

TESIS

**PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN
KINERJA ORGANISASI POLITEKNIK PEMBANGUNAN
PERTANIAN MANOKWARI**

*THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION
IN IMPROVING THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
OF POLITEKNIK PEMBANGUNAN PERTANIAN
MANOKWARI*

ANASTASIA HARU IRYANI SABARUJI



**PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

**PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN
KINERJA ORGANISASI POLITEKNIK PEMBANGUNAN
PERTANIAN MANOKWARI**

***THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN
IMPROVING THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF
POLITEKNIK PEMBANGUNAN PERTANIAN MANOKWARI***

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

**Program Studi
Ilmu Komunikasi**

Disusun dan diajukan oleh

ANASTASIA HARU IRYANI SABARUJI

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

TESIS

**PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN
KINERJA ORGANISASI POLITEKNIK PEMBANGUNAN
PERTANIAN MANOKWARI**

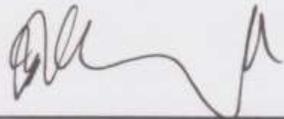
Disusun dan diajukan oleh

ANASTASIA HARU IRYANI SABARUJI

Nomor Pokok : E022171013

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal **18 September 2020**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasihat



Prof. Dr. Tawany Rahamma, MA.
Ketua

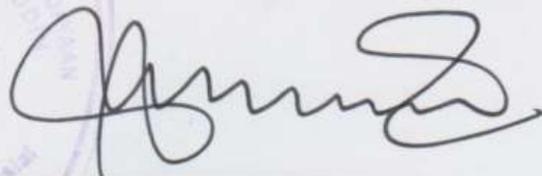
Dr. Muh. Nadjib, M., M.Ed., M.Lib.
Anggota

Ketua Program Studi
Ilmu Komunikasi,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Dr. H. Muhammad Farid, M.Si.



Prof. Dr. H. Armin, M.Si.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Anastasia Haru Iryani Sabaruji

Nomor Mahasiswa : E022171013

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, September 2020

Yang menyatakan,



PRAKATA Anastasia Haru Iryani Sabaruji

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul *Peran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari*.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar magister pada Program Studi Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar. Penulis menyadari bahwa seluruh proses penulisan ini tidak lepas dari bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak, oleh sebab itu penulis menghaturkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof.Dr. Tawany Rahamma, M.A. dan Bapak Dr. Muhammad Nadjib M.,M.Ed.,M.Lib. (Alm), selaku pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu untuk membimbing dengan penuh perhatian, kesabaran dan ketelitian serta memberikan saran dan perbaikan yang membangun untuk penyelesaian tesis;
2. Ibu Dr. Jeanny Maria Fatimah, M.Si., Bapak Dr. Kahar, M.Hum. dan Bapak Dr. Muhammad Farid, M.Si. selaku penguji yang telah memberikan arahan dan saran dalam penulisan tesis;

3. Seluruh dosen Program Studi S2 Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Hasanuddin Makassar atas bekal ilmu pengetahuan sejak penulis memulai kuliah hingga penyusunan tesis;
4. Menteri Pertanian Republik Indonesia, khususnya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian atas kepercayaan dan kesempatan yang diberikan sehingga penulis memperoleh beasiswa melanjutkan pendidikan di Universitas Hasanuddin Makassar;
5. Direktur Politeknik Pembangunan Pertanian yang berkenan memberikan kesempatan penulis melanjutkan pendidikan sekaligus menjadi informan bersama-sama dengan beberapa pegawai dalam penelitian ini;
6. Pendamping hidup, suami **Antonius Agung Bayu Susanto**, anak-anak: **Aloysius Prabu Nayaka Fasak** dan **Ambrosius Abisatya Narendra**, atas cinta dan pengorbanan yang dicurahkan untuk ibu mewujudkan impian;
7. Orang tua yang memberikan dukungan moril dan materiil Bapak Antonius Soediyanto dan Ibu Caecilia Prasiwi, juga mertua Bapak Stephanus Lilik Suwarno dan Ibu Fransisca Siti Rahayu, beserta keluarga atas restu dan motivasinya;
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Universitas Hasanuddin Makassar Angkatan 2017 yang turut mewarnai perjuangan penulis dalam menyelesaikan pendidikan;
9. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini terdapat kekurangan dan keterbatasan, namun penulis berharap tesis ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi karya yang bermanfaat bagi sesama yang membutuhkan.

