

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Kehidupan manusia di dunia tidak dapat dilepaskan dari aktivitas komunikasi. Komunikasi merupakan bagian integral dari sistem kehidupan sosial manusia dan masyarakat. Aktivitas komunikasi dapat dilihat pada setiap aspek kehidupan sehari-hari manusia yaitu sejak dari bangun tidur sampai manusia beranjak tidur pada malam hari. Dapat dipastikan sebagian besar dari kegiatan kehidupan kita menggunakan komunikasi baik komunikasi verbal maupun nonverbal.

Pawito dan C Sardjono (1994:12) mencoba mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses dimana suatu pesan dipindahkan (lewat suatu saluran) dari suatu sumber kepada penerima dengan maksud mengubah perilaku, perubahan dalam pengetahuan, sikap atau perilaku *overt* lainnya. Sekurang-kurangnya didapati empat unsur utama dalam model komunikasi yaitu sumber (*the source*), pesan (*the message*), saluran (*the channel*) dan penerima (*the receiver*).

Pakar komunikasi lain, Joseph A Devito (dalam Suprpto,2006:5) mengemukakan komunikasi sebagai transaksi. Transaksi yang dimaksudkan yaitu komunikasi merupakan suatu proses dimana komponen-komponennya saling terkait dan bahwa para komunikatornya beraksi dan bereaksi sebagai suatu kesatuan dan keseluruhan. Dalam setiap proses transaksi, setiap elemen berkaitan secara integral dengan elemen lain.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan dan terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik.

2. Ciri - ciri Komunikasi

Menurut Kumar Wijaya, (1987:39) ciri-ciri komunikasi adalah sebagai berikut :

a. Keterbukaan (*Openes*)

Keterbukaan adalah sejauh mana individu memiliki keinginan untuk terbuka dengan orang lain dalam berinteraksi. Keterbukaan yang terjadi dalam komunikasi memungkinkan perilakunya dapat memberikan tanggapan secara jelas terhadap segala pikiran dan perasaan yang diungkapkannya.

b. Empati (*Empathy*)

Empati adalah suatu perasaan individu yang merasakan sama seperti yang dirasakan orang lain, tanpa harus secara nyata terlibat dalam perasaan ataupun tanggapan orang tersebut.

c. Dukungan

Adanya dukungan dapat membantu seseorang lebih bersemangat dalam melakukan aktivitas serta meraih tujuan yang diinginkan. Dukungan ini lebih diharapkan dari orang terdekat yaitu keluarga.

d. Perasaan positif

Perasaan yang dimana individu mempunyai perasaan positif terhadap apa yang sudah dikatakan orang lain terhadap dirinya.

e. Kesamaan

Kesamaan adalah sejauh mana antara pembicara sebagai pengirim pesan dengan pendengar sebagai penerima pesan mencapai kesamaan dalam arti dan pesan komunikasi. Dengan kata lain kesamaan disini dimaksudkan individu mempunyai kesamaan dengan orang lain dalam hal berbicara dan mendengarkan.

3. Komponen Komunikasi

Komunikasi terdiri dari komponen-komponen sebagai berikut:

- a. Pengirim (*sender*), yaitu pihak pengirim pesan
- b. Pesan (*message*), yaitu merupakan gagasan atau ide yang disampaikan pengirim kepada penerima tujuan tertentu
- c. Penerima (*receiver*) yaitu pihak yang menerima pesan
- d. Media (*media*), yaitu sarana bagi komunikator untuk menyampaikan pesan kepada sasaran yang dituju
- e. Pengkodean (*encoding*), yaitu proses untuk menjabarkan pesan kedalam symbol-simbol dapat berupa kata lisan maupun tulisan, isyarat, dan lainnya kedalam media
- f. Penerjemah (*decoding*) yaitu proses yang dilakukan oleh penerima pesan untuk menerjemahkan arti simbol yang dikirim *sender*
- g. Tanggapan (*respons*), yaitu reaksi penerima setelah menerima pesan
- h. Umpan balik (*feed back*), yaitu bagian dari reaksi yang dikomunikasikan kembali kepada pengirim pesan
- i. Gangguan (*noise*), yaitu gangguan yang tak terduga selama proses komunikasi yang dapat mengakibatkan pengirim pesan memperoleh pesan yang berbeda.

