

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	METODE	VARIABEL	HASIL
1.	Susiana Gunaryanti, 2001	Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja (Suatu studi pada PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100)	<ul style="list-style-type: none"> • Uji Validitas • Uji Realibilitas • Uji F (simultan) • Uji T (parsial) • Regresi Linier Berganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi Vertikal (X1) • Komunikasi Horisontal (X2) • Semangat Kerja Karyawan (Y) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang
2.	Dewi Kurniawati 2008 (Skripsi)	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada KPRI Universitas Brawijaya Malang	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis regresi linier berganda • Uji F • Uji T 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi vertikal (X1) . • komunikasi horizontal (X2) • kepuasan kerja (Y). 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada KPRI Universitas Brawijaya Malang
3.	Paridah 2009 (Skripsi)	Pengaruh Efektifitas Penyampaian Dari Atasan Kepada Bawahan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di AMIK Pikarti Luhur	<ul style="list-style-type: none"> • Validitas instrument • Reliabilitas • Analisis regresi linier berganda dan korelasi berganda • Uji F • Uji T 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan (X) • Motivasi kerja (Y) 	Terdapat hubungan atau korelasi antara efektifitas penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan dengan motivasi kerja, karena antar kedua variabel saling berhubungan.

4.	Sindu Mahendra	Hubungan komunikasi vertikal dengan motivasi kerja karyawan PT. United tractor, Tbk Samarinda	<ul style="list-style-type: none"> • Uji Validitas • Uji Realibilitas • Uji F (simultan) • Uji T (parsial) • Regresi Linier Berganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Validitas instrument • Laporan (X1) • Perintah (X2) • Pujian (X3) • Tingkat Kepuasan kerja (Y1) • Kerjasama Karyawan (Y2) • Kedisiplinan Karyawan (Y3) • Ketentraman karyawan (Y4) 	Komunikasi vertikal berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. United tractor, Tbk Samarinda
5.	Heru Triyanto, 2014	Pengaruh Komunikasi Vertikal Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Charoen Pokphand Jaya Farm Unit 7 Jombang	<ul style="list-style-type: none"> • Uji Validitas • Uji Reliabilitas • Analisis regresi linier berganda • Uji F • Uji T • Uji Dominan 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi Vertikal (X) • Kinerja Karyawan (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi vertikal secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Di PT. Charoen Pokphand Jaya Farm Unit 7 Jombang • Komunikasi vertikal secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Di PT. Charoen Pokphand Jaya Farm Unit 7 Jombang • Komunikasi ke atas berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Di PT. Charoen Pokphand Jaya Farm Unit 7 Jombang

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2014)

Dalam penelitian ini terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Adapun persamaan dan perbedaannya ialah :

Tabel 2.2
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

NO	PENELITI	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Susiana Gunaryanti, 2001	Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja (Suatu studi pada PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100)	Komunikasi Vertikal	Komunikasi Horisontal Semangat Kerja Karyawan Periode Pengamatan: 2001 Obyek Penelitian: PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100)
2.	Dewi Kurniawati 2008 (Skripsi)	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada KPRI Universitas Brawijaya Malang	Komunikasi Vertikal	Komunikasi Horisontal Kepuasan Kerja Periode Pengamatan: 2008 Obyek Penelitian: KPRI Universitas Brawijaya Malang
3.	Paridah 2009 (Skripsi)	Pengaruh Efektifitas Penyampaian Dari Atasan Kepada Bawahan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di AMIK Pikarti Luhur	Efektivitas penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan	Motivasi kerja Periode Pengamatan: 2009 Obyek Penelitian: Di AMIK Pikarti Luhur
4.	Sindu Mahendra	Hubungan komunikasi vertikal dengan motivasi kerja karyawan PT. United	Komunikasi vertikal	Motivasi Kerja Obyek Penelitian:

	tractor, Tbk Samarinda		PT. United tractor, Tbk Samarinda
--	------------------------	--	--------------------------------------

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2014)

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian Komunikasi

Kata komunikasi atau dalam bahasa Inggrisnya “*communication*”, berasal dari bahasa latin “*communicatio*” yang berarti pemberitahuan atau pertukaran pikiran. Istilah *communicatio* tersebut bersumber dari kata “*communis*” yang berarti sama atau kesamaan makna. Jadi komunikasi dapat didefinisikan sebagai pemberitahuan atau suatu aktivitas pemindahan (penyampaian) informasi dari komunikator (pemberi informasi) kepada komunikan (penerima informasi) (Mohyi, 2009: 92).

Komunikasi merupakan hal yang esensial dalam kehidupan kita. Kita semua berinteraksi dengan sesam dengan cara melakukan komunikasi. Tak heran jika fenomena komunikasi adalah fenomena banyak serba ada, serba luas, dan serba makna. Penyertaan Aubrery Fisher ini dapat dibenarkan bila kita melihat sejumlah konsep komunikasi yang telah berlimpah dan berubah secara mendasar dari tahun ke tahun. Di pertengahan abad 20 saja, misalnya, pendefinisian menjadi ajang yang populer diantara para ahli komunikasi. Komunikasi didefinisikan menurut Gitosudarmo (1996:95) sebagai “suatu proses penyampaian ide, konsep, gagasan atau informasi dari si pengirim kepada si penerima informasi”.

Handoko (1999:232) mengartikan komunikasi sebagai “proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang

ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari hanya sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan tertentu tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya”.

Komunikasi adalah alat untuk meningkatkan kerjasama, kepercayaan, tanggung jawab, dan antusiasme para karyawan (Manullang, 2000:231). Melalui komunikasi para anggota organisasi akan mengerti dan memahami apa yang diinginkan oleh organisasi dimana mereka bernaung, dan sebaliknya organisasi juga akan mengerti dan memahami apa yang diharapkan para anggota organisasi sehingga mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pengertian komunikasi dalam organisasi diungkapkan oleh Ludlow (2000:3) bahwa: Komunikasi terdiri dari pengalihan informasi dan pengertian diantara berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai cara dan media yang terlibat dalam pertukaran informasi dan pengertian tersebut.

Kesimpulan dari berbagai pendapat tersebut diatas, dapat dirumuskan bahwa hakekat komunikasi mempunyai unsur-unsur:

1. Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti.
2. Suatu sarana pengalihan informasi.
3. Suatu sistem bagi terjalinnya komunikasi diantara individu-individu.

2.2.2 Fungsi Komunikasi

Menurut Brent D. Raruben, fungsi penting komunikasi organisasi antara lain,

1. Mengkoordinasikan aktivitas individu, kelompok, atau unit-unit lain dalam organisasi
2. Memberikan pengarahan organisasi secara keseluruhan
3. Memfasilitasi pertukaran informasi dalam organisasi
4. Menjamin adanya arus timbal-balik (*two-way flow information*) antara organisasi dan lingkungan eksternal (luar) organisasi

Namun secara umum, fungsi komunikasi dalam organisasi adalah;

- a. Fungsi informatif, yaitu organisasi merupakan suatu system pemrosesan informasi tempat seluruh anggota dalam suatu organisasi berhaarap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.
- b. Fungsi regulatif, fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.
- c. Fungsi persuasif, merupakan tugas pimpinan untuk dapat memersuasi bawahannya daripada selalu member perintah.
- d. Fungsi integratif, ketersediaan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik yang meliputi komunikasi formal dan informal.