Makassar, September 2020

Penulis,

Anastasia Haru Iryani Sabaruji

ABSTRAK

ANASTASIA HARU IRYANI SABARUJI. *Peran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari (dibimbing oleh Tawany Rahamma dan Muhammad Najib M.).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui bentuk komunikasi organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari dan perannya dalam meningkatkan kinerja organisasi

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan dilaksanakan di Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari, Papua Barat. Data penelitian bersumber dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam dan kepustakaan. Data dianalisis dengan model interaktif Miles dan Hubberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, kinerja organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari cukup baik. *Kedua*, komunikasi organisasi berjalan lancar dan efektif. *Ketiga*, peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja sangat dipengaruhi oleh sosok pemimpin, baik pemimpin tertinggi maupun pemimpin pada tiap-tiap bagian. Hanya pemimpin yang mampu menjembatani kerja sama antarbagian dan mampu menyampaikan tujuan organisasi terutama dalam penyampaian uraian tugas dan fungsi masing-masing bagian.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Kinerja



ABSTRACT

ANASTASIA HARU IRYANI SABARUJI. *The Role of Organizational Communication in Improving the Organizational Performance of the Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari* (Supervised by **Tawany Rahamma** and **Muhammad Nadjib M.**)

This study aims to determine the role of organizational communication at Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari in improving organizational performance.

This research used a qualitative descriptive method and was carried out at Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari, West Papua. The research data comes from primary data and secondary data. Collecting data using observation techniques, in-depth interviews and literature. Data were analyzed using interactive models of Miles and Hubberman.

The results showed that: first, the performance of Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari organization was good, in the successful category; second, organizational communication runs smoothly and effectively from leadership to subordinates and vice versa, also to fellow employees; third, organizational communication plays a very important role in arousing the morale of employees so that they want to explore their potential to improve the organizational performance of Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari.

Keywords: organizational communication, performance



DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Konsep	7
1. Komunikasi	7

1.1.	Pengertian Komunikasi	7
1.2.	Unsur – Unsur Komunikasi	8
1.3.	Proses komunikasi	12
1.4.	Fungsi Komunikasi.....	13
2.	Organisasi.....	14
2.1.	Definisi Organisasi	14
2.2.	Unsur-Unsur Organisasi	16
3.	Komunikasi Organisasi	17
3.1.	Pengertian Komunikasi Organisasi	17
3.2.	Fungsi Komunikasi Organisasi.....	20
4.	Kinerja Organisasi.....	22
4.1.	Definisi Kinerja	22
4.2.	Kriteria Penilaian Kinerja.....	24
B.	Tinjauan Teoritis.....	27
1.	Teori Birokrasi Weber	27
2.	Teori Pengawasan Organisasi.....	30
C.	Penelitian yang Relevan.....	33
D.	Kerangka Pikir.....	37

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Rancangan Penelitian	39
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian	39
C.	Informan Penelitian	40

D. Jenis Data dan Sumber Data	41
E. Teknik Pengumpulan Data	41
F. Teknik Analisis Data.....	42

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Tempat Penelitian.....	45
B. Hasil Penelitian.....	52
C. Pembahasan... ..	69

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	90
B. Saran.....	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Capaian Kinerja Polbangtan Manokwari	53

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Unsur-Unsur Komunikasi	11
2.	Kerangka Pemikiran	38
3.	Komponen dalam Analisis Data Interaktif.....	44
4.	Pola Komunikasi Bentuk Roda... ..	78

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Pedoman Wawancara	92
2. Hasil Wawancara	95
3. Rekapitulasi Wawancara.....	123
4. Dokumentasi Gambar	159
5. Struktur Organisasi	163
6. Surat Izin Penelitian	164

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rakyat dan pemerintah pada zaman modern ini mempunyai obsesi melihat pemerintahan yang demokratis, bersih dan berwibawa, oleh karena itu, pemerintah selalu berusaha untuk memperbaiki sistem yang berlaku guna mewujudkan tata pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*). Salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu diperhatikan adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem dan penataan manajemen sumber daya pegawai dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil atau biasa disebut sebagai PNS (Thoha, 2014).