4. Fungsi Komunikasi

Menurut Wesley dan Yukl (dalam Tohardi,1991:104), komunikasi merupakan proses yang paling penting dalam organisasi, karena komunikasi diperlukan bagi efektivitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses lainnya.

Komunikasi yang dilakukan dengan baik, tepat dan cermat mempunyai arti penting, khususnya bagi pemimpin karena :

- a. Penyediaan data, informasi dan faktor-faktor lain yang sangat diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan dan juga pembinaan kerja sama kelompok dan demi pemanfaatan sumber-sumber yang ada dapat dilakukan dengan setepat-tepatnya.
- b. Penyajian data, analisis dan informasi dalam rangka membina kesatuan gerak arah dan setepat-tepatnya sehingga dalam rangka pemanfaatan segala sumber yang diperlukan dapat dikordinasikan dengan setepat-tepatnya.
- c. Dengan demikian berarti bahwa dalam rangka pengambilan keputusan serta pelaksanaan kegiatan pimpinan, baik berupa perencanaan, pengorganisasian, pendorongan dan pengendalian, maka harus dipelihara adanya komunikasi yang setepat-tepatnya.

B. Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Pada keseharian proses komunikasi pasti selalu terjadi baik komunikasi antar individu maupun dalam kelompok ataupun organisasi. Dalam perusahaan atau organisasi jika melakukan suatu proses juga akan dipikirkan mengenai dampak ataupun efek yang akan terjadi nantinya. Adapun dampak yang berhubungan dengan organisasi adalah dampak behavioral, yaitu dampak yang timbul pada komunikasi dalam bentuk perilaku, tindakan maupun kinerja seseorang (Effendi,2001:36).

Berikut beberapa pengertian mengenai komunikasi organisasi

- a. Komunikasi Organisasi adalah “perilaku pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi (Face dan Faules, 2006:65)
- b. Komunikasi Organisasi adalah komunikasi yang ada didalam sebuah organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok (Mulyana, 2001:75)
- c. Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses penyampaian informasi, ide-ide, diantara para peserta organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi organisasi pada

dasarnya merupakan kegiatan intern di dalam organisasi (Wursanto, 2003:157)

Secara keseluruhan komunikasi organisasi merupakan proses mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi yang memungkinkan organisasi berfungsi. Komunikasi organisasi diperlukan di dalam suatu organisasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan antar anggota di dalam organisasi.

2. Jenis - jenis Komunikasi Organisasi

a. Komunikasi Kebawah (*downward communication*)

“Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah” (Face dan Faules, 2006:65). Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Contohnya, informasi yang berhubungan dengan pekerjaan seperti perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum yang disampaikan dari supervisor kepada kordinator ataupun kepada karyawan lain yang berada di bawah supervisor.

b. Komunikasi Keatas (*upward communication*)

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkatan yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan) (Face dan Faules, 2006:195). Semua anggota dalam organisasi, kecuali mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi keatas, yakni setiap bawahan mempunyai alasan atau meminta informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih tinggi merupakan esensi komunikasi ke atas. Tujuan daripada komunikasi keatas adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran, dan mengajukan pertanyaan kepada atasan (Muhammad, 2007:87).

Komunikasi ke atas biasanya digunakan para karyawan yang ingin menyampaikan ide atau gagasan, memberi masukan maupun pertanyaan kepada atasan mengenai pekerjaan ataupun hal-hal yang mengenai organisasi.

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi dalam organisasi juga berlangsung diantara anggota-anggota organisasi yang menduduki posisi-posisi yang sama tingkat otoritasnya. Komunikasi jenis ini dinamakan komunikasi horizontal. “Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang

sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditetapkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama” (Face dan Faules, 2006:184). Dalam komunikasi horizontal biasanya pesan yang dikirim berhubungan dengan koordinasi, pemecahan masalah, pemecahan konflik dan saling memberikan informasi (Muhammad, 2007:91).

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar personal, bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, pada waktu istirahat obrolan di telepon, memo maupun kegiatan lainnya.

Face dan Faules (2001:195) menyatakan tujuan komunikasi horizontal sebagai berikut :

- a. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. Para kepala bagian dalam suatu organisasi terkadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide dari satu orang. Komunikasi horizontal sangatlah diperlukan guna mencari ide yang lebih baik.

- c. Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkatan yang sama. Keterlibatan anggota dalam penyelesaian masalah akan menambah kepercayaan dan moral para anggota.
- d. Untuk memperoleh pemahaman bersama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi tentang perubahan ini. Dengan ini maka unit satu dengan unit lainnya mengadakan pertemuan untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut.

d. Komunikasi Lintas Saluran

“Komunikasi lintas saluran meliputi komunikasi pada anggota organisasi yang melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melewati jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan mengawasi tetapi bukan bawahan ataupun atasan mereka”(Face dan Faules, 2006:198).

Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif. Hal tersebut berkaitan dengan komunikasi posisional yang meliputi aliran informasi antara orang-orang yang menduduki jabatan dalam organisasi, baik dari posisi yang sama ataupun berlainan. Keadaan tersebut menghasilkan satu jaringan informasi komunikasi pribadi atau lebih. Komunikasi posisional biasanya

diartikan sebagai komunikasi formal, sedangkan komunikasi pribadi diartikan sebagai komunikasi informal.

Komunikasi lintas saluran terjadi di setiap organisasi. Komunikasi lintas saluran ini biasanya dilakukan antara karyawan dengan orang lain yang bukan atasan maupun bawahan mereka. Contohnya di organisasi besar, atasan tidak hanya mengawasi bawahannya saja tetapi bisa juga mengawasi kerja karyawan lainnya dan bawahan juga bisa berkomunikasi dengan atasan lain selain atasan mereka.

Menurut Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss (dalam Bungin, 2006:253-254) dijelaskan bahwa model komunikasi terbagi atas :

a. Komunikasi Linier,

Yaitu model komunikasi satu arah (*one view of communication*). Dimana seorang komunikator memberikan *stimulus* dan komunikan memberikan *respon* atau tanggapan yang diharapkan, tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi.

b. Komunikasi Dua Arah

Yaitu model komunikasi interaksional, merupakan kelanjutan dari komunikasi linier. Pada model ini terjadi komunikasi umpan balik (*feedback*) gagasan. Ada pengirim yang mengirimkan informasi dan ada penerima yang

melakukan seleksi, interpretasi, dan memberikan umpan balik terhadap pesan yang dikirim.

c. Komunikasi Transaksional

Yaitu komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relationship*) diantara dua orang atau lebih. Proses komunikasi ini menekankan semua perilaku adalah komunikatif dan masing-masing pihak yang terlibat dalam komunikasi memiliki konteks pesan yang dibawanya dan saling bertukar dalam bertransaksi.

C. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi apapun bentuknya juga memiliki budaya. Namun budaya yang dianut dan dikembangkan oleh suatu organisasi berbeda dengan konsep budaya sebagai manifestasi kesenian. Dalam organisasi tidak lepas dari budaya yang akan mengatur bagaimana orang-orang dalam organisasi menjalankan aktifitasnya. Budaya adalah bagian dari organisasi yang tampak dari sikap mereka bertingkah laku, dan sebagai dasar dari semua kegiatan yang dilakukan oleh karyawan (Ayyatullah, 2003:47)

Robbins mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lainnya (Robbins, 2006: 721)

Banyak kesuksesan yang bisa diraih oleh suatu perusahaan karena didukung oleh sebuah budaya yang khas dan kuat tertanam dalam kegiatan operasionalnya. Demikian sebaliknya, cukup banyak kegagalan perusahaan mempertahankan kelangsungan organisasinya disebabkan kurang memperhatikan budaya yang harus dikembangkan (Ndraha, 2003:43)

Dalam beberapa buku banyak dikemukakan dengan tegas bahwa dalam setiap organisasi dan lingkungan kerja pada umumnya tumbuh suatu kebudayaan khusus. Menurut Schein (dalam Harjana,1997:9) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bentukan, temuan atau kembangan suatu kelompok orang yang telah bekerja dengan cukup baik untuk menghadapi masalah adaptasi eksternal maupun internal, sehingga dapat dianggap perlu untuk diajarkan juga kepada anggota lainnya sebagai cara yang benar dalam memandang, berfikir, dan merasa tentang masalah-masalah yang dihadapinya

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Sistem makna bersama bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Karakteristik tersebut dapat

mempengaruhi kemajuan sebuah organisasi Robbins mengungkapkan ada tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi (Robbins, 2006:721).

- a. Inovasi dan pengembalian resiko, yaitu sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko
- b. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail
- c. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tertentu
- d. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarga terhadap karyawan
- e. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok - kelompok daripada perorangan
- f. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai
- g. Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekan status quo dibandingkan pertumbuhan

Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara

penyelesaian urusan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku (Robbins, 2006:721).

3. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya organisasi yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut. Budaya organisasi akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing. Jika budaya dikecilkan cakupannya ke tingkat organisasi bahkan kelompok yang lebih kecil, akan terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang dan akhirnya direkayasa, diatur dan diubah (Robbins, 2002:319)

Dalam hal ini budaya organisasi terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi. Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara

kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang ditentukan organisasi. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, sehingga pegawai tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien.

4. Penyampaian Budaya Organisasi

Para pegawai biasanya mempelajari budaya semenjak mereka diterima bekerja dan bergabung di perusahaan itu. Selain program pelatihan, Robbins menganggap budaya organisasi dapat dipelajari melalui media-media organisasi (Robbins, 2005:535)

a. Cerita

Isinya biasanya menceritakan kisah tentang para pendiri organisasi, keputusan penting yang dapat memberikan dampak terhadap manajemen puncak terhadap jalannya organisasi dimasa depan, dan mengenai manajemen puncak saat ini.

b. Ritual

Ritual merupakan alat untuk meneruskan budaya. Aktivitas seperti ceremoni, pengakuan dan pemberian penghargaan, pesta kecil, serta piknik tahunan adalah ritual yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai inti organisasi.

c. Simbol

Simbol membantu memperkuat budaya organisasi antara lain penataan fisik ruang dan gedung, perabotan kantor, serta cara berpakaian merupakan simbol yang mengungkapkan kepada karyawan siapa yang penting dan perilaku tertentu yang sesuai.

d. Bahasa

Banyak organisasi dalam sebuah organisasi yang menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengidentifikasi para anggota dalam suatu budaya. Dengan mempelajari bahasa tersebut mereka membuktikan telah menerima budaya tersebut.

5. Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada awalnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi. Contohnya bagi organisasi yang didominasi oleh para pendiri, maka budaya kerja yang ada didalam organisasi tersebut menjadi sarana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada pekerja lainnya.

Jika budaya terbentuk dari norma-norma moral, sosial dan perilaku dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, tindak tanduk, dan prioritas anggota-anggotanya, maka pemimpin secara definitif adalah anggota dan banyak mempengaruhi perilaku-perilaku dengan contoh ketulusan anggota organisasi itu sendiri. Didalam model manajemen apapun, para pemimpin selalu bertanggung jawab atas keteladannya (Robbins, 2002:241).

Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan berbeda yang dapat ditinjau dari sisi kejelasan dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu meskipun anggota kelompok itu sudah berubah.

Konsep budaya organisasi telah berkembang, dalam hal ini bukan sekedar jati diri, slogan ataupun semangat romantisme belaka dalam paradigma lama memiliki tiga hal, yakni :

- a. Alat untuk mencapai pengembangan usaha
- b. Pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas
- c. Sebagai andalan daya saing

Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan sebuah organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan sebuah organisasi. Budaya ini

berbeda-beda tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada pula yang memiliki budaya yang lemah. Menurut Robbins (1998:235) kuat lemahnya sebuah budaya sebuah organisasi dapat dipantau dengan melihat tiga hal, yaitu :

- a. Arah, apakah nilai-nilai yang hidup searah atau selaras mendukung tujuan-tujuan organisasi.
- b. Penyebaran, apakah nilai-nilai budaya tersebut dihayati dan dimiliki oleh semua anggota organisasi, atau hanya sekelompok manager tingkat atas.
- c. Intensitas, apakah pengaruh budaya tertentu memberi tekanan yang kuat pada anggota organisasi hingga ditaati atau tidak.

Schein (1991:102) mengatakan bahwa budaya lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan fungsi utamanya, yaitu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor internal dan eksternal. Persoalan internal dan eksternal ini merupakan persoalan yang paling terkait satu sama lain dan biasanya muncul secara bersamaan, oleh karena itu untuk menghadapinya dan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi, maka dalam hal ini budaya kerja merupakan faktor yang signifikan.

D. Tinjauan Tentang Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Robbins (1996:201) mendefinisikan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Menurut Rivai dan Basri (2005:15)

ada tiga kriteria dalam menentukan kinerja karyawan yaitu berdasarkan tugas individu, perilaku individu dan ciri individu.

Hersey dan Blanchart (dalam Rivai dan Basri, 2005:15) mendefinisikan kinerja sebagai suatu fungsi dan motivasi kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakannya dan bagaimana mengerjakannya.