Aliran komunikasi organisasi berfungsi mengetahui bagaimana informasi itu dapat terdistribusikan kepada anggota-anggota organisasi. Aliran komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap efektifitas

organisasi, baik dalam kaitannya dengan hubungan-hubungan ataupun dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi, lancar tidaknya komunikasi organisasi ditentukan oleh iklim dalam organisasi yang merupakan suatu citra makro, abstrak, dan gabungan suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi.

Kerjasama dalam suatu organisasi merupakan hal yang essensial, dan untuk melakukannya diperlukan komunikasi antar anggota sehingga terjadi interaksi. Kerja sama akan menjadi tidak mungkin dan organisasi akan jatuh jika kehilangan komunikasi. Jadi komunikasi akan sangat berhubungan dengan maju mundurnya organisasi.

Komunikasi merupakan inti dari kepemimpinan. Kegiatan berkomunikasi dilakukan oleh pemimpin bukan untuk beberapa hal, tetapi segala hal. Pemimpin tidak dapat mengambil suatu keputusan tanpa informasi. Informasi tersebut harus dikomunikasikan. Apabila suatu keputusan telah diambil, sekali lagi harus terjadi komunikasi. Kalau tidak, tidak seorangpun akan mengetahui bahwa telah diambil suatu keputusan. Ide yang terbaik, saran yang paling kreatif atau rencana yang paling baikpun tidak akan berarti apa-apa jika seorang pemimpin tidak mampu mengkomunikasikan ide tersebut dengan bawahan dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi.

Komunikasi mempunyai arti penting untuk dapat membuat seseorang mengerti, percaya, mau bekerjasama dan akhirnya memberikan bantuan umum. Dalam hubungannya dengan public opinion, komunikasi diperlukan

untuk merebut suatu opini publik, dengan cara menggerakkan, memperluas dan menetralsir opini (Djanaid, 1994:49)

Ditegaskan pula oleh Siagian (1989:128) mengapa komunikasi selalu diperlukan dalam organisasi:

1. Adanya kebutuhan untuk mengurangi ketidakpastian.
2. Memperoleh informasi.
3. Menguatkan keyakinan tentang jalan yang ditempuh oleh organisasi.
4. Mempergunakan wewenang fungsional.

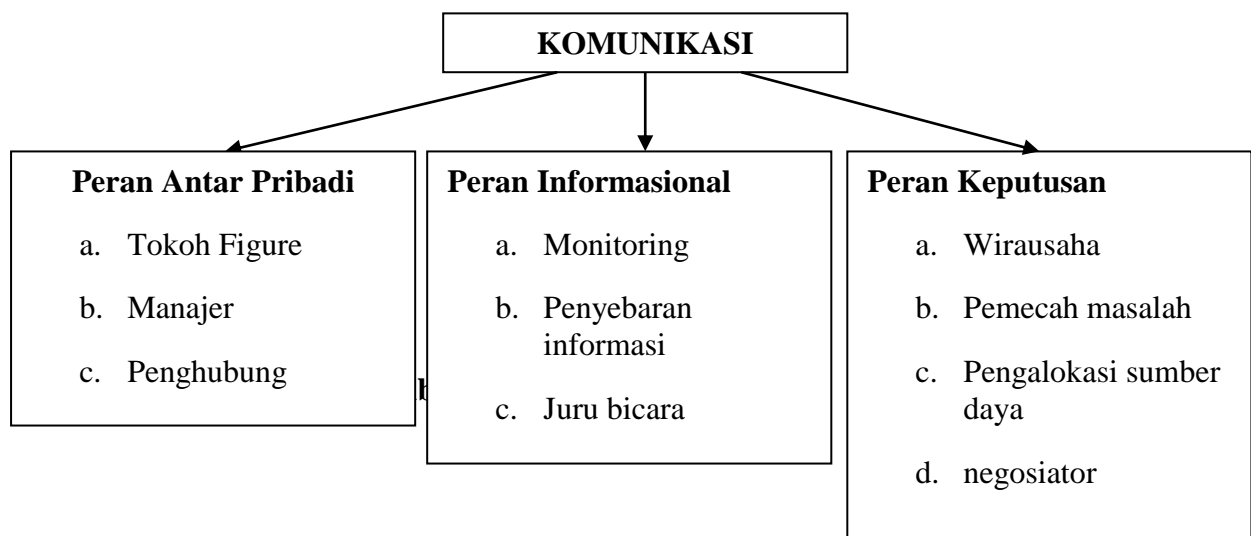
2.2.3 Peran Komunikasi

Hubungan komunikasi yang terjalin baik antara manajer yang satu dengan yang lain, antara manajer dengan karyawan, atau antara karyawan dengan karyawan, merupakan salah satu kunci keberhasilan manajer dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mintzberg dalam Purwanto (2006: 35) mendefinisikan mengenai peran komunikasi dalam tiga peran manajerial, yaitu:

Gambar 2.1.

Peran Manajerial menurut Mintzberg (Purwanto, 2006: 35)



Peran antar pribadi menunjukkan bahwa seorang manajer harus mampu memerankan dirinya sebagai seorang tokoh figur (*figurehead role*); perang memunculkan dirinya sebagai orang yang dituakan seperti memberikan sambutan pada setiap acara internal maupun eksternal, manajer (*leader role*); peran ini menitik beratkan pada sesuatu yang bersifat “menentukan kebijakan”, dan penghubung (*liason role*); Purwanto (2006:36) mengatakan bahwa peran penghubung menunjukkan hubungannya dengan orang-orang yang berada di luar organisasi, misalnya dalam kaitannya dengan pelanggan, pemasok, klien dan pemerintah.

2. Peran Informasional

Peran informasional mencakup peran pemantauan (*monitor role*); peran ini dilakukan oleh manajer oleh manajer untuk mengawasi karyawan agar pekerjaan mereka sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, peran penyebaran informasi (*disseminator role*); manajer melakukan peran ini agar para karyawan dapat memahami berbagai kebijakn organisasi, dan peran pembicara (*spokesperson role*); peran sebagai juru bicara, hal ini berkaitan erat dengan penyampaian informasi dengan gaya bicara yang baik dan jelas.

3. Peran Keputusan

Peran keputusan mencakup tiga peran penting yaitu: peran wiausaha (*entrepreniur role*); disini manajer harus mampu memerankan seorang wiausaha yang jujur, adil, dianamis, ulet, kreatif, inovatif, responsive, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan berwawasan

luas, peran pemecah masalah (*disturbance handler role*); seorang manajer harus mampu untuk mengatasi segala permasalahan yang menimpa sebuah organisasi, dan peran pengalokasian sumber daya (*resource allocator role*); seorang manajer harus dapat memerankan seorang yang mampu mengoptimalkan berbagai macam sumber daya yang ada dalam organisasi, dan peran negosiator (*negosiator role*); kemampuan ini sangat dibutuhkan dalam organisasi ketika berhubungan dengan pihak eksternal dan tentunya peran ini dilakukan oleh seorang manajer.

Berdasarkan peran komunikasi menurut Mitzberg dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki arti penting, terutama dalam peran antar pribadi, informasional dan pengambilan keputusan. Dimana, komunikasi digunakan sebagai alat dalam penyampaian maksud dan tujuan yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada komunikan. Dengan demikian, komunikasi merupakan suatu hal penting yang dapat digunakan untuk menyampaikan suatu pesan kepada orang lain.

2.2.4 Proses Komunikasi

Komunikasi merupakan proses yang berkesinambungan. Proses komunikasi menunjukkan suatu rangkaian tahap-tahap atau langkah-langkah dimana suatu gagasan/pengertian dikirimkan dari sumbernya yang disebut komunikator atau pengirim sampai gagasan atau pengertian tersebut dijalankan oleh yang menjadi sasaran komunikasi yang disebut komunikan atau penerima.

Adapun dalam proses komunikasi tersebut terdapat lima unsur pokok seperti yang diungkapkan oleh Effendy (1992:14):

1. Komunikator

Komunikator adalah seseorang atau sekelompok orang yang akan menyampaikan pikirannya atau perasaannya kepada orang lain.

2. Pesan

Pesan sebagai terjemahan dari bahasa asing message adalah lambang bermakna (*meaningful symbols*), yakni lambang yang membawakan pikiran atau perasaan komunikator.

3. Komunikan

Komunikan adalah seseorang atau sejumlah orang yang menjadi sasaran komunikasi ketika ia menyampaikan pesannya.

4. Media

Media adalah sarana untuk menyalurkan pesan-pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.

5. Efek

Efek adalah tanggapan, respon atau reaksi dari komunikan ketika ia atau mereka menerima pesan dari komunikator. Jadi efek adalah akibat dari proses komunikasi.

Bagi seorang pemimpin, unsur terakhir dari proses komunikasi tersebut diatas, yakni “efek” merupakan faktor yang selalu mendapat perhatian. Ia senantiasa harus bertanya apakah ada efeknya dan sejauh mana efek dari kegiatan komunikasinya itu baik secara individual atau

organisasi. Sukses tidaknya komunikasi tergantung pada efek dari kegiatan komunikasinya. Sudah tentu ini tergantung pula pada apa yang dia komunikasikan dan bagaimana ia mengkomunikasikannya. Seperti tahap-tahap berlangsungnya proses komunikasi yang dijelaskan oleh Jiwanto (1985:140) sebagai berikut :

1. Tahap ideasi

Tahap pertama dalam proses komunikasi adalah ideasi (*ideation*), yaitu proses penciptaan gagasan atau informasi yang dilakukan oleh komunikator.

2. Tahap encoding

Dalam tahap encoding ini gagasan-gagasan atau informasi disusun dalam serangkaian bentuk. Simbol atau sandi-sandi yang dirancang untuk dikirimkan kepada komunikan dan juga pemilihan saluran atau media komunikasi yang akan digunakan.

3. Tahap pengiriman

Tahap ketiga adalah pengiriman (*transmitting*) gagasan atau pesan yang telah disimbolkan atau disandikan (*encoded*) melalui saluran yang tersedia dalam organisasi.

4. Tahap penerimaan

Setelah pesan dikirimkan melalui media komunikasi maka diterima oleh komunikan. Penerimaan pesan ini dapat melalui proses mendengarkan , membaca atau mengamati, tergantung pada saluran dan media yang digunakan untuk mengirimkan pesan tersebut.

5. Tahap decoding

Suatu tahap dimana pesan-pesan yang diterima diinterpretasikan, dibaca, diartkan dan diuraikan secara langsung atau tidak langsung melalui proses berpikir.

6. Tahap tindakan

Tindakan yang dilakukan oleh komunikan terhadap respon atau pesan-pesan yang diterimanya merupakan tahap akhir dalam suatu proses komunikasi.

2.2.5 Pola Komunikasi

Meskipun semua organisasi harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak dalam mencapai tujuannya, namun perlu diketahui bahwa pendekatan yang dipakai antara satu organisasi dengan organisasi yang lain dapat bervariasi atau berbeda-beda. Bagi perusahaan yang berskala kecil yang hanya memiliki beberapa karyawan, maka penyampaian informasi dapat dilakukan secara langsung kepada para karyawan tersebut. Namun, lain halnya dengan perusahaan besar yang memiliki ratusan bahkan ribuan karyawan, maka penyampaian informasi kepada mereka merupakan suatu pekerjaan yang cukup rumit (Purwanto, 2006:39).

Barker dalam Mohyi (2009: 97) menjelaskan bahwa pola komunikasi terdiri dari lima pola (bentuk) yaitu:

1. Bentuk Roda

Pola komunikasi yang berbentuk roda ini merupakan komunikasi dengan dua saluran, dimana setiap individu (karyawan) mengirim dan menerima pesan (informasi) kita tau dari pusat komunikasi serta pusat komunikasi menerima maupun mendistribusikan informasi yang diterimanya.

2. Bentuk Y

Pola komunikasi yang berbentuk Y terjadi dimana pusat komunikasi tidak dapat berkomunikasi langsung dengan seluruh individu, tetapi ada yang dikomunikasikan harus melalui individu yang lain.

3. Bentuk Rantai

Pola komunikasi yang berbentuk rantai yaitu komunikasi yang berantai, dimana seseorang individu menerima dan mengirimkan pesan (informasi) pada individu yang lain serta individu yang berada diakhir jaringan hanya dapat mengirim atau menerima pesan dari suatu arah (satu posisi).

4. Bentuk Lingkaran

Pola komunikasi yang berbentuk lingkaran adalah pola komunikasi dimana masing-masing individu menerima dan mengirim pesan ke sebelah kiri dan sebelah kanannya, tetapi tidak bisa menerima dan mengirim pesan secara langsung seluruh individu.

5. Bentuk formasi semua arah keseluruhan individu

Pola komunikasi yang berbentuk formasi semua arah yaitu pola komunikasi dimana semua individu pada semua posisi dapat menerima pesan dan mengirim pesan keseluruhan arah.

Dari uraian kelima pola diatas dapat disimpulkan bahwa jaringan roda merupakan model jaringan komunikasi yang terpusat, dimana salah satu anggota biasanya berlaku sebagai pemimpin, menjadi pusat aliran komunikasi dari semua anggota. Anggota yang berada di pusat jaringan, bebas bisa berkomunikasi dengan anggota yang berada di pusat saja. Sementara pada jaringan rantai, Y, dan lingkaran, komunikasi tidak dipusatkan dan kadang tanpa pemimpin. Masing-masing anggota dalam ketiga jaringan itu dapat berkomunikasi dengan satu atau beberapa anggota lain. Besarnya jumlah anggota yang bisa diajak berkomunikasi tergantung dengan pola semua saluran, yang merupakan model komunikasi terbuka. Dalam jaringan ini, semua anggota dapat berkomunikasi dengan semua anggota lain.

2.2.6 Hambatan Komunikasi

Hambatan atau gangguan merupakan sifat yang melekat pada komunikasi. Hambatan dapat menghalangi pengirim dalam mengirimkan pesan dan penerima dalam menerima pesan. Sehingga membuat pesan yang disampaikan pengirim berbeda dengan pesan yang diterima di penerima (Curtis, Floyd & Winsor, 2005). Menurut Curtis, Floyd & Winsor (2005), jenis hambatan komunikasi adalah:

1. Hambatan fisik

Faktor fisik dari pengirim dapat menjadi hambatan dalam komunikasi. Misalnya gangguan kesehatan (suara serak), kecepatan bicara dan intonasi suara. Faktor fisik dari lingkungan juga dapat menjadi hambatan dalam komunikasi. Misalnya gangguan alat komunikasi, suara mobil atau pesawat yang lewat, dengungan komputer, suara genset, dll.

2. Hambatan psikologis

Faktor psikologis sering kali menjadi hambatan dalam komunikasi. Umumnya disebabkan oleh si pengirim. Sebelum berkomunikasi, tidak mengkaji/melihat kondisi si penerima. Komunikasi sulit untuk berhasil jika saat berlangsungnya komunikasi tersebut, penerima sedang sedih, bingung marah, kecewa, iri hati, dan kondisi psikologis lainnya; juga jika penerima menaruh prasangka kepada pengirim. Prasangka merupakan salah satu hambatan berat bagi kegiatan komunikasi, karena orang yang sudah berprasangka belum apa-apa sudah bersikap menentang pengirim. Apalagi kalau prasangka itu sudah berakar, seseorang tdk dapat lagi berpikir objektif, dan apa saja yang dilihat atau didengarnya selalu akan dinilai negatif.

3. Hambatan dalam proses komunikasi

- a. Hambatan dari si pengirim, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi si pengirim itu sendiri. Hal ini sering dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional dari si pengirim ketika mengirimkan pesan.

- b. Hambatan dari si penerima, seperti kurangnya perhatian pada saat menerima atau mendengarkan pesan tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut.
 - c. Hambatan dalam memberikan umpan balik. Umpan balik yang diberikan tidak apa adanya, tidak tepat waktu, tidak jelas, dan sebagainya.
4. Hambatan semantik

Menyangkut bahasa yang dipergunakan pengirim sebagai „alat“ untuk menyalurkan pikiran dan perasaannya kepada *penerima*.

Seorang pengirim harus benar-benar memperhatikan hambatan semantis ini, sebab salah ucap dapat menimbulkan salah pengertian yang pada akhirnya bisa menimbulkan salah komunikasi.

Seringkali pengirim salah ucap karena berbicara terlalu cepat sehingga ketika pikiran dan perasaan belum mantap terformulasikan, kata-kata sudah terlanjur dilontarkan. Hambatan semantis ini kadangkala disebabkan pula oleh aspek antropologis, yakni kata-kata yang sama bunyinya dan tulisannya, tetapi memiliki makna yang berbeda. Salah komunikasi adakalanya disebabkan oleh pemilihan kata yang tidak tepat dan kata-kata yang sifatnya konotatif.

2.2.7 Upaya Mengatasi Hambatan Komunikasi

Menurut Sule dan Saefulloh (2006) upaya dalam mengatasi hambatan komunikasi terbagi atas dua bagian, yaitu:

1. Upaya Bersifat Individual

Peningkatan kemampuan mendengarkan, dorongan untuk berkomunikasi dua arah, peningkatan kesadaran dan kemampuan dalam memahami pesan dan informasi, pemeliharaan kreabilitas individu dan peningkatan pemahaman terhadap orang lain.

2. Upaya Bersifat Organisasional

Tindak lanjut dari setiap komunikasi yang dilakukan, pengaturan pola komunikasi yang semestinya dilakukan dalam organisasi, serta peningkatan kesadaran dan penggunaan berbagai media dalam berkomunikasi.

Mengatasi hambatan komunikasi perlu diperhatikan dalam membuat suatu pesan secara lebih berhati-hati, yaitu memperhatikan maksud dan tujuan berkomunikasi dan *audiens* yang dituju. Penyampaian pesan dengan cara lisan akan efektif bila lokasi atau penyampaian pesan memiliki kondisi yang teratur, rapi, serta nyaman dan sebagainya. Terakhir dengan mempermudah upaya umpan balik antara si pengirim dan si penerima pesan, agar pemberian umpan balik tersebut memberikan suatu manfaat yang cukup berarti, cara dan penyampaiannya harus direncanakan dengan baik (Umar, 2005).

Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat. Jadi, manajemen terbuka akan mendukung terciptanya komunikasi efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

2.2.8 Metode Komunikasi

Organisasi akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik apabila dapat bekerja secara efisien dan efektif dengan memperhatikan faktor-faktor tujuan, biaya, fasilitas-fasilitas dan tenaga, dan juga diperlukannya suatu metode kerja. Dalam komunikasi, metode kerjanya ditekankan pada masalah publik, bagaimana mengelola pendapat tentang suatu masalah, melakukan langkah-langkah yang baik dalam membina publik. Djanaid (1994:94) mengemukakan bahwa secara sistematis praktek komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain melalui *Research*/penelitian, *Planning*/perencanaan, *Action*/kegiatan, *Evaluation*/evaluasi.

Seorang pemimpin yang komunikatif cenderung memiliki trik atau langkah-langkah tertentu dalam menjalin komunikasi dengan anggotanya, sehingga dalam melakukan komunikasi, seorang pemimpin akan memperhitungkan dampak dan resiko setelah informasi disampaikan melalui berbagai macam cara atau metode komunikasi, salah satunya adalah melalui komunikasi vertikal.

2.2.9 Komunikasi Vertikal

Timbal balik yang dalam melaksanakan fungsi – fungsi manajemen memegang peranan yang sangat vital, yaitu komunikasi dari atas kebawah (*downward communication*) dan dari bawahan kepada atasan (*upward communication*) (Effendi, dalam Ruslan, 2002:86).

1. Komunikasi ke bawah (*Downward*)

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai; namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen (Pace R. Wayne & Faules Don F, 2005)

Masalah yang paling mendasar adalah bahwa komunikasi dari atas ke bawah hanya mempunyai satu arah saluran, yakni tidak menyediakan *feedback* (umpan balik) dari pekerja dalam organisasi itu. Asumsinya adalah bahwa jika pekerja mengetahui apa yang diketahui oleh manajer, maka mereka akan memaksakan diri untuk menyelesaikan masalah organisasi/perusahaan. Artinya, informasi mengarah pada pemahaman dan pemahaman menghasilkan tindakan-tindakan serta penyelesaian yang diinginkan.

Menurut Katz dan Kahn (dalam Rahman, 2000) ada 5 jenis tipe khusus komunikasi *downward*, yaitu:

- a. *Job Instruction* (Instruksi Kerja), yakni komunikasi yang merujuk pada penyelesaian tugas-tugas khusus.
- b. *Job Rationale* (Rasio Kerja), yakni komunikasi yang menghasilkan pemahaman terhadap tugas dan hubungan dengan pengaturan lainnya.

- c. *Procedure and Practice* (Prosedur dan Pelaksanaan), yakni komunikasi tentang kebijakan-kebijakan, aturan-aturan, regulasi dan manfaat-manfaat yang ada.
- d. *Feedback* (Umpan Balik), yakni komunikasi yang menghargai tentang bagaimana individu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- e. *Indoctrinations of goals*, yakni komunikasi yang dirancang dengan karakter ideologi yang memberikan motivasi karyawan tentang pentingnya suatu misi organisasi secara keseluruhan.

Dua hal yang dapat terjadi berdasarkan tipe di atas adalah keterbatasan dan ketidakjelasan. Beberapa alasan yang menyebabkan komunikasi dari atas ke bawah tidak berjalan efektif adalah

- a. Terdapat ketidakjelasan dalam mendefinisikan tanggung jawab tentang komunikasi dari atas ke bawah,
- b. Kurangnya pemahaman manajemen terhadap bawahannya,
- c. Manajemen tidak mempunyai waktu untuk mengetahui apakah teknik komunikasi yang mereka sajikan efektif atau tidak,
- d. Manajer tidak mengadakan pertemuan tatap muka antar supervisi dan non supervisi untuk membicarakan kondisi usaha dan pekerjaan,

- e. Kurangnya program pelatihan komunikasi dalam rangka mengajarkan kepada manajemen personalia tentang seni dalam memahami aturan permainan yang ada dan sasaran pekerja serta perbedaan sistem nilai yang ada.

Metode dasar komunikasi *downward* memiliki tiga elemen penting yang harus dipertimbangkan oleh manajer, yakni:

- a. Menspesifikasikan sasaran untuk mengkomunikasikannya.
b. Memastikan bahwa isi dari komunikasi memiliki kualitas

berikut:

- Akurasi
- Spesifikasi
- Kekuatan
- Orientasi dan penerima
- Siplisitas
- Tidak ada makna yang disembunyikan

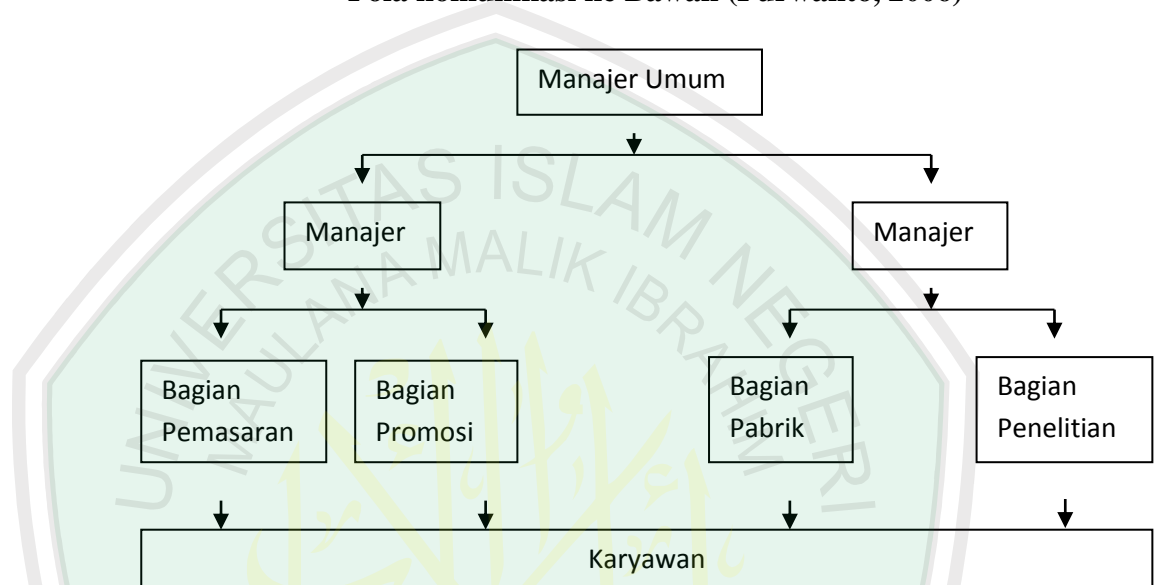
- c. Menerapkan teknis komunikasi yang paling baik dalam rangka mendapat pesan secara efektif antar para penerima.

Kunci utama dari komunikasi *downward* adalah bahwa pekerja harus bereaksi secara lebih efektif terhadap masalah-masalah yang mereka anggap sebagai kepentingan paling personal terhadap atasannya. Namun yang terpenting di sini adalah jika manajer dan pekerja ingin mencapai tujuan dari peran-perannya secara jelas dan

memperoleh informasi yang akurat, maka setiap kelompok membutuhkan pemahaman tentang arus komunikasi.

Gambar 2.2

Pola komunikasi ke Bawah (Purwanto, 2006)



Sumber: Purwanto (2006)

2. Komunikasi ke atas (*Upward*)

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua pegawai dalam semua organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih

besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas (Pace R. Wayne & Faules F. Don, 2005)

Komunikasi dari bawah ke atas akan menarik ide-ide dan membantu pekerja untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (manajer), yakni dalam hal ini pendengaran yang baik menghasilkan pendengar yang baik.

Komunikasi upward memiliki lima tipe khusus, yaitu:

- a. Informasi tentang sikap pekerja, moral dan efisiensi yang berhubungan dengan kebijakan, perencanaan, dan masalah-masalah.
- b. Pengembangan yang signifikan dalam unit-unit kerja departemen.
- c. Kesalahan yang menurunkan efisiensi.
- d. Masalah tidak diketahui cara penyelesaiannya oleh pekerja.

Beberapa alasan yang menyebabkan komunikasi *upward* tidak berjalan efektif adalah:

- a. Banyak pekerja yang takut menganggap bahwa mengekspresikan hal-hal yang sebenarnya tentang perusahaan sangat berbahaya,
- b. Pekerja percaya bahwa jika mereka bertentangan dengan pimpinan, maka hal itu akan menghalangi promosi. Kritik

dan ekspresi sejenisnya dipandang sebagai tindakan yang salah karena itu dapat membuat bawahan kelihatan jelek di mata atasan,

- c. Pekerja yakin bahwa mereka tidak tertarik dengan masalah mereka. Manajemen merupakan pengendali, berjalan berdasarkan pikirannya sendiri terlepas dari jangkauan dan pemikiran para karyawan,
- d. Pekerja merasa bahwa idenya tidak dihargai,
- e. Pekerja yakin bahwa kekurangan dalam hal kemampuan dan tanggung jawab, dan
- f. Para pekerja percaya bahwa manajer tidak langsung menyelesaikan masalah.

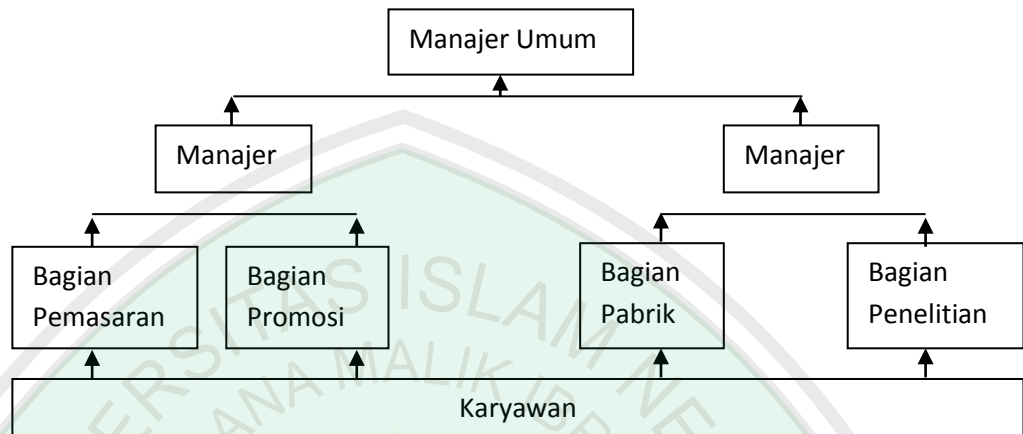
Tiga faktor yang secara konsisten berhubungan dengan komunikasi upward adalah:

- a. Bawahan mempercayai atasan,
- b. Persepsi bawahan bahwa atasan sangat mempengaruhi masa depan mereka kelak, dan
- c. Bawahan memobilisasi aspirasi.

Semua bawahan akan cenderung untuk mendistorsi komunikasi dari bawah ke atas melalui struktur kewenangan, yang akan menciptakan partisipasi yang lebih besar, kurang sekretif, dan bawahan merasa kurang tergantung pada atasan.

Gambar 2.3

Pola komunikasi ke Atas (Purwanto, 2006)



Sumber: Purwanto (2006)

2.2.10 Komunikasi Dalam Perspektif Islam

Syam (2009) mengungkapkan bahwa komunikasi berawal dari pertemuan atau pengenalan (*ta'aruf*). Sebagaimana Allah berfirman:

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَمُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: “Hai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakanmu dari seorang laki-laki dan perempuan, dan menjadikanmu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal”. (QS Al-Hujurat, 13)

Dalam Al-Qur’an menjelaskan bahwa manusia dianjurkan untuk berkomunikasi dengan lemah lembut, yang baik dan benar:

1. Berkomunikasi dengan benar

يَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar”. (QS Al-Ahzab, 70)

2. Berkomunikasi dengan lemah lebut

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: “Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut”. (QS. Thoha, 44)

3. Berkomunikasi yang baik-baik saja

rail mengingkari janjinya dengan Allah

وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَّا اللَّهَ وَبِأَوْلَادِي
إِحْسَانًا وَذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَقُولُوا لِلنَّاسِ
حُسْنًا وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ ثُمَّ تَوَلَّيْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْكُمْ
وَأَنْتُمْ مُّعْرِضُونَ ﴿٨٣﴾

Artinya: “Dan (ingatlah), ketika Kami mengambil janji dari Bani Israil (yaitu): Janganlah kamu menyembah selain Allah, dan berbuat kebaikanlah kepada ibu bapa, kaum kerabat, anak-anak yatim, dan orang-orang miskin, serta ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia, dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. Kemudian kamu tidak memenuhi janji itu, kecuali sebahagian kecil daripada kamu, dan kamu selalu berpaling”. (QS. Al-Baqarah, 83)

2.2.11 Kinerja

Menurut Nawawi Hadari, (62-67). Dalam kamus besar bahasa indonesia dikatakan bahwa kinerja adalah :

- a. Sesuatu yang dicapai.
- b. Prestasi yang diperlihatkan.

Sedangkan lavasque mengatakan kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan, dari dua pengertian tersebut terlihat bahwa kinerja bermakna kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya Stephen P.Robbin didalam Nawawi Hadari, (62-67), Mengatakan kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu “. Schermerson, Hunt dan Osborn mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, maupun kelompok organisasi. Aspek kuantitas mengacu pada beban kerja /target kerja, sedang aspek kualitas menyangkut kesempurnaan dan kerapian pekerjaan yang sudah dilaksanakan. Pengertian kinerja yang terakhir ini ternyata lebih luas dari pengertian-pengertian sebelumnya, dan memberikan tolak ukur hasil kerja dari sudut kuantitas dalam arti target yang pada umumnya harus dihubungkan dengan waktu. Kinerja dikatakan tinggi ambil suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang diselesaikan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang

disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Dengan demikian kinerja dapat dikatakan sangat tinggi jika target kerja dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang disediakan. Kemudian pengertian tersebut diatas mengaitkan kinerja dengan aspek kualitas, yang sangat dipengaruhi/ditentukan oleh berat ringan atau sulit mudah atau komplek tidaknya pekerjaan yang dilaksanakan.

Ukurang kualitas ini pertama berkenaan dengan pekerjaan/jabatan yang menuntut kemampuan manajerial dan/profesional yang memerlukan keahlian kerja tertentu. Untuk ini kinerja dalam melakukan kegiatan/pekerjaan bisnis tolak ukurnya sering dikaitkan juga dengan kemampuan menyelesaikan masalah, menciptakan dan mendesai produk, frekuensi dan mutu kreatifitas, inisiatif, keberanian mengambil keputusan, kemampuan mengatasi, menghindari risiko bisnis, dll. Disamping itu pengertian kinerja organisasi yang pada dasarnya bersumber dari kinerja individu, meskipun tidak berarti sebagai hasil penjumlahan atau rata-rata dari kinerja individu, sehubungan dengan ini mengenai kinerja kelompok /item termasuk unit kerja dan organisasi akan dijelaskan sendiri didalam bab lain bukan bab ini juga.

Pengertian kinerja yang berikutnya diketengahkan oleh Judith R Gordon didalam Nawawi Hadari, (62-67), yang mengatakan kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Pengertian ini terlihat sedikit rumit karena mengidentifikasi kinerja sebagai fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, yang bermakna

kinerja memerlukan kemampuan mengidentifikasi keserasian antara kemampuan yang dimiliki pekerja dengan tujuan pekerjaan yang akan dilaksanakannya. Keserasian sebagai kinerja masih dipengaruhi pula oleh interaksi antar pemahaman dan penerimaan pekerja karyawan terhadap tujuan pekerjaan dengan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan tersebut.

As'ad (2008:48) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Mangkuprawira (2007:153) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan.

Jackson & Mathis (2009: 5) Kerjasama mendefinisikan kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi yang meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Menurut Jackson & Mathis (2009:113), faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah:

1. Kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan tersebut meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian individu.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan meliputi adanya motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.

3. Dukungan organisasi meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Bernardin & Russel (1995) menjelaskan 6 indikator untuk mengukur kinerja yaitu:

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati ideal dalam mencapai tujuan.
2. *Quantity*, terkait dengan jumlah yang dihasilkan.
3. *Timeliness*, terkait dengan penggunaan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau produk.
4. *Cost-effectiveness*, terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi (orang, uang, material, dan teknologi).
5. *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan pimpinan.
6. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu meningkatkan harga diri, keinginan baik, dan anak buah.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Prawirosentono (1999:90) bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Seorang karyawan akan memiliki kinerja yang baik apabila mampu menjalin komunikasi yang transparan, efektif dan efisien. Kinerja yang baik dapat pula dipastikan apabila karyawan tersebut benar-benar mampu menegakkan dan menjalankan kedisiplinan sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.

Dengan adanya kinerja yang baik maka setiap orang dalam kelompok itu akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik dan juga mempunyai semangat berkorban demi tercapainya tujuan kelompok atau organisasi. Kinerja merupakan kondisi kejiwaan para pekerja atau pegawai yang tercermin dalam tindakannya sebagai manifestasi dari perasaan puas atau senang terhadap pekerjaannya, sehingga para pegawai bersedia bekerja sama dengan penuh gairah serta timbul perasaan loyal terhadap organisasi dalam upaya mencapai tujuan.

Menurut Dessler (1992:514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
2. Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi;
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan;
4. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu;
5. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

2.2.12 Fungsi Kinerja

Menurut Sani Achmad, (2006). Manajemen kinerja adalah apa tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan dengan menerapkan sistem manajemen kinerja tersebut. Dengan kata lain untuk apa perusahaan harus mengeluarkan

biaya dalam bentuk waktu, energi dan lain-lain, untuk menerapkan sebuah sistem yang namanya penilaian prestasi kerja atau manajemen kinerja.

Menurut Sani Achmad, (2006). Ada sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan dengan menerapkan sebuah sistem Manajemen Kinerja seperti dapat dilihat dalam daftar di bawah in :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.
2. Peningkatan yang terjadi pada karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumberdaya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Dengan kata lain, peningkatan produktivitas sumberdaya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (individu).
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi-pribadi secara potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.

4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna, pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan dimasa depan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkatan gajinya atau imbalannya sebagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang akhirnya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan dengan demikian diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antar atasan dan bawahan.

Dari daftar di atas terlihat bahwa penggunaan sistem Manajemen Kinerja sebagai dasar bagi kebijakan pemberian *reward* yang umum disebut *merit system* ataupun untuk dasar bagi pembagian bonus misalnya, halnya, hanyalah salah satu dari berbagai tujuan sistem tersebut dan seharusnya bukan menjadi tujuan sistem tersebut dan seharusnya bukan menjadi tujuan yang pertama.

2.2.13 Pengukuran Kinerja

Menurut Defita, (2012 :24-27). Penilaian kerja yaitu membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Dengan kata lain, sasaran-sasaran tersebut harus diteliti satu persatu, mana yang telah

dicapai sepenuhnya (100%), mana yang diatas standar (target), dan mana yang dibawah target atau tidak tercapai penuh. Penilaian hasil atau prestasi sendiri tidak boleh diserahkan pada atasan, tetapi harus dilakukan oleh bawahan sendiri karena seyogyanya setiap orang memang mampu melakukannya. Semua itu dapat dilakukan melalui sistem informasi yang sudah berjalan seperti sistem pada pelaporan produksi atau penjualan atau dagangan pengecekan khusus. Baru setelah proses penilaian sendiri (*self assesment*) selesai, hasilnya dikirimkan kepada atasan sendiri, dilengkapi dengan analisis faktor-faktor yang membantu atau menghambat tercapainya prestasi, bila itulah yang terjadi.

Menurut Defita, (2012 :24-27). Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana kativitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan output atau hasil yang telah dicapai. Ada 9 (sembilan) indikator dalam mengukur kinerja karyawan dalam organisasi yaitu:

1. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam pekerjaannya.
2. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
3. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.

4. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
5. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
6. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
7. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
8. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Menurut Robert L. dalam Mathis John H Jackson (2002 :78) mengidentifikasi kinerja, pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- a. Kuantitas Output
- b. Kualitas Output

- c. Jangka Waktu Output
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikap kooperatif

2.2.14 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2005:87) Penilaian Prestasi adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Penilaian kerja adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menemukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Mangkunegara (2007: 9-10). Penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menemukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

2.2.15 Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu. Menurut Hasibuan (2002: 89-90). Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

3. Kualitas, yaitu mutu hasil pekerjaan yang mampu dihasilkan dibandingkan dengan standart yang telah ditentukan. Ukuran kualitas pekerjaan adalah kerapian, kebersihan dan keteraturan.
4. Ketetapan waktu, yaitu seberapa cepat pekerjaan bisa diselesaikan secara benar dan tepat waktu sesuai setandart yang telah ditentukan.
5. Kedisiplinan, yaitu kemampuan untuk dapat bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditentukan.
6. Kepemimpinan, yaitu kemampuan yang dimiliki dalam memimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
7. Kreativitas dan inovasi, yaitu kemampuan untuk selalu melakukan inovatif dan kreatif dalam usaha untuk mencapai tujuan.
8. Kehadiran/absensi, yaitu jumlah kehadiran dibandingkan dengan standart yang telah ditentukan.
9. Kerjasama tim, yaitu kemampuan untuk membentuk tim kerja yang solid yang mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan.
10. Tanggung jawab, yaitu kemampuan untuk bekerja secara penuh.
Perencanaan pekerjaan, yaitu kemampuan dalam melakukan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.16 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Menurut pandangan islam, kerja merupakan sebuah kewajiban bagi semua umat muslim. Sebagaimana firman Allah swt. dalam surat Al-Qashash: 77, sebagai berikut:

وَابْتِغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ

الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Al-Qashash: 77)

Dalam ayat lain Allah swt. juga berfirman:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن
 رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya: “Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (Al-Mulk: 15).

Dari dua ayat diatas, Allah mengajarkan kepada umat manusia untuk mencari rizki (bekerja) diatas muka bumi yang telah Allah ciptakan ini dan tidak membuat kerusakan di dalamnya (bumi). Allah juga tidak mengajarkan kepada manusia untuk meminta-minta atau berpangku tangan kepada orang lain.

Hal tersebut pun juga dijelaskan dalam hadits Bukhori:

حدثنا موسى بن إسماعيل حدثنا وهيب حدثنا هشام عن أبيه عن حكيم بن
 حزام رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال اليد العليا خير

من اليد السفلى وابدأ بمن تعول وخير الصدقة عن ظهر غنى ومن يستعفف يعفه الله ومن يستغن يغنه الله وعن وهيب قال أخبرنا هشام عن أبيه عن هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم بهذا

Artinya: “Nabi saw. bersabda: “Tangan di atas lebih baik dari tangan dibawah. Mulailah orang yang wajib kamu nafkahi, sebaik-baik sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memeliharanya, barang yang mencari kecukupan maka akan dicukupi oleh Allah.” (HR. Bukhori).

Maksud hadits tersebut tidak berarti memperbolehkan meminta-minta, tetapi memotivasi agar seorang muslim mau berusaha agar menjadi tangan diatas (Nurdiana, 2008:210).

Dari penjelasan ayat-ayat serta hadits diatas dapat disimpulkan bahwa islam pun mengajarkan kita untuk giat bekerja dan tidak bermalas-malasan. Karena bekerja pun juga termasuk sebuah ibadah, apabila diniatkan untuk kebaikan.

2.2.17 Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja

Hubungan komunikasi dengan kinerja karyawan didukung oleh beberapa pertanyaan dari beberapa ahli, banyak ahli komunikasi yang memiliki kesamaan pandangan mengenai hubungan antara proses komunikasi dan kinerja perkantoran. Mereka bersepakat bahwa komunikasi dan keberhasilan perkantoran-perkantoran berhubungan dengan signifikan. Memperbaiki komunikasi berarti memperbaiki kinerja perkantoran. Pandangan tersebut mengisyaratkan diterimanya konsep-konsep :

1. Komunikasi merupakan salah unsur penting yang menandai kehidupan di dalam suatu perkantoran ketika perkantoran itu

berharap dapat bekerja dalam sebuah manajemen yang efisien, maka didalamnya perlu dilakukan langkah-langkah komunikasi secara terencana.

2. Komunikasi dapat dilakukan untuk mengubah, mempertahankan, dan meningkatkan sebuah perkantoran.
3. Perkantoran yang berfungsi baik, ditandai oleh keadaannya kerjasama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen. Senantiasa terjadi komunikasi, kerjasama, saling koreksi, dan terdapat sistem pembagian tugas antara komponen tersebut. (Suranto ;2005; hal:15)

Suatu perkantoran dikonstruksi dan dipelihara dengan komunikasi. Artinya, ketika proses komunikasi antara komponen dapat diselenggarakan secara harmonis, maka perkantoran tersebut semakin kokoh dan kinerja perkantoran akan meningkat.

Penilaian kinerja merupakan saat karyawan dapat melihat hasil kerjanya, dan waktu yang dapat memperbaiki kegagalan yang dialami. Melakukan pekerjaan lebih baik lagi. Hal ini perlu dilakukan karena karyawan akan merasa termotivasi untuk bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan tujuan perusahaan dapat dicapai. Dalam hal ini penilaian kinerja merupakan jaring pengaman dari dunia komunikasi. Peranan komunikasi dalam kinerja karyawan adalah untuk mengoreksi kesalahan yang sudah terjadi tetapi terjadi lagi. Mengkomunikasikan minat terhadap mereka dan keberhasilan mereka memberi petunjuk bagi pengembangan personal mereka.

Dengan mengetahui tujuan perusahaan dan adanya komunikasi yang terjalin baik antara karyawan diharapkan kinerja karyawan akan meningkat. Keefektifitasan sebuah komunikasi sangat dibutuhkan untuk memperlancar alur kerja karyawan yang nantinya dapat berkesinambungan dengan hasil kinerja mereka.

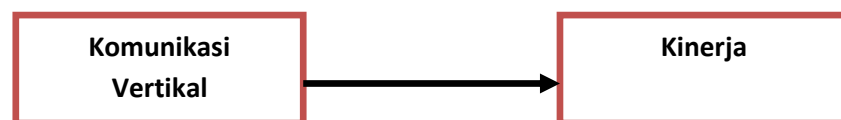
Bahwa, komunikasi memelihara motivasi dengan memperbaiki penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, seberapa baik mereka lakukan, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang dibawah standar. (Robbins, 2002: 6)

2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan gambaran dalam proses penelitian yang dilakukan pada penelitian ini. Selain itu juga dengan melihat kerangka berfikir dapat dilihat keterkaitan antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Adapun model hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.4

Model Konsep

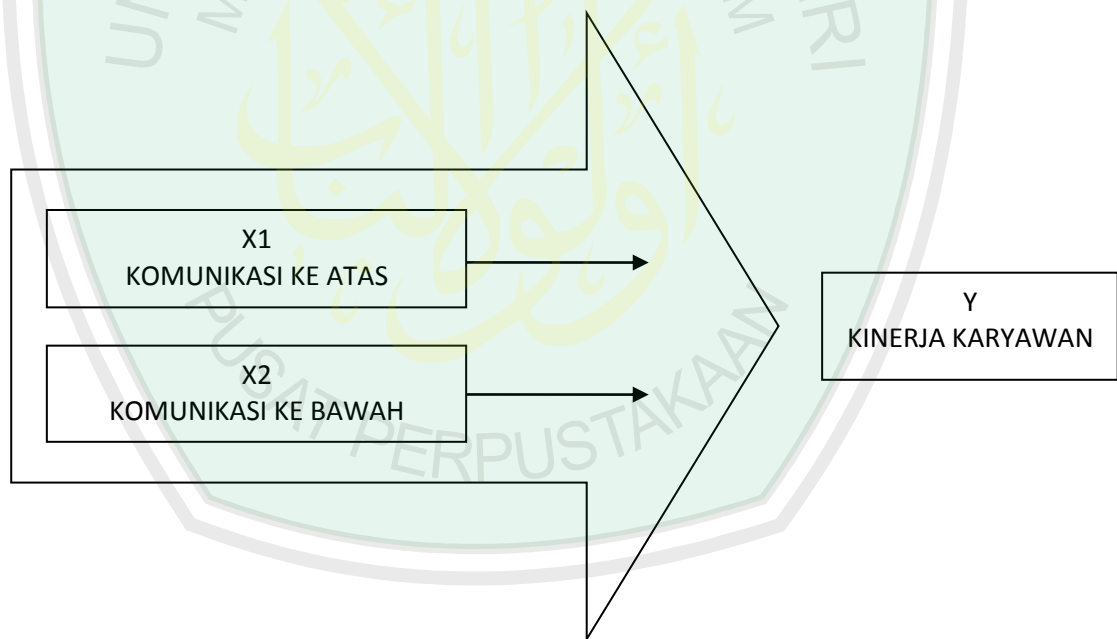


Sumber: Data Diolah

Pada gambar di atas dapat dilihat bahwasannya pada penelitian ini akan dilakukan penelitian untuk melihat pengaruh komunikasi vertical terhadap kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara berupa pernyataan yang perlu dibuktikan kebenarannya (Sani dan Masyhuri, 2010 : 176). Namun dalam menentukan hipotesis diperlukannya landasan yang kuat dan acuan yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Sebagai acuan dalam merumuskan hipotesis akan tergambar pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.5 Model Hipotesis

Keterangan :

→ = pengaruh secara parsial

⇨ = pengaruh secara simultan

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bahwasannya terdapat variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Komunikasi ke atas (X_1) dan Komunikasi ke bawah (X_2). Sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan landasan teori, hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang mendasari penelitian ini, maka sebagai acuan untuk merumuskan hipotesis, sebagai berikut :

1. Variabel komunikasi ke atas, dan Variabel komunikasi ke bawah, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Charoen Pokphand Jaya Farm Unit 7 Jombang.
2. Variabel komunikasi ke atas, dan Variabel komunikasi ke bawah, secara Parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Charoen Pokphand Jaya Farm Unit 7 Jombang.
3. Variabel komunikasi ke atas berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Charoen Pokphand Jaya Farm Unit 7 Jombang.