Pegawai Negeri Sipil yang kini lebih umum disebut sebagai Aparatur Sipil Negara sesuai Undang-undang Republik Indonesia nomor 5 Tahun 2014, merupakan unsur utama dalam sebuah lembaga pemerintah yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan. Kemampuan mereka dalam memahami tujuan organisasi dan bekerja keras mencapai tujuan tersebut sangat diperlukan. Pemahaman terhadap tujuan instansi tentunya tidak lepas dari bagaimana komunikasi yang terbina di

dalamnya, baik antara pejabat sebagai atasan kepada pegawai yang di bawahnya dan sesama pegawai.

Aparatur Sipil Negara menjadi kekuatan terbesar sebuah instansi atau lembaga pemerintahan, mereka yang memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi akan membawa dampak positif bagi lembaga tempatnya mengabdikan. Inilah yang selalu menjadi permasalahan lembaga/instansi pemerintah yaitu kinerja para aparaturannya. Jika kinerja kurang bagus, dikhawatirkan akan mempengaruhi penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka masing-masing. Kinerja pegawai menjadi tolok ukur kesuksesan individu atau kelompok aparatur dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari merupakan salah satu unit pelaksana teknis Kementerian Pertanian yang berlokasi di ujung timur Indonesia, yang merupakan salah satu dari enam lembaga penyelenggara pendidikan vokasi yang menjadi andalan Kementerian Pertanian. Politeknik ini bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan untuk peningkatan sumber daya manusia pertanian, terutama generasi muda yang kelak diharapkan siap terjun ke masyarakat tani, sebagai penyuluh maupun pelaku usaha tani itu sendiri. Dengan demikian lembaga ini sangat diharapkan dapat berhasil mengemban visi dan misinya serta menjadi perpanjangan tangan Kementerian Pertanian.

Penulis menemukan bahwa pergantian pemimpin dalam waktu singkat mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara Politeknik

Pembangunan Pertanian Manokwari karena ASN harus menyesuaikan diri dengan cara bekerja pemimpin yang baru. Apalagi sebagai instansi vertikal, seleksi pimpinan dilakukan pada tingkat pusat/kementerian di Jakarta dan beberapa kali menghasilkan orang yang berasal dari luar Papua Barat. Hal ini mempengaruhi suasana bekerja yang sebelumnya sudah terbangun, karena pemimpin perlu waktu untuk bisa memahami Aparatur Sipil Negara yang dipimpinnya, memilih cara berkomunikasi yang tepat dan menentukan kebijakan yang sesuai dengan tujuan organisasi; demikian pula sebaliknya Aparatur Sipil Negara membutuhkan waktu untuk dapat menerima gaya pemimpin yang baru dengan cara berkomunikasi yang berbeda pula.

Pengamatan pendahuluan menunjukkan bahwa realisasi anggaran tahun 2019 meningkat dibandingkan tahun 2018. Diketahui capaian target pagu tahun 2019 sebesar 98,36% sedangkan tahun 2018 adalah 97,46%. Persentase realisasi anggaran ini menjadi tolok ukur sementara karena anggaran merupakan hal penting yang diperlukan untuk mendukung tugas dan fungsi kerja. Realisasi atau penyerapan anggaran menunjukkan bahwa rencana kegiatan yang disepakati sudah terlaksana.

Penelitian mengenai komunikasi organisasi dan kinerja sudah sering dilakukan, seperti penelitian dengan judul “Efek Arus Komunikasi Dalam Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Azasi Manusia Sulawesi Selatan” yang dilakukan oleh Andi Ikhwan Fajri (2019). Penelitian ini difokuskan pada

efek arus komunikasi dalam organisasi terhadap kinerja pegawai. Peneliti tersebut menemukan bahwa baik komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas maupun komunikasi horizontal semuanya mempunyai efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi ke bawah maksudnya adalah dari pimpinan kepada pegawai, sedangkan komunikasi ke atas contohnya adalah pegawai memberikan laporan kepada atasan; sedangkan komunikasi horizontal seperti tukar-menukar informasi atau sharing terkait pekerjaan kepada masing-masing divisi atau kepala bagian. Semua bentuk komunikasi di atas dilihat oleh peneliti menghasilkan kinerja yang tinggi.

Penelitian yang akan penulis lakukan kali ini ingin melihat bagaimana kinerja organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari, seperti apa komunikasi organisasinya dan bagaimana peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan pengamatan ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian Peran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari.

B. Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang ditemukan adalah:

1. Bagaimana kinerja organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari?

2. Bagaimana komunikasi organisasi yang terjalin dalam organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari?
3. Bagaimana peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi di Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari?

C. Tujuan

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari;
2. Mengetahui komunikasi organisasi yang ada dalam Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari;
3. Mengetahui peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan kegunaan sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu komunikasi khususnya terkait dengan komunikasi

organisasi sebagai salah satu pokok materi dalam mata kuliah komunikasi;

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak terkait khususnya pimpinan Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari untuk berkomunikasi dengan baik di dalam organisasi yang dipimpinnya dengan tujuan meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama;

c. Manfaat Akademis

Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan kajian-kajian bidang komunikasi organisasi terutama dalam peranannya terhadap peningkatan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Konsep

1. Komunikasi

1.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan tujuan untuk mempengaruhi pengetahuan atau perilaku seseorang. Komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling pengaruh-mempengaruhi satu dengan lainnya, sengaja atau tidak disengaja; bisa berbentuk verbal maupun non verbal seperti ekspresi muka, lukisan, seni dan teknologi (Shannon dan Weaver dalam Cangara, 2016). Ahli lain menyebutkan atau berpandangan bahwa komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Pengirim pesan dapat berupa individu atau kelompok atau bahkan organisasi. Demikian pula halnya penerima pesan bisa berupa seorang anggota organisasi, seorang kepala bagian, pimpinan, kelompok orang dalam organisasi atau organisasi secara keseluruhan (Muhammad, 2017).

Istilah proses maksudnya adalah bahwa komunikasi itu berlangsung melalui tahap-tahap tertentu secara terus-menerus, berubah-

ubah dan tidak ada henti-hentinya. Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara pengirim dan penerima saling mempengaruhi satu sama lain. Perubahan tingkah laku maksudnya dalam pengertian luas yaitu perubahan yang terjadi di dalam diri individu mungkin dalam aspek kognitif, afektif atau psikomotor.

1.2. Unsur Komunikasi

Cangara (2016) dalam bukunya menjelaskan bahwa unsur-unsur atau yang dapat juga disebut sebagai elemen atau komponen komunikasi sebagai berikut:

a. Pengirim / sumber (*source*)

Sumber dalam komunikasi bisa terdiri dari satu orang, tetapi juga bisa dalam bentuk kelompok misalnya partai, organisasi atau lembaga. Sumber sering disebut pengirim, komunikator atau dalam Bahasa Inggrisnya disebut *source*, *sender* atau *encoder*.

b. Pesan (*message*)

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi. Isinya bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat atau propaganda. Dalam Bahasa Inggris pesan biasanya diterjemahkan dengan kata *message*, *content* atau *information*.

c. Saluran / media (*channel*)

Media yang dimaksud adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Ada yang menilai bahwa media bisa bermacam-macam bentuknya, misalnya dalam komunikasi antarpribadi pancaindra dianggap sebagai media komunikasi. Selain indra manusia, ada juga saluran komunikasi seperti telepon, surat, telegram yang digolongkan sebagai media komunikasi antarpribadi.

d. Penerima (*receiver*)

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara. Penerima bisa disebut dengan berbagai macam istilah, seperti khalayak, sasaran, komunikan, atau dalam Bahasa Inggris disebut *audience* atau *receiver*. Dalam proses komunikasi telah dipahami bahwa keberadaan penerima adalah akibat karena adanya sumber. Tidak ada penerima jika tidak ada sumber. Penerima adalah elemen penting dalam proses komunikasi karena dia adalah sasaran dari komunikasi. Jika suatu pesan tidak diterima oleh penerima, akan menimbulkan berbagai macam masalah yang seringkali menuntut perubahan, apakah pada sumber, pesan atau saluran.

e. Akibat / pengaruh (*effect*)

Pengaruh atau efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah

laku seseorang (De Fleur, 1982), Oleh karena itu, pengaruh bisa juga diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan.

f. Tanggapan balik (*feedback*)

Ada yang beranggapan bahwa umpan balik sebenarnya adalah salah satu bentuk daripada pengaruh yang berasal dari penerima. Akan tetapi sebenarnya umpan balik bisa juga berasal dari unsur lain seperti pesan dan media, meski pesan belum sampai pada penerima.

g. Lingkungan

Lingkungan atau situasi ialah faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan atas empat macam, yakni lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis dan dimensi waktu.

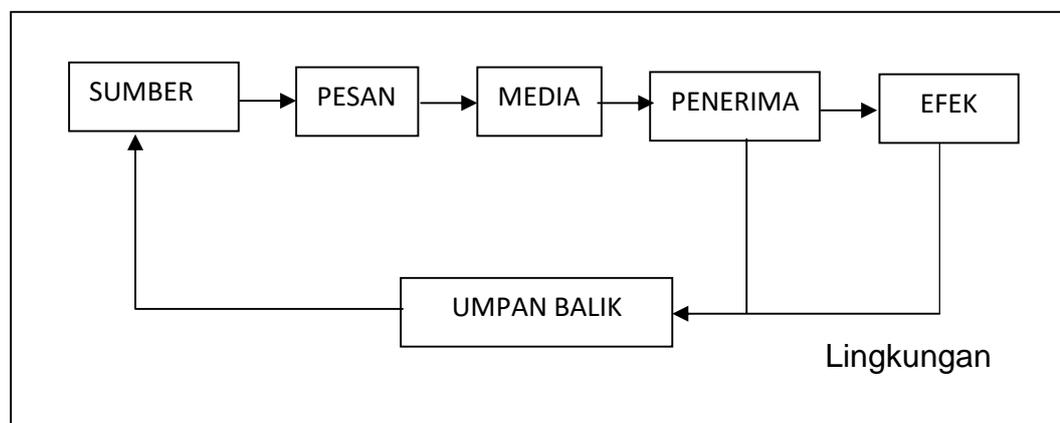
Lingkungan fisik menunjukkan bahwa suatu proses komunikasi hanya bisa terjadi kalau tidak terdapat rintangan fisik, misalnya geografis. Komunikasi seringkali sulit dilakukan karena faktor jarak yang begitu jauh, di mana tidak tersedia fasilitas komunikasi seperti telepon, kantor pos atau jalan raya.

Lingkungan sosial menunjukkan faktor sosial budaya, ekonomi dan politik yang bisa menjadi kendala terjadinya komunikasi, misalnya kesamaan bahasa, kepercayaan, adat istiadat, dan status sosial.

Lingkungan psikologis adalah pertimbangan kejiwaan yang digunakan dalam berkomunikasi. Misalnya menghindari kritik yang

menyinggung perasaan orang lain, menyajikan materi yang sesuai dengan usia khalayak. Dimensi psikologis ini biasa disebut dimensi internal (Vora dalam Cangara, 2016).

Dimensi waktu menunjukkan situasi yang tepat untuk melakukan kegiatan komunikasi. Banyak proses komunikasi tertunda karena pertimbangan waktu, misalnya musim. Namun perlu diketahui karena dimensi waktu maka informasi memiliki nilai. Setiap unsur memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun proses komunikasi. Bahkan ketujuh unsur ini saling bergantung satu sama lainnya. Artinya, tanpa keikutsertaan satu unsur akan memberi pengaruh pada jalannya komunikasi.



Gambar 1. Unsur-unsur Komunikasi
(Sumber: Cangara, 2016)

1.3. Proses Komunikasi

Proses komunikasi menurut pendapat beberapa ahli pada umumnya sama, jika ada perbedaan hanya pada bagian menggambarkan prosesnya. Secara umum tahapan dalam proses komunikasi dapat disampaikan sebagai berikut:

a. *Sender* adalah individu, kelompok atau organisasi yang menginginkan menyampaikan pesan kepada individu, kelompok atau organisasi lain, yaitu *receiver*.

b. *Encoding* adalah menerjemahkan pemikiran tentang apa yang ingin disampaikan ke dalam kode atau bahasa yang dapat dimengerti orang lain. Ini membentuk dasar dari *message* atau pesan, kemudian perlu memilih saluran yang dipergunakan untuk membagikan pesan.

c. *Message* adalah pesan yang merupakan informasi yang ingin disampaikan *sender* kepada *receiver*.

d. *Channel* atau *medium* merupakan saluran yang akan dipakai untuk menyampaikan pesan. Variasi saluran komunikasi sangat banyak dan berjenjang tingkat kekuatan komunikasinya.

e. *Decoding* memecahkan sandi, merupakan proses menginterpretasikan dan membuat masuk akal suatu pesan yang diterima *receiver*.

f. *Receiver* adalah orang, kelompok atau organisasi kepada siapa pesan dimaksudkan untuk diterima, menciptakan atau menerjemahkan arti dari pesan yang diterimanya.

g. *Noise* merupakan sesuatu yang mengganggu terhadap penyampaian dan pemahaman terhadap pesan. Ini dapat mempengaruhi setiap bagian dari proses komunikasi. Merupakan faktor yang dapat mendistorsi kejelasan pesan pada setiap titik selama proses komunikasi.

h. *Feedback* merupakan pengetahuan tentang dampak pesan pada *receiver* dan menimbulkan reaksi *receiver* disampaikan kepada *sender*.

1.4. Fungsi Komunikasi

Hampir setiap interaksi komunikasi yang terjadi dalam kelompok atau organisasi melakukan satu atau lebih fungsi komunikasi. Komunikasi dalam organisasi mempunyai empat fungsi, yaitu *control*, *motivation*, *emotional expression* dan *information* (Robbins dan Judge, 2011: 376 dalam Wibowo, 2016).

Fungsi pertamanya adalah bertindak mengontrol perilaku anggota dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai hierarki kewenangan dan pedoman formal yang harus diikuti pekerja. Ketika pekerja diperlukan berkomunikasi berkaitan dengan pekerjaan tentang keluhan kepada atasan langsungnya, mengikuti deskripsi tugas atau tunduk dengan kebijakan organisasi, komunikasi bekerja sebagai fungsi kontrol.

Fungsi ke-dua dari komunikasi adalah memperkuat motivasi dengan klarifikasi pada pekerja apa yang harus mereka kerjakan, seberapa baik mereka melakukan, dan bagaimana memperbaiki apabila di bawah

standar. Pembentukan tujuan spesifik, umpan balik *progress* terhadap tujuan, dan *reward* atas perilaku yang diharapkan, semua menstimulasi motivasi dan memerlukan komunikasi.

Fungsi lain komunikasi adalah memberikan ekspresi perasaan emosional dan pemenuhan kebutuhan sosial. Komunikasi dalam kelompok merupakan fundamental dengan mana anggota menunjukkan kepuasan dan frustrasi mereka.

Komunikasi juga dapat berberfungsi sebagai fasilitas atau memfasilitasi manusia dalam pengambilan keputusan. Komunikasi menyediakan kebutuhan informasi individual dan kelompok untuk membuat keputusan dengan mengirimkan data untuk mengidentifikasi dan evaluasi pilihan alternatif. Untuk berkinerja secara efektif, kelompok perlu menjaga beberapa kontrol atas anggota, merangsang anggota untuk melakukan, memberi kesempatan ekspresi emosi dan membuat pilihan keputusan.

2. Organisasi

2.1. Definisi Organisasi

Schein dalam Muhammad (2017) mengemukakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga

mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut. Sifat tergantung antara satu bagian dengan bagian lain menandakan bahