

## BAB II

### TINJAUAN TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini berdasarkan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu yang mengkaji beberapa aspek yang berkaitan dengan fungsi komunikasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh :

##### 1. Penelitian Terdahulu :

- a. Windasari Tuhuteru Judul : "*Pengaruh Komunikasi Interpersonal Antar Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Bagian Hubungan Masyarakat*" Jurnal Unismuh Vol 2, No 4, Agustus 2021 Karya Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat Pengaruh Komunikasi Interpersonal Antar pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Humas Kantor Bupati Maluku Tengah. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian berupa kuantitatif, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Pada Bagian Humas Kantor Bupati Maluku Tengah yang berjumlah 25 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh yaitu menggunakan seluruh populasi sebagai sumber data. Metode

pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana, analisis korelasi dan uji hipotesis t dengan bantuan software SPSS 16.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Bagian Humas Kantor Bupati Maluku Tengah. Hal ini bisa dilihat hasil uji hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel ( $12,989 > 2,068$ ).<sup>1</sup>

Persamaannya, yaitu penelitian ini sama-sama membahas tentang fungsi komunikasi dan kinerja pegawai, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan hasil penyajian deskriptif, teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dokumentasi, angket/kuesioner.

Perbedaannya, yaitu fokus penelitian ini membahas tentang komunikasi interpersonal antar pegawai terhadap kinerja pegawai itu sendiri, uji validitas data dengan metode penelitian dan objek penelitiannya di Kantor Bupati Maluku Tengah. Sedangkan penelitian akan meneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

- b. Benny Usman Judul : *“Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai”* Jurnal Media Wahana Ekonomika,

---

<sup>1</sup>Widasari Tuhuteru, *“Pengaruh Komunikasi Interpersonal Antar Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Bagian Hubungan Masyarakat”*, Jurnal Unismuh Vol 2, No 4, (Tahun 2021), h. 6.

Vol. 10, No.1, April 2013 Karya Mahasiswa, Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang yang berjumlah 31 orang. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh yaitu menggunakan seluruh popuasi sebagai sumber data. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana, analisis korelasi dan uji hipotesis t dengan bantuan software SPSS 17.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Hal ini bisa dilihat dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai t hitung  $>$  t tabel ( $6,370 > 2,045$ ).<sup>2</sup>

Persamaannya, yaitu penelitian ini sama-sama membahas tentang komunikasi dan kinerja pegawai, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan hasil penyajian deskriptif,

---

<sup>2</sup>Benny Usman "*Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai*" Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 10, No.1, (Tahun 2013), h. 1.

dan metode pengumpulan data melalui observasi wawancara dokumentasi dan angket/kuesioner.

Perbedaannya, yaitu penelitian ini fokus terhadap komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai itu sendiri, uji validitas data dengan metode penelitian dan objek penelitiannya di Universitas PGRI Palembang. Sedangkan peneliti akan meneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

- c. Dimas Okta Ardiansyah Judul : *"Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja"* Jurnal Bisnis Dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016 Karya Mahasiswa, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan memidiasi komunikasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian ekplanatory yang bertujuan untuk, menguji pengaruh peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 152 responden dan mereka adalah karyawan bagian produksi pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulung

agung. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah (probabilitas sampling), sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan (simple random sampling). Pengumpulan data menggunakan metode survei langsung dengan instrumen kuisisioner.<sup>3</sup>

Persamaannya, yaitu penelitian ini sama-sama membahas tentang komunikasi dan kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan hasil penyajian deskriptif, dan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan angket/kuesioner.

Perbedaannya, yaitu penelitian ini fokus terhadap komunikasi kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja itu sendiri, uji validitas data dengan metode penelitian probabilitas sampling dan objek penelitiannya di PT Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulung Agung. Sedangkan peneliti akan meneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

- d. Diana Azwina, Yusuf Shahnaz Judul : “Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gafa Citra Mandiri Radio Dalam Jakarta Selatan” *Jurnal Disrupsi Bisnis Vol.*

---

<sup>3</sup>Dimas Okta Ardiansyah, “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja”, *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Vol. 3 No.1*, (Tahun 2016), h. 16.

*3 No. 1, Januari 2020 Karya Mahasiswa, Program Studi Manajemen Universitas Pamulang.*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui komunikasi organisasi, untuk mengetahui kinerja karyawan, serta untuk mengetahui terdapat atau tidak terdapatnya pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapa Citramandiri. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif. Metode pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan serta studi lapangan dengan cara observasi dan penyebaran kuesioner. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 42 karyawan dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Skala dalam kuesioner menggunakan skala likert dan skala interval. Kelayakan data pada penelitian ini diuji menggunakan validitas dan reliabilitas. Metode Analisis Data yang dilakukan yaitu Uji Regresi Linear Sederhana, Uji Koefisien Korelasi, Uji Koefisien Determinasi dan Uji Hipotesis (Uji-t)<sup>4</sup>

Persamaannya, yaitu penelitian ini sama-sama membahas tentang komunikasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan hasil penyajian deskriptif,

---

<sup>4</sup>Diana Azwina dan Yusuf Shahnaz, "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gapa Citra Mandiri Radio Dalam Jakarta Selatan", Jurnal Disrupsi Bisnis Vol. 3 No. 1, (Tahun 2020), h. 1.

dan metode pengumpulan data melalui observasi wawancara dokumentasi, dan angket/kuesioner.

Perbedaannya, yaitu penelitian ini fokus terhadap komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan itu sendiri, uji validitas data dengan metode analisis data dan objek penelitiannya di PT. Gapa Citramandiri. Sedangkan peneliti akan meneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

- e. Juliana Judul : *“Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Ocbc Nisp, Tbk Pematangsiantar”* Jurnal Manajemen Maker Stie Sultan Agung Vol. 2 No. 1 2016.

Karya Mahasiswa, Program Studi Manajemen STIE Sultan Agung. Jenis penelitian ini menggunakan desain penelitian lapangan dan kepustakaan. Populasi pada penelitian ini ialah karyawan PT Bank OCBC NISP, Tbk Pematangsiantar yang berjumlah 30 orang. Sedangkan teknik pengambilan sampel adalah dengan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisis yang digunakan metode deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif dengan regresi linier berganda, koefisien korelasi dan determinasi, dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Komunikasi organisasi sudah baik, budaya organisasi sudah kuat dan kinerja karyawan sudah baik 2)

Hasil analisis regresi  $\hat{Y} = 10,536 + 0,232X_1 + 0,178X_2$  artinya komunikasi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja 3) Nilai  $r = 0,764$  artinya terdapat hubungan yang kuat dan positif antara komunikasi organisasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan.<sup>5</sup>

Persamaannya, yaitu penelitian ini sama-sama membahas fungsi komunikasi dan kinerja pegawai, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif dengan hasil penyajian deskriptif, dan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan angket/kuesioner.

Perbedaannya, yaitu penelitian ini fokus terhadap komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan itu sendiri, uji validitas data dengan metode pengumpulan data dan objek penelitiannya di PT Bank OCBC NISP. Sedangkan peneliti akan meneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan, terletak di isi dan respondenya.

## **2. Landasan Teori**

Sebagai landasan dasar dalam penelitian ini, penulis menggunakan landasan teori sebagai berikut :

### **a. Komunikasi Organisasi**

#### **1) Pengertian Komunikasi Organisasi**

---

<sup>5</sup> Juliana, "Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Ocbc Nisp, Tbk Pematangsiantar", Jurnal Manajemen Maker Stie Sultan Agung Vol. 2 No. 1 (Tahun 2016), h. 1.



Komunikasi organisasi adalah pengirim dan penerima berbagai pesan organisasi didalam kelompok formal maupun informal di suatu organisasi. bila organisasi semakin besar dan kompleks maka akan mengakibatkan semakin kompleks pula proses komunikasinya. Organisasi kecil yang anggotanya hanya tiga orang, proses komunikasi yang anggotannya seribu orang menjadi komunikasinya sangat kompleks.

