisikan oleh Joseph A. Devito (dalam Effendy (2003:59)) sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang, atau di antara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. Berdasarkan definisi tersebut, komunikasi antarpribadi dapat berlangsung antara dua orang yang memang sedang berdua, atau antara dua orang dalam suatu pertemuan atau kelompok.

Pentingnya komunikasi antarpribadi ialah karena prosesnya memungkinkan berlangsung secara dialogis, yakni bentuk komunikasi antarpribadi yang menunjukkan terjadinya interaksi dan para pelaku komunikasi masing-masing memiliki peran yang ganda, menjadi pembicara dan pendengar secara bergantian.

Dalam proses komunikasi dialogis nampak adanya upaya dari pelaku komunikasi untuk terjadinya pengertian bersama (*mutual understanding*) dan empati. Di situ terjadi rasa saling menghormati didasarkan pada anggapan bahwa masing-masing adalah manusia yang wajib, berhak, pantas dan wajar dihargai dan dihormati sebagai manusia. Pada akhirnya komunikasi antarpribadi yang terjadi secara efektif akan menimbulkan efek yang positif terhadap para pelakunya.

Pengertian lain diungkapkan oleh Muhammad (2005:159) yang menyatakan bahwa komunikasi antarpribadi adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang langsung diketahui balikannya. Lebih lanjut Arni mengatakan dengan bertambahnya orang yang terlibat dalam komunikasi, menjadi bertambah persepsi

orang dalam kejadian komunikasi sehingga bertambah kompleksla komunikasi tersebut.

2. Proses yang Terjadi dalam Komunikasi Antarpribadi

Dalam bukunya yang berjudul Komunikasi Antarpribadi, Supratiknya (2003:14) menyebutkan bahwa dalam mempelajari komunikasi antarpribadi, hal utama yang perlu diulas adalah mengenai proses yang terjadi di dalam komunkasi antarpribadi itu sendiri. Lebih lanjut Supratikna menjelaskan bahwa terdapat beberapa tahap dalam proses terjadinya komunikasi antarpribadi yaitu diantaranya sebagai berikut:

a. Pembukaan diri (*self-disclosure*)

Pembukaan diri atau *self-disclosure* menurut Johnson (dalam Supratiknya, 2003:14) adalah mengungkapkan reaksi atau tanggapan kita terhadap situasi yang sedang kita hadapai serta memberikan informasi tentang masa lalu yang relevan atau berguna untuk memahami tanggapan kita di masa kini tersebut. Tanggapan terhadap orang lain atau terhadap kejadian tertentu lebih melibatkan perasaan. Membuka diri berarti membagikan kepada orang lain perasan kita terhadap sesuatu yang telah dikatakan atau dilakukan atau suatu perasaan terhadap kejadian-kejadian yang telah dialami atau disaksikan. Menurut Jhonson (dalam Supratikna, 2003: 4) pembukaan diri memiliki dua sisi, yaitu bersikap terbuka kepada orang lain dan bersikap terbuka bagi orang lain. Kedua proses yang dapat berlangsung secara serentak itu apabila terjadi pada kedua belah pihak akan membuahkan relasi yang terbuka.

Menurut Jhonson (dalam Supratiknya, 2003:15) beberapa manfaat dan dampak pembukaaan diri terhadap hubungan antarpribadi diantaranya adalah pembukaan diri merupakan dasar bagi hubungan yang sehat antara dua orang, semakin kita bersikap terbuka terhadap orang lain, semakin orang lain tersebut menyukai diri kita, akibatnya ia akan membuka diri kepada kita. Kemudian orang yang rela membuka diri kepada orang lain terbukti cenderung memiliki sifat kompeten, terbuka, ekstrover, fleksibel, adaptif dan intelejen. Membuka diri kepada orang lain merupakan dasar relasi yang memungkinkan komunikasi intim baik dengan diri kita sendiri maupun orang lain, yang terakhir dengan membuka diri berarti bersikap realistik, maka pembukaan diri kita harus jujur, tulus dan autentik.

Seperti yang sudah diungkapkan diatas, selain membuka diri kepada orang lain kitapun harus membuka diri bagi orang lain agar dapat menjalin relasi yang baik dengannya. Terbuka bagi orang lain berarti menunjukkan bahwa kita menaruh perhatian dan perasaannya terhadap kata-kata atau perbuatan kita. Artinya kita menerima pembukaan dirinya. Kita rela atau mendengarkan reaksi atau tanggapannya terhadap situasi yang sedang dihadapinya kini maupun terhadap kata-kata dan perbuatan kita.

b. Membangun Kepercayaan

Untuk membangun sebuah relasi, dua orang harus saling mempercayai. Hal ini dilakukan pada saat menentukan di mana mereka harus ambil resiko dengan cara saling mengungkapkan lebih banyak tentang pikiran, perasaan

dan reaksi mereka terhadap situasi yang tengah dihadapi, atau dengan cara saling menunjukkan penerimaan, dukungan dan kerjasama.

Saling percaya dibangun lewat resiko dan peneguhan serta dihancurkan lewat resiko dan penolakan. Kepercayaan tak mungkin timbul tanpa resiko, dan relasi tidak akan mengalami kemajuan tanpa adanya kepercayaan.

Menurut Johnson (dalam Supratiknya, 2003:27) langkah-langkah dalam membangun kepercayaan adalah sebagai berikut:

1. Pribadi A mengambil resiko dengan mengungkapkan pikiran, perasaan dan reaksinya terhadap situasi kepada Pribadi B.
2. Pribadi B menaggapinya dengan penerimaan, dukungan dan kerjasama, serta membalas keterbukaan Pribadi A dengan mengungkapkan pikiran, perasaan dan reaksinya terhadap situasi kepada Pribadi A.

Lebih lanjut Johnson menambahkan terdapat tiga macam tingkah laku yang bisa menurunkan kepercayaan dalam suatu relasi, yaitu:

1. Menunjukkan penolakan, mengolok-olok atau melecehkan pembukaan diri seseorang.
2. Tidak membalas pembukaan diri orang lain
3. Tidak mau mengungkapkan pikiran, perasaan dan reaksi kepada orang lain, kendati ia telah menunjukkan penerimaan, dukungan dan kerjasama.

Tingkat kepercayaan dalam suatu relasi akan berubah-ubah dan berbeda-beda sesuai kemampuan dan kerelaan masing-masing individu untuk

mempercayai dan dapat dipercaya. Mempercayai artinya rela menghadapi resiko menerima akibat akibat-akibat menguntungkan atau merugikan dengan menjadikan dirinya rentan di hadapan orang lain. Tepatnya mempercayai meliputi membuka diri dan rela menunjukkan penerimaan dan dukungan kepada orang lain.

Dapat dipercaya berarti rela menanggapi orang lain yang ambil resiko dengan cara menunjukkan jaminan bahwa orang lain tersebut akan menerima akibat-akibat yang menguntungkan. Jadi meliputi penerimaan atas kepercayaan yang ditunjukkan oleh orang lain kepada kita.

Jadi menunjukkan penerimaan, dukungan dan kerjasama maupun membalas pembukaan diri orang lain secara tepat adalah aspek-aspek penting dari sifat dapat dipercaya dalam relasi antar pribadi.

Untuk mengkomunikasikan penerimaan, dukungan dan kerjasama dibutuhkan keterampilan untuk mengungkapkan kehangatan, pemahaman yang tepat dan intensi-intensi yang bersifat kooperatif. Banyak bukti menunjukkan bahwa kehangatan, pemahaman yang tepat dan intensi-intensi yang bersifat kooperatif meningkatkan kepercayaan dalam sebuah relasi.

c. Berkomunikasi Secara Verbal

Secara luas komunikasi adalah setiap bentuk tingkah laku seseorang baik verbal maupun non verbal yang ditanggapi oleh orang lain. Johnson (dalam. Supratiknya, 2003:30) menyebutkan dalam setiap bentuk komunikasi setidaknya dua orang saling mengirimkan lambang-lambang yang memiliki

makna tertentu. Lambang-lambang tersebut bisa bersifat verbal berupa kata-kata, atau bersifat nonverbal berupa ekspresi atau ungkapan tertentu dan gerak tubuh.