Donnelly, Gibson dan Ivanchevich (dalam Rivai dan Basri, 2005:15) mendefinisikan kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi beberapa faktor yaitu harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan dan kebutuhan, persepsi terhadap tugas dan kepuasan kerja

Robbins (2002:357) “Mendefinisikan kinerja sebagai derajat penyelesaian tugas menyertai kerja seorang individu. Kinerja adalah merefleksikan seberapa baik seorang individu memenuhi permintaan-permintaan sebuah pekerjaan”.

Menurut Simamora (2004:338) “Dimensi kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan”. Kinerja karyawan merupakan sarana pendorong bagi peningkatan produktivitas kerja dan tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu kesadaran karyawan dalam meningkatkan kinerjanya harus dibina dan perlu mendapat perhatian, karena pada dasarnya tujuan bekerja untuk mempengaruhi kesadaran agar dapat meningkatkan kinerja kerja masing-masing .

2. Komponen Kinerja

Menurut Campbell (dalam Williams,1998:98) komponen kinerja adalah hal-hal yang menjadi pokok dan pembentuk dari kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dari komponen-komponen kinerja tersebut merupakan bahan untuk mengukur sampai seberapa besar peningkatan kinerja dari karyawan perusahaan dari waktu ke waktu. Komponen kinerja terdiri dari delapan komponen yaitu :

a. Kemampuan mengerjakan pekerjaan khusus

Adalah kemampuan anggota atau karyawan perusahaan untuk melakukan pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan hanya orang-orang tertentu yang bisa mengerjakan pekerjaan tersebut.

b. Kemampuan mengerjakan pekerjaan yang tidak khusus

Adalah kemampuan anggota untuk melakukan pekerjaan dari perusahaan yang sudah menjadi tugas sehari-hari dan sudah umum dikerjakan.

c. Kemampuan menulis dan komunikasi oral

Keahlian karyawan atau anggota untuk bisa menulis dan berkomunikasi dengan baik sesuai dengan aturan yang ada.

d. Kemampuan mendemonstrasikan

Adalah kemampuan karyawan untuk bisa menjelaskan atau mempresentasikan hasil kerja kepada orang banyak.

e. Mempertahankan disiplin personal

Kemampuan setiap karyawan atau anggota untuk bersikap disiplin dan mematuhi peraturan yang ada.

f. Kinerja dalam memfasilitasi kelompok maupun tim

Kemampuan manajemen untuk bisa melengkapi semua fasilitas yang dibutuhkan oleh anggota karyawan, sehingga bisa bekerja secara optimal.

g. Kepemimpinan atau supervisi

Adalah kemampuan seorang pemimpin untuk bisa mengatur dan mengkondisikan situasi kerja dengan baik, sehingga menghasilkan hasil yang maksimal.

h. Manajemen atau administrasi

Adalah kemampuan perusahaan untuk menyimpan serta mengamankan arsip-arsip penting serta mengatur semua urusan administrasi tentang kebutuhan perusahaan.

3. Kriteria Kinerja

Dalam penilaian proses kinerja pada umumnya diperlukan unsur-unsur pada umumnya (Bernardin dan Joyce, 1993:380). Unsur-unsur tersebut adalah:

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang ingin diberikan kepadanya.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab didefinisikan sebagai kesanggupan tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambilnya

d. Ketaatan

Ketaatan diartikan sebagai kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis

e. Kerja sama

Kerja sama diartikan sebagai kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja secara bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai hasil guna yang sebesar-besarnya.

4. Evaluasi Kinerja

Mengevaluasi kinerja karyawan adalah hal penting yang harus dilakukan pihak perusahaan, hal ini diperlukan untuk dapat memantau perkembangan dari kondisi karyawan dan secara otomatis akan berimplikasi terhadap perkembangan perusahaan (Robbins, 2006:688)

Untuk melakukan evaluasi kerja diperlukan hal-hal sebagai berikut :

a. Membagi evaluasi kedalam berbagai kriteria

Evaluasi keseluruhan kinerja dari semua karyawan biasanya menggunakan kriteria berganda, yaitu menilai kinerja karyawan apakah sesuai atau tidak dengan hasil yang diharapkan untuk setiap kriteria. Sebuah evaluasi dapat dapat dilaksanakan dengan sangat baik dengan membagi evaluasi kedalam kriteria yang relevan terhadap setiap posisi pekerjaan tertentu.

b. Kriteria obyektif versus subyektif

Kriteria obyektif versus subyektif dalam evaluasi kinerja diperlukan untuk dapat membandingkan antara keadaan obyektif dan subyektifnya. Kriteria obyektif menyangkut hal-hal atau kondisi-kondisi rutinitas karyawan dalam kehidupan sehari-hari sewaktu bekerja dan kondisi mobilitas perusahaan. Salah satu kriteria obyektif adalah jumlah karyawan yang masuk pada hari kerja apakah mampu melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan kriteria subyektif merupakan hal-hal yang ideal dan yang seharusnya dapat dicapai karyawan dan perusahaan dalam prosesnya. Salah satu kriteria yang termasuk subyektif antara lain dalam satu bulan maksimal karyawan tidak masuk tanpa keterangan satu kali.

E. Tinjauan Tentang Teori Komunikasi Organisasi

Teori yang digunakan adalah Teori Organisasi Klasik. Teori yang berkembang mulai awal abad ke-19 dan digolongkan kedalam teori organisasi klasik. Pada masa ini, organisasi digambarkan sebagai sekelompok orang yang membentuk lembaga. Tiap bagian organisasi memiliki spesialisasi dan sentralisasi dalam tugas dan wewenang. Dalam teori organisasi klasik ini, dinyatakan bahwa sebuah organisasi terdiri atas unsur pokok sebagai berikut :

- a. Kegiatan yang tersistem dan terkoordinasi
- b. Adanya sekelompok orang dengan spesialisasi tertentu
- c. Kerjasama antara sekelompok orang dengan spesialisasi berbeda
- d. Adanya kekuasaan dan kepemimpinan yang mengendalikan sistem tersebut

Teori Klasik atau struktural berasal dari dua teori. Pertama, teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh W. Tylor 1911 yang menekankan pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal dengan biaya seefisien mungkin. Sejalan dengan prinsip Tylor ini Henry Fayol (1919) mengembangkan teori yang agak lebih luas yang menekankan kepada spesialisasi pekerjaan, otoritas, kontrol, dan pendelegasian tanggung jawab. Kedua, berasal dari teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber 1947 yang menekankan pada pentingnya bentuk struktur hierarki yang efektif bagi organisasi.

Dalam teori klasik atau struktural ini oleh beberapa peneliti seperti W. Tylor 1911 berpendapat bahwa untuk bisa mendapatkan hasil yang maksimal dengan biaya yang

seefisien mungkin dengan cara yaitu menekankan pada pembagian pekerjaan. Contoh, Usaha kecil keluarga pembuat kerajinan, mereka dalam waktu seminggu harus bisa menyelesaikan hasil produksi yang lumayan banyaknya. Untuk itu diperlukan pembagian kerja agar waktu produksi bisa efektif, hasilnya maksimal, serta biaya yang dikeluarkan juga efisien. Kemudian Henry Fayol 1919 mengembangkan teori Tylor yang lebih terpusat pada hal-hal pekerjaan, otoritas, kontrol dan pendelegasian tanggung jawab. Maka oleh sebab itu berdasarkan teori yang dikemukakan oleh W.Tylor dan Henry Fayol tersebut, maka teori ini disebut dengan teori saintifik manajemen. Karena teori ini lebih berfokus pada hal manajemennya.

Selanjutnya teori birokrasi. Pada teori ini lebih menekankan pentingnya suatu struktur hierarki bagi suatu organisasi. Teori ini dikembangkan oleh Max Weber pada tahun 1947. Birokrasi dapat tercapai apabila terdapat pembentuk aturan, struktur, dan proses dalam organisasi. Karakteristik birokrasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Aturan-aturan, norma-norma, dan prosedur yang diberlakukan dalam suatu organisasi untuk dapat mengetahui serta menjalankan tugasnya masing-masing.
- b. Peranan masing-masing anggota di dalam suatu organisasi berdasarkan pembagian kerja.
- c. Hierarki otoritas organisasi secara formal.
- d. Kualifikasi masing-masing pekerja berdasarkan kompetensi teknis dan kemampuan kerja.

Kita semua memiliki sebuah gagasan umum tentang apa itu birokrasi, hierarkis dan berlapis, dikendalikan oleh aturan, yang tidak peka terhadap perbedaan dan kebutuhan individu. Walaupun reaksi kita terhadap birokrasi seringkali negatif, prinsip-prinsip yang mengatur sebagian besar organisasi yang kompleks masih memiliki kualitas tersebut yang diharapkan dan dianggap cita-cita oleh Max Webber. Webber mendefinisikan sebuah organisasi sebagai sebuah sistem kegiatan interpersonal yang memiliki maksud tertentu yang dirancang untuk menyelaraskan tugas-tugas individu (Webber:1947:151). Hal ini tidak dapat dilakukan tanpa adanya otoritas, spesialisasi, dan regulasi.

Otoritas hadir bersamaan dengan kekuasaan, tetapi dalam organisasi otoritas harus "sah" atau disahkan secara formal oleh organisasi. Keefektifan organisasi bergantung pada tingkatan yang memberikan manajemen kekuasaan resmi oleh organisasi. Anda cenderung mengikuti apa yang dikatakan atasan anda karena organisasi memberi atasan anda otoritas yang sah untuk memberi perintah. Ketika anda menjadi anggota sebuah organisasi, anda menyetujui secara tidak langsung untuk mengikuti aturan-aturan yang memberikan otoritas ini. Cara terbaik untuk mengorganisir otoritas legal yang rasional adalah dengan hierarki. Dengan kata lain, atasan memiliki atasan, yang juga memiliki atasan lagi. Hierarki dijelaskan oleh regulasi didalam organisasi tersebut. Setiap lapisan memiliki otoritas penuh dan menyeluruh.

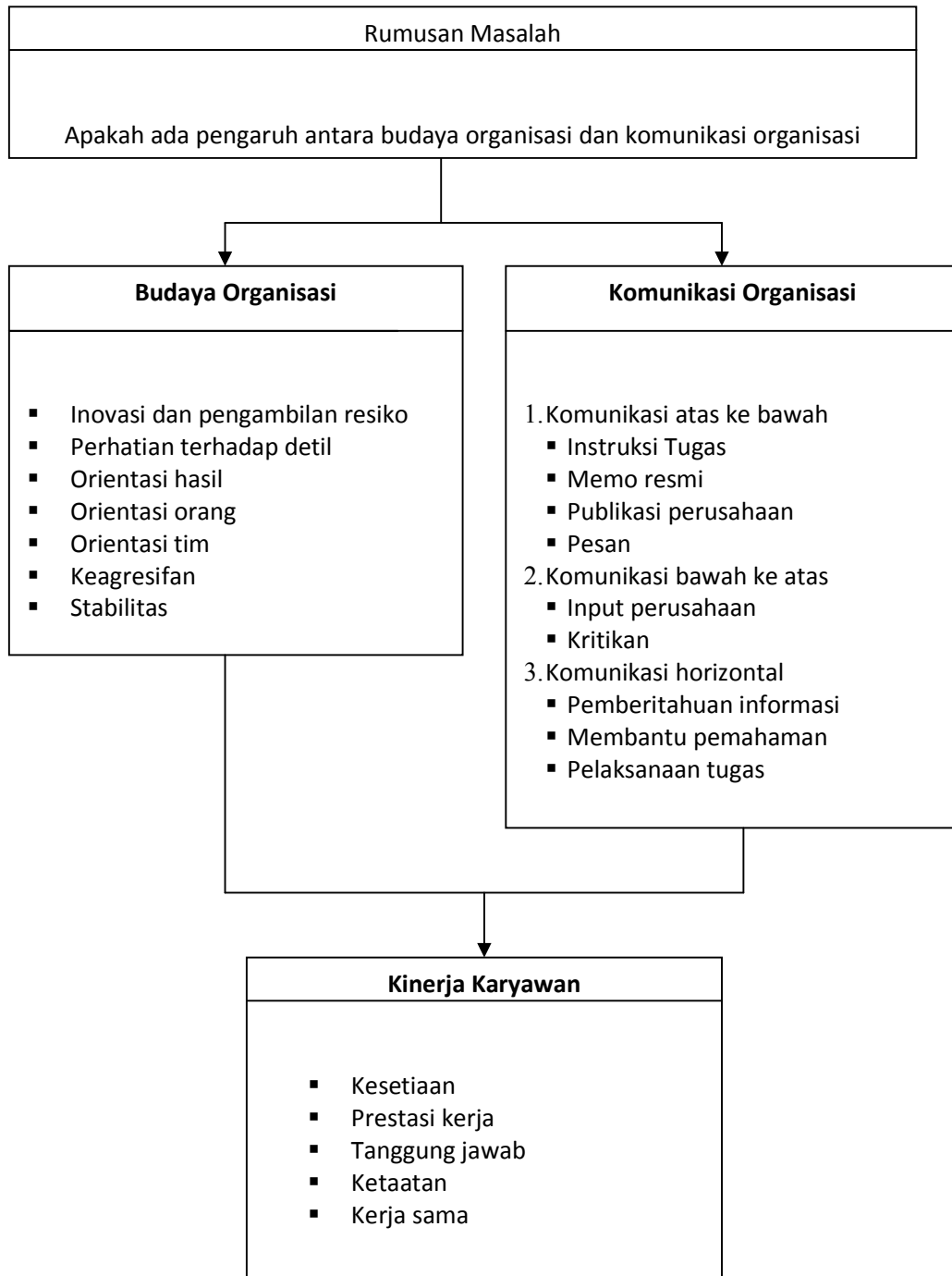
Sebuah prinsip otoritas birokrasi yang berhubungan, menurut Webber adalah bahwa pegawai perusahaan bukanlah pemilik perusahaan karena hal ini akan mengganggu arus otoritas yang sah. Prinsip yang kedua adalah *spesialisasi*. Pekerja dibagi menurut divisinya masing-masing, dan mereka mengetahui pekerjaan mereka didalam organisasi. Pengembangan gelar dan deskripsi tugas adalah sebuah contoh yang sempurna untuk spesialisasi. Prinsip yang ketiga adalah *aturan*. Apa yang membuat koordinasi organisasi menjadi mungkin adalah implementasi regulasi yang mengatur perilaku setiap orang.

Teori birokrasi dapat diterapkan didalam komunikasi organisasi modern dan dapat dihubungkan dengan bidang lainnya untuk memahami dan memperjelas suatu fenomena agar dapat dipahami dengan dunia lainnya dengan menggunakan metode-metode yang telah ditetapkan. Dalam budaya organisasi karyawan tidak hanya akan menerima informasi saja tetapi juga bagi karyawan yang dapat menerima lebih jauh lalu menyimpannya dan kemudian menjadikannya pengetahuan. Kebenaran yang mereka terima dari budaya organisasi yang berkembang disebuah perusahaan tidak sepenuhnya benar, tetapi paling tidak mereka mendapatkan pengetahuan atau informasi yang memang benar ada pada perusahaan tersebut.

F. Kerangka Pikir

Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, budaya organisasi dan komunikasi organisasi merupakan hal yang sangat penting terutama dalam pencapaian tujuan utama perusahaan. Dengan adanya budaya perusahaan yang kuat akan memberikan arahan bagi karyawan dan perusahaan secara umum (Robbins, 2006:724). Dalam budaya organisasi yang kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar dengan komitmen mereka pada nilai-nilai itu. Budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi diantara kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen organisasi (Robbins, 2006:724)

Budaya organisasi tersebut yang menjadi salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan di PT. Way Seputih Bumi Nusantara. Budaya Organisasi (variabel X) dengan indikatornya inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan adalah variabel yang ingin diukur seberapa besar pengaruhnya dengan kinerja karyawan (variabel Y) dengan indikatornya kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, dan kerja sama. Melalui indikator-indikator tersebut diharapkan penelitian ini dapat menghasilkan data-data yang dapat menggambarkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Way Seputih Bumi Nusantara.



Bagan 1. Kerangka Pikir

G. Hipotesis

Hipotesis secara sederhana merupakan dugaan sementara yang diharapkan terjadi dalam penelitian. Penelitian terhadap suatu objek tertentu hendaknya dilakukan dengan berpedoman pada suatu hipotesis sebagai pegangan sementara atau jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya dalam kenyataan *empirical verification*), percobaan (*experimentation*), atau praktek (*implementation*).

Kegagalan merumuskan hipotesis akan mengaburkan hasil penelitian. Hipotesis yang abstrak bukan saja membingungkan prosedur penelitian, tetapi juga sulit diuji secara empiris. Hipotesis yang abstrak biasanya dibuktikan kebenarannya bukan dengan data empiris, tetapi dengan interpretasi subjektif.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Ho: Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi

terhadap kinerja karyawan di PT. Way Seputih Bumi Nusantara

Ha: Terdapat pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap

kinerja karyawan di PT. Way Seputih Bumi Nusantara