Komunikasi dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotannya secara individual.<sup>6</sup>

Bermacam-macam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi ini tapi dari semuanya itu ada beberapa hal yang umum yang dapat disimpulkan yaitu:

---

<sup>6</sup> Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: PT. Grasindo, 2004), h. 54

- a) Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
- b) Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- c) Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungan keterampilan/ skilnya.<sup>7</sup>

Manusia di tengah-tengah suatu masyarakat. Manusia hanya bisa bertahan hidup dalam masyarakat jika mereka menjalani kehidupan sebagai sebuah aktivitas interaksi dan kerjasama yang dinamis dalam suatu jaringan kedudukan dan perilaku. Aktivitas interaksi dan kerjasama itu terus berkembang secara teratur sehingga terbentuklah wadah yang menjadi tempat manusia berkumpul yang disebut organisasi.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia dan dengan adanya komunikasi yang baik maka suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya apabila kurang atau tidak adanya komunikasi maka organisasi akan macet atau berantakan. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit tertentu. Suatu organisasi

---

<sup>7</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), h. 65

terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubunganhubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi kapan pun juga setidaknya-tidaknya terdapat satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi yang menafsirkan suatu pertunjukan pesan.

Menurut Gold Haber yang dikutip oleh Arni Muhammad dalam bukunya komunikasi organisasi yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang sering berubah-ubah. Komunikasi organisasi mempunyai peranan penting dalam memadukan fungsi-fungsi manajemen dalam suatu perusahaan yaitu :

- a) Menetapkan dan menyebarluaskan tujuan perusahaan
- b) Menyusun rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- c) Melakukan pengorganisasian terhadap sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan cara efektif
- d) Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan iklim yang menimbulkan keinginan orang untuk memberikan kontribusi

e) Mengendalikan prestasi.<sup>8</sup>

## 2) Tujuan Komunikasi Organisasi

Ada empat tujuan komunikasi organisasi, yaitu:

- a) Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat. Memberi peluang bagi para pemimpin organisasi dan anggotanya untuk menyatakan pikiran, pandangan, dan pendapat sehubungan dengan tugas dan fungsi yang mereka lakukan.
- b) Membagi informasi (information sharing). Memberi peluang kepada seluruh aparatur organisasi untuk membagi informasi dan memberi makna yang sama atas visi, misi, tugas pokok, fungsi organisasi, sub organisasi, individu, maupun kelompok kerja dalam organisasi
- c) Menyatakan perasaan dan emosi. Memberi peluang bagi para pemimpin dan anggota organisasi untuk bertukar informasi yang berkaitan dengan perasaan dan emosi.
- d) Tindakan koordinasi. Bertujuan mengkoordinasi sebagian atau seluruh tindakan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi yang telah dibagi habis ke dalam bagian atau subbagian organisasi. Organisasi tanpa koordinasi dan organisasi tanpa komunikasi sama

---

<sup>8</sup> *Ibid* h, 14.

dengan organisasi yang menampilkan aspek individual dan bukan menggambarkan aspek kerja sama.<sup>9</sup>

### 3) Fungsi Komunikasi Organisasi

Ada dua fungsi komunikasi organisasi, yaitu organisasi yakni fungsi umum dan fungsi khusus

#### a) Fungsi Umum

- Komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terkini mengenai sebagai atau keseluruhan hal yang berkaitannya dngan pekerjaan. terkadang komunikasi merupakan proses pemberian informasi mengenai bagaimana seorang atau sekelompok orang harus mengerjakan satu tugas tertentu.
- Komunikasi berfungsi untuk “menjual” gagasan dan ide, pendapat, fakta, termasuk menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subyek layanan.
- Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain, tentang apa, yang “dijual” atau yang diceritakan oleh orang lain tentang organisasi.

---

<sup>9</sup> *Ibid* h, 372.

- Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, besaran kekuasaan dan kewenangan, menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya, serta mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

b) Fungsi khusus

- Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi, lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu dibawah sebuah komando.
- Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antarsesama bagi peningkatan produk organisasi.
- Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani atau mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

Menurut Charles Condrad (1985) yang dikutip oleh Alo Liliweri dalam bukunya sosiologi & komunikasi organisasi menyatakan bahwa ada dua fungsi makro komunikasi organisasi, yaitu fungsi komando dan fungsi relasi bermuara pada fungsi komunikasi yang mendukung

organisasi dalam pengambilan keputusan, terutama ketika organisasi menghadapi situasi yang tidak menentu.<sup>10</sup>

#### 4) Hambatan Komunikasi

Hambatan-hambatan komunikasi organisasi atau gangguan berkomunikasi adalah pengaruh dari “dalam” maupun dari “luar” individu atau lingkungan yang “merusak” aliran atau isi pesan yang dikirimkan atau yang diterima. Hambatan komunikasi dalam organisasi antara lain:

- a) Penyaringan informasi komunikator memanipulasi informasi sedemikian rupa yang membuat penerima lebih tertarik atas informasi yang hendak dikirimkan.
- b) Persepsi selektif komunikan sering kali bersikap tertentu kepada informasi sesuai dengan persepsi-seleksinya atas informasi yang diterima.
- c) Emosi dua pihak yang berkomunikasi berada dalam suasana emosi yang tidak memungkinkan pengiriman dan penerimaan informasi, akibatnya menyulitkan kontak dan pemberian makna atas pesan.
- d) Bahasa dua pihak menggunakan bahasa yang berbeda, konsep atau istilah yang berbeda, sehingga menyulitkan pemahaman atas informasi.

---

<sup>10</sup> Alo Liliweri, *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. (Jakarta : Bumi Aksara. 2014), h. 373

- e) Tanda-tanda nonverbal perbedaan budaya antara komunikator dan komunikan membuat dua pihak tidak dapat memahami bahasa isyarat, bahasa jarak dan ruang, kinesik, aksesoris yang mereka gunakan sebagai pesan.<sup>11</sup>

## 5) Indikator Komunikasi Organisasi

Menurut Suranto AW indikator komunikasi organisasi sebagai berikut :<sup>12</sup>

### a) Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.

### b) Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan komunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

### c) Pengaruh pada sikap

---

<sup>11</sup> *Ibid*, h. 379

<sup>12</sup> Hadi Gunawan, "Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bpr Fianka Rezalina Fatma Pekanbaru" *Skripsi Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial* (Pekan Baru : UIN Sultan Sarif Kamis Riau 2021), h 23.



Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari – hari diperkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai dengan keinginan kita.

d) Hubungan yang semakin baik

Proses komunikasi yang sangat efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang – kadang terdapat maksud untuk membina hubungan yang baik.

e) Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan. Sedangkan menurut Pace dan Faules indikator komunikasi organisasi sebagai berikut :<sup>13</sup>

- Komunikasi ke bawah

---

<sup>13</sup> *Ibid*, h 24.

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola itu digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan, dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.

- Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi.

- Komunikasi horizontal

Komunikasi terjadi diantara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau diantara setiap personel yang secara horizontal.

- Komunikasi lintas saluran

Komunikasi organisasi muncul atas keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi garis fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan mengawasi tetapi bukan atasan maupun bawahan mereka.

## **b. Kinerja Pegawai**

### **1) Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Simamora menjelaskan jika kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Rivai Basri bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.<sup>14</sup>

## 2) Aspek-aspek kinerja pegawai

Managkunegara menjelaskan pengukuran kinerja menggunakan aspek sebagai berikut :

### a) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

### b) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

### c) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### d) Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan/instansi.

---

<sup>14</sup> Lijan Poltak sinambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), h. 6.

Beberapa indikator lain yang berkaitan terhadap penelitian ini antara lain menurut Robbins, mengemukakan bahwa aspek untuk mengukur kinerja pegawai secara individu sebagai berikut :

a) Kualitas kerja

Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## e) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

## f) Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.<sup>15</sup>

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi aspek sebagai berikut :

## a) Kuantitas

Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.