1. Lima Taraf Komunikasi

Komunikasi dapat terjadi dalam taraf kedalaman yang berbeda-beda. Taraf kedalaman komunikasi ini dapat diukur dari apa dan siapa yang saling dibicarakan, pikiran dan perasaan, obyek tertentu, orang lain atau dirinya sendiri. Semakin orang mau saling membicarakan tentang perasaan yang ada dalam dirinya, semakin dalam taraf komunikasi yang terjadi. Atas dasar kedalamannya ini, John Powel (dalam Supratiknya, 2003:32) membedakan komunikasi dalam lima taraf, yaitu:

a) Taraf Basa-basi

Ini merupakan taraf komunikasi yang paling dangkal, biasanya terjadi antara dua orang yang bertemu secara kebetulan hanya untuk saling menyapa.

b) Taraf Membicarakan Orang Lain

Di sini orang sudah mulai menanggapi, namun tetap masih pada taraf dangkal, khususnya belum mau membicarakan tentang diri masing-masing.

c) Taraf Menyatakan Gagasan atau Pendapat

Dalam taraf ini, para pelaku komunikasi sudah mau saling membuka diri, namun masih sebatas mengeluarkan gagasan atau pendapat

d) Taraf Hati atau Perasan

Dalam taraf ini komunikasi yang terjadi adalah pengungkapan diri secara lebih dalam oleh masing-masing pelaku komunikasi. Dalam pengungkapan ini dibutuhkan sikap jujur, terbuka terhadap diri sendiri maupun lawan bicara, berani menghadapi resiko bahwa kekurangan dan kelemahan yang dimiliki diketahui oleh orang lain.

e) Taraf Hubungan Puncak

Komunikasi dalam taraf ini ditandai dengan adanya kejujuran, keterbukaan, dan saling percaya yang mutlak di antara kedua belah pihak. Selain merasa bebas untuk saling mengungkapkanperasaan, biasanya kedua belah pihak juga memilikiperasaan yang sama tentang banyak hal.

2. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi disebut efektif apabila penerima menginterpretasikan pesan yang diterimanya sebagaimana dimaksudkan oleh pengirim. Menurut John Powel (dalam Supratiknya, 2003:35) komunikasi dapat terjadi dengan efektif jika telah memenuhi tiga syarat berikut ini, yaitu:

a. Pesan diungkapkan secara jelas dan mudah dipahami

b. Pengirim pesan memiliki kredibilitas di mata penerima pesan.

c. Umpan balik harus diperoleh secara optimal tentang pengaruh pesan dalam diri penerima pesan.

Jika komunikasi terjadi dengan memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut, maka kemungkinan besar komunikasi akan terjadi dengan baik atau efektif.

d. Mengungkapkan Perasaan

Salah satu segi paling membahagiaan dalam berkomunikasi dengan orang lain adalah kesempatan untuk saling berbagi perasaan. Perasaan adalah reaksi internal terhadap aneka perasaan. Perasaan-parasaan ini sering disertai perubahan-perubahan fisiologis tertentu seperti denyut jantung yang meningkat, dan juga memiliki tanda-tanda luar seperti menitikkan air mata karena haru atau sedih. Perasaan selalu merupakan pengalaman internal yang menggunakan bentuk-bentuk tingkah laku terbuka tertentu untuk mengkomunikasikannya dengan orang lain.

Johnson (dalam Supratiknya, 2003:51) mengemukakan suatu model lima tahap pengungkapan perasaan dalam komunikasi. Menurutnya, setiap kali kita berkomunikasi dengan orang lain maka sebenarnya paling sedikit terjadi lima macam proses sebagai berikut:

1. Mengamati (*sensing*), yaitu mengamati tingkah laku lawan komunikasi dengan alat-alat indera kemudian mengumpulkan informasi tentang lawan komunikasi. Biasanya meliputi pesan apa saja yang disampaikan, bagaimana nada suaranya, sorot mata, raut muka, gerak-gerik tubuh dan sebagainya. Pada tahap ini informasi tersebut semata-mata bersifat deskriptif dan semua itu direkam dalam pikiran dan hati.

2. Menafsirkan (*interpreting*), yaitu memberikan makna terhadap informasi yang telah dikumpulkan dalam proses mengamati.

3. Mengalami perasaan (*feeling*), yaitu perasaan yang timbul sebagai reaksi spontan terhadap penafsiran terhadap informasi yang diterima dari lawan komunikasi.

4. Menanggapi (*intending*), yaitu terbentuknya intensi dalam diri yang akan mendorong dan mengarahkan untuk berbuat sesuatu sebagai pengungkapan perasaan.

5. Mengungkapkan (*expressing*), yaitu memberikan pengungkapan tentang apa yang dirasakan terhadap lawan komunikasi sebagai bentuk simpati dan empati.

e. Saling Menerima dan Mendukung

Untuk saling menerima dan mendukung dalam proses komunikasi antarpribadi, hal pertama yang harus dilakukan adalah saling menanggapi. Johnson (dalam Supratiknya. 2003:71) mengungkapkan terdapat lima intensi penting yang sering mempengaruhi tanggapan terhadap orang lain dalam komunikasi antarpribadi, yaitu:

1. Menasehati dan memberikan penilaian

Nasehat dan penilaian menkomunikasikan sikap evaluatif, korektif, sugestif atau moralistik. Secara implisit penerima pesan ingin menyatakan apa yang seharusnya atau sebaiknya dilakukan oleh pengirim pesan untuk memecahkan masalahnya.

2. Menganalisis dan menafsirkan

Tanggapan yang berisi analisis dan penafsiran ini disebut dengan tanggapan interpretatif, yakni penerima pesan ingin menyampaikan bagaimana seharusnya pengirim pesan memandang persoalannya.

3. Meneguhkan dan memberikan dukungan

Tanggapan yang berisi peneguhan ini disebut dengan tanggapan supportif, lewat tanggapan ini penerima pesan ingin menunjukkan simpati, meneguhkan kembali atau menolong meringankan beban pengirim pesan.

4. Menanyai dan menyelidiki

Dalam tanggapan ini, penerima pesan ingin tahu lebih banyak ingin menggiring pembicaraan ke arah tertentu atau ingin mengarahkan pengirim pesan pada kesimpulan tertentu yang difikirkan oleh penerima pesan.

5. Memfrasekan dan memahami

Tanggapan penuh pemahaman yang bersifat merefleksikan apa yang diungkapkan oleh pengirim pesan menunjukkan bahwa penerima pesan memiliki intensi untuk memahami pikiran dan perasaannya. Apabila tanggapan dilakukan dengan baik antara pengirim pesan dan penerima pesan, maka kondisi saling menerima dan mendukung akan terjadi dalam komunikasi antarpribadi yang berlangsung.

f. Konflik dalam Hubungan Antarpribadi

Setiap hubungan antarpribadi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat, atau perbedaan kepentingan. Yang dimaksud konflik

adalah situasi dimana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat atau mengganggu tindakan pihak lain.

Dalam suatu konflik komunikasi antarpribadi tidak selalu berakibat buruk jika konflik tersebut dipandang secara positif dan dikelola secara konstruktif. Justru akan membawa dampak positif bagi masing-masing pelaku komunikasi dan hubungan antarpribadi. Johnson (dalam Supratiknya, 2003:94) menyebutkan terdapat beberapa manfaat jika konflik dalam komunikasi antarpribadi dapat dikelola dengan baik yaitu:

1. Konflik dapat menjadikan kita sadar bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan dengan orang lain.
2. Konflik dapat menyadarkan dan mendorong kita untuk melakukan perubahan-perubahan dalam diri.
3. Konflik dapat menumbuhkan dorongan dalam diri untuk memecahan persoalan yang mungkin saja tidak disadari telah ada sejak dulu.
4. Konflik dapat membimbing ke arah tercapainya keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu.
5. Konflik dapat menghilangkan ketegangan-ketegangan kecil yang sering dialami dalam suatu hubungan.
6. Konflik juga mampu membuka informasi mengenai kelemahan dan kelebihan diri melalui penilaian orang lain, sehingga dapat menjadi koreksi untuk lebih baik.

D. Tinjauan Tentang Organisasi

Ada bermacam-macam pendapat mengenai pengertian organisasi, diantaranya adalah Shcein (dalam Muhammad, 2007:23) yang mengatakan bahwa organisasi adalah koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karasteristik tertentu yaitu memiliki struktur, tujuan, saling berhubungan antara satu bagian dengan bagian yang lainnya dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinikan aktivitas dalam organisasi tersebut. Sifat tergantung antara satu bagian dengan bagian yang lainnya menandakan bahwa organisasi yang dimaksudkan adalah merupakan sebuah sistem.

Pendapat lain dinyatakan oleh Kochler (dalam Muhammad, 2007:24) yang mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya dalam pengertian tersebut terdapat tiga hal yang dikemukakan berkaitan dengan apa yang dimaksud organisasi, yaitu: organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum.

Dikatakan sebagai sebuah sistem karena organisasi terdiri dari berbagai bagian yang saling bergantung satu sama lain, bila satu bagian terganggu, maka akan ikut berpengaruh pada bagian lain. Setiap organisasi juga memerlukan koordinasi supaya masing-masing bagian organisasi bekerja

menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya. Selain dari ciri tersebut diatas, tiap organisasi mempunyai aktivitasnya masing-masing sesuai dengan jenis organisasinya. Misalnya organisasi pendidikan, maka kegiatan yang utama dalam organisasi itu adalah melakukan atau mengurus urusan pendidikan. Begitu juga halnya kalau organisasinya di bidang produksi maka kegiatan utama dari organisasi tersebut adalah memproduksi barang-barang yang sesuai dengan jenis usahanya.

E. Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki pengertian yang berbeda-beda antara ahli satu dan yang lainnya, berikut pengertian komunikasi organisasi dari beberapa sudut pandang para ahli:

Redding dan Sanborn (dalam Muhammad, 2005:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman informasi dalam suatu organisasi yang kompleks. Redding dan Sanborn lebih lanjut mengatakan yang termasuk dalam bidang komunikasi tersebut adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Berbeda dengan yang diungkapkan oleh Katz dan Kahn (dalam Muhammad, 2005:65) yang mendefinisikan komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Menurut Katz dan Kahn organisasi adalah suatu sitem terbuka

yang menerima energi dari lingkungannya dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis ini kepada lingkungan.

Pendekatan sistem dilakukan oleh Thayler dalam mendefinisikan komunikasi organisasi. Thayler (dalam Muhammad, 2005:66) mengatakan komunikasi organisasi sebagai arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam beberapa cara. Lebih lanjut Thayler mengungkapkan tiga sistem komunikasi dalam organisasi yaitu:

a. Berkenaan dengan kerja organisasi seperti data-data mengenai tugas-tugas atau beroperasinya organisasi.
b. Berkenaan dengan pengaturan organisasi seperti perintah-perintah, aturan-aturan dan petunjuk-petunjuk.
c. Berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan organisasi, termasuk kedalamnya hubungan dengan personal dan masyarakat, pembuatan iklan dan latihan.

Yang terakhir pengertian menurut Greenbaunm (dalam Muhammad, 2005:66) yang mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Greenbaunm membedakan komunikasi internal dangan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sekali sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas.

F. Tinjauan Tentang Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja sendiri menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, Keith Davis (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2001 : 67). Faktor kemampuan menjelaskan kemampuan pegawai terdiri dari potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (pengetahuan dan *skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yangemadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja ang 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*).

Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi/tujuan kerja (Mangkunegara, 2001 : 68)

McCLelland (dalam Mangkunegara, 2001 : 68) juga mengungkapkan bahwa pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimilikioleh pegawaiharus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja. MacClelland lebih lanjut mengatakan motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

3. Pengertian Penilaian Kinerja

Leon C. Megginson (dalam Mangkunegara, 2001 : 69) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan. Berbeda dengan yang diungkapkan oleh Andrew E. Sikula (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2001 : 69) menjelaskan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau sesuatu.

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pimpinan perusahan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung dan atasan tak langsung. Di samping itu pula,

kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestati terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

4. Tipe-tipe Metode Penilaian

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 72) terdapat beberapa metode rating adalah sebagai berikut

a. Skala rating yaitu

1. Skala grafik
2. Skala bermacam-macam tahap
3. Skala angka rating

b. Sistem perbandingan pegawai

1. Sistem susunan rank
2. Sistem perbandingan pasangan
3. Sistem distribusi kekuatan

c. Teknik kejadian kritis

d. *Cheklist* perilaku dan skala, yaitu

1. *Cheklist* kekuatan pilihan
2. Skala rating perilaku
3. Skala observasi perilaku
4. Skala standar campuran

5. Faktor dan Tingkatan Prestasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 75) salah satu cara untuk mengetahui kinerja pegawai adalah dengan cara mengukur faktor prestasi dengan berbagai tingkatannya.

Faktor prestasi terdiri dari:

a. Kualitas kerja, mencakup ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.

b. Kuantitas kerja, mencakup output dan seberapa cepat dapat menyelasaikan kerja.

c. Dapat tidaknya diandalkan, mencakup mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati dan kerajinan.

d. Sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Tingkatan prestasi terdiri dari beberapa tingkat yaitu:

a. Selalu tidak memenuhi persyaratan kerja

b. Kadang-kadang tidak memenuhi persyaratan kerja

c. Memenuhi persyaratan kerja

d. Melebihi persyaratan kerja

e. Jauh melebihi persyaratan kerja

G. Tinjauan Tentang Kegiatan "Sarapan Berjamaah"

Kegiatan "Sarapan Berjamah" merupakan nama atau sebutan untuk sebuah kegiatan sarapan pagi yang dilakukan bersama-sama oleh para karyawan dan staf di bagian *Bussiness Administrations Support (BAS)* PT Gunung Madu Plantations.

Semestinya antara karyawan dan Staf terjadi semacam jarak sosial karena posisi dan status mereka, namun kegiatan sarapan ini menunjukkan bahwa selain hubungan profesional, terdapat hubungan sosial yang perlu dibangun dan dibina melalui kegiatan informal yang nantinya juga akan dapat menunjang hubungan profesional.

Kegiatan “Sarapan Berjamaah” sendiri dimulai sejak akhir tahun 1997 yang dicetuskan oleh Bapak Tata Subrata selaku manajer lini bawah di bagian BAS. Pada awalnya kegiatan sarapan tersebut dimaksudkan untuk mengakrabkan para pegawai dan staf yang pada umumnya terdapat semacam jarak sosial.

Kegiatan sarapan ini sangat berbeda dengan kegiatan sarapan yang umumnya dilakukan, yaitu sarapan yang dilakukan bersama-sama namun tetap makan dari piring masing-masing. Pada kegiatan “Sarapan Berjamaah” ini selain sarapan dilakukan secara bersama-sama, wadah yang digunakan juga sama, yaitu sebuah wadah besar yang disebut “Tampah”. Menu yang tersaji beragam, terdiri dari beberapa bekal dari beberapa orang karyawan ditambah lagi dengan nasi bungkus yang sengaja dibeli untuk menambah hidangan. Seluruhnya di jadikan satu dalam Tampah yang kemudian akan disantap bersama-sama oleh seluruh peserta sarapan tersebut.

Dalam kegiatan sarapan berjamaah ini, secara luwes antara karyawan dan staf berinteraksi dan bersama-sama menyantap hidangan sarapan dalam satu wadah bahkan menggunakan tangan sebagai pengganti sendok. Pelaksanaan kegiatan ini sendiri tidak terjadwal secara pasti, terjadi secara spontanitas atas inisiatif dari seorang atau beberapa orang karyawan yang langsung mendapat tanggapan dari

karyawan lainnya. Waktu pelaksanaanya juga beragam, tetapi masih dalam suasana pagi hari di sela-sela rutinitas pekerjaan di kantor, dan bertempat di sebuah ruangan arsip atau ruangan gudang bagian BAS kantor sentral PT Gunung Madu Plantations. Pada saat kondisi pekerjaan yang senggang, maka kegiatan tersebut paling banyak dilaksanakan dua kali satu minggu, namun jika kondisi pekerjaan yang sibuk atau padat, maka dalam waktu satu bulan belum tentu dilaksanakan sama sekali.

Dalam penelitian kali ini, peneliti akan membahas mengenai komunikasi yang terjadi di dalamnya. Komunikasi yang terjadi dalam kegiatan sarapan ini menurut peneliti sangat unik dan spesial, hal ini dikarenakan komunikasi terjadi secara lebih santai, lebih intens dan lebih dalam menguak masalah-masalah mengenai pekerjaan hingga masalah yang lebih pribadi.

Hal tersebutlah yang menjadikan hubungan antara para karyawan dan staf di bagian BAS PT Gunung Madu Plantations layaknya sebuah keluarga, hal ini dapat peneliti rasakan ketika peneliti menjadi bagian dari BAS PT GMP sewaktu magang. Berawal dari situlah penulis ingin meneliti lebih jauh lagi bagaimana sesungguhnya komunikasi antarpribadi yang terjadi dalam kegiatan “Sarapan Berjamaah” serta peranannya terhadap kinerja karyawan.

H. Landasan Teori

Dalam penelitian kali ini, peneliti menggunakan landasan teori Hubungan Manusia oleh Elton Mayo dan Chester Barnard. Barnard dalam bukunya yang berjudul *The Functions of The Executive* menyatakan bahwa organisasi adalah

sistem orang, bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur mekanis yang jelas dan baik tidaklah cukup. Kelompok-kelompok alamiah dalam stuktur birokratik dipengaruhi oleh apa yang terjadi, komunikasi ke atas adalah penting, kewenangan dari bawah alih-alih dari atas, dan pemimpin perlu berfungsi sebagai kekuatan yang padu.

Definisi Barnard mengenai organisasi formal yakni suatu sistem kegiatan dua-orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkoordinasikan, definisi tersebut menitikberatkan konsep sistem dan konsep orang. Orang-orang bukan jabatan-jabatan, merupakan suatu organisasi formal. Tekanannya terhadap aspek-aspek kooperatif organisasi mencerminkan pentingnya unsur manusia. Barnard menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi (sebagai suatu sistem kerjasama) bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerjasama untuk mencapai satu tujan yang sama pula. Maka ia menyimpulkan bahwa “Fungsi pertama seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi”.

Setahun setelah publikasi Barnard, Roethlisberger dan Dickson (1939) menerbitkan laporan mereka yang padat mengenai penelitian berskala besar yang membahas kinerja dan hubungan-hubungan sosial di kompleks Hawthorne yang dimiliki *Western Electric Company*. Dikenal dengan nama “Manajemen dan Pekerja”, penelitian tersebut menjadi lebih terkenal lagi dengan sebutan *Study Hawthorne*. Study tersebut dikonsep oleh Elton Mayo dengan bantuan Fritz Roethlisberger, keduanya pengajar di Universitas Harvard.

Dua kesimpulan yang berkembang dari studi Hawthorne tersebut yang disebut dengan *Efek Hawthorne (The HawthorneEffect)*:

a. Perhatian terhadap orang-orang boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka.

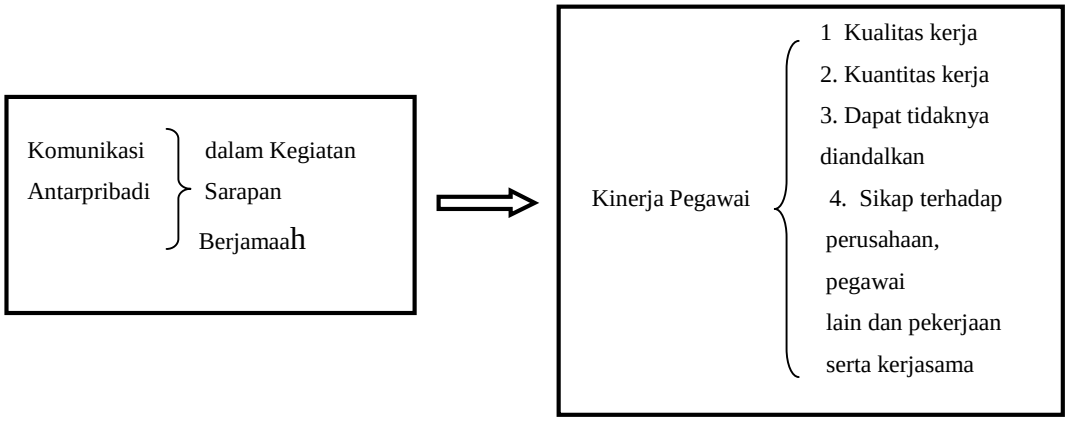
b. Moral dan kinerja pegawai dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu sama lainnya.

Elton Mayo (1945) kemudian menulis suatu ulasan mengenai minat para spesialis komunikasi terhadap analisis organisasi:

> Saya percaya bahwa studi sosial harus dimulai dengan pengamatan yang teliti mengenai apa yang disebut komunikasi: yakni, kemampuan seorang individu untuk menyatakan perasaannya dengan gagasannya kepada orang lain, kemampuan kelompok untuk berkomunikasi secara efektif dan intim dengan kelompok lainnya.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa teori Hubungan Manusia oleh Elton Mayo dan Chester Barnard memandang bahwa terdapat hubungan yang pasti antara komunikasi dengan peningkatan kinerja pegawai atau karyawan. Maka dari itu penelitian kali ini menggunakan landasan teori Hubungan Manusia oleh Elton Mayo dan Chester Barnard.

I. Kerangka Fikir



Dalam penelitian kali ini, peneliti membahas secara lebih dalam mengenai komunikasi antarpribadi yang terjadi di dalam kegiatan “Sarapan Berjamaah” yang terdiri dari beberapa bagian yakni: pembukaan diri, membangun kepercayaan, komunikasi yang efektif, mengungkapkan perasaan, saling menerima dan mendukung, serta konflik dalam hubungan antar pribadi.

Setelah itu peneliti akan membahas bagaimana kinerja yang dimiliki oleh karyawan bagian BAS, PT Gunung Madu Plantations dengan menggunakan metode perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis, kemudian mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

Bagian akhir dari pembahasan tersebut mengarah pada bagaimanakah hubungan dan peranan komunikasi antarpribadi yang terjadi di dalam kegiatan”Sarapan Berjamaah” dengan peningkatan kinerja pegawai bagian BAS, PT Gunung Madu Plantations.