## b) Kualitas

Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

## c) Waktu

Waktu adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

---

<sup>15</sup> Desy Ernika, "Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Tractors Samarinda", Jurnal Ilmu Komunikasi Vol. 4 No. 2 (Tahun 2016), h. 11-12.

d) Biaya

Biaya adalah besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini merujuk pada teori Robbins, yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

**3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai menurut Wirawan, masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- a) Faktor Internal Pegawai. Menurut Robbins, faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan

dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

- b) Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Menurut Joseph A. De Vito, Dalam melaksanakan tugasnya pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
- c) Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Menurut wirawan, Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di



lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.<sup>16</sup>

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Setiap organisasi yang selalu ingin maju akan melibatkan anggota atau pegawai untuk meningkatkan mutu dan nilai kerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki komunikasi organisasi yang baik. Menurut Suranto AW, seorang pegawai yang memiliki komunikasi organisasi yang tinggi diindikasikan dengan pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang semakin baik, dan tindakan dimana pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.<sup>17</sup> Adapun indikator-indikator kinerja pegawai menurut teori Robbins yaitu kualitas kerja yang merupakan keseluruhan peralatan produksi maupun pekerjaan yang akan dilakukan kemudian kualitas kerja yaitu pencapaian kinerja kemudian kerjasama yang merupakan bagaimana hubungan kerja antara karyawan, kemudian pemanfaatan waktu atau kecepatan

---

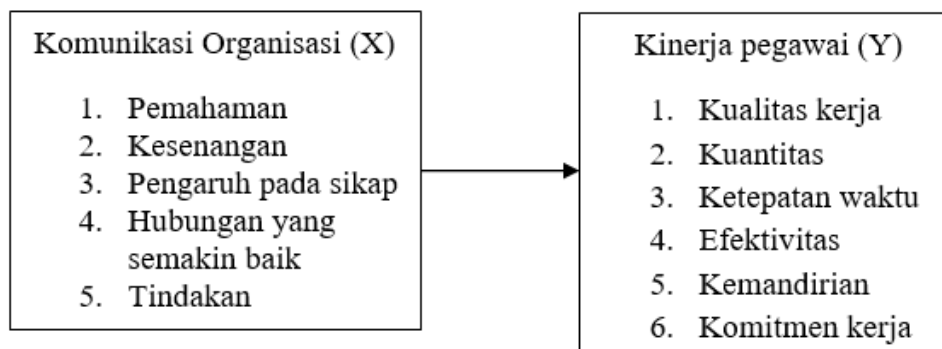
<sup>16</sup> *Ibid.*, h. 13-15

<sup>17</sup> Hadi Gunawan, "Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bpr Fianka Rezalina Fatma Pekanbaru" *Skripsi Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial* (Pekan Baru : UIN Sultan Sarif Kamis Riau 2021), h 23.

penyelesaian tugas yang dapat dihitung sebagai factor yang mempengaruhi kinerja pegawai.<sup>18</sup>

Berdasarkan uraian penjelesan tersebut maka kerangka teori dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Teori**



### C. Hipotesis Penelitian

Menurut Kerlinger, hipotesis adalah sebagai dugaan terhadap hubungan antara dua variabel atau lebih. Sedangkan menurut Sudjana, mengartikan bahwa hipotesis adalah asumsi atau dugaan mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya.<sup>19</sup>

Dari definisi diatas yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka peneliti dapat bahwa hipotesis adalah suatu pernyataan berupa dugaan sementara yang harus diuji lagi kebenarannya melalui suatu metode tertentu. Hipotesis merupakan suatu pernyataan berupa dugaan atau

<sup>18</sup> Desy Ernika, "Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Tractors Samarinda", Jurnal Ilmu Komunikasi Vol. 4 No. 2 (Tahun 2016), h. 11-12.

<sup>19</sup> Dimas Agung Trisliatanto, *Metode Penelitian Panduan Lengkap Penelitian Dengan Mudah*, (Yogyakarta : Andi, 2020), h. 153-154.

jawaban sementara terhadap rumusan masalah, dan hipotesis yang akan diuji dinamakan dengan hipotesis kerja ( $H_a$ ) sedangkan lawannya dinamakan dengan hipotesis nol ( $H_0$ ). Berdasarkan pendapat para ahli diatas, hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

$H_0$  : Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

$H_a$  : Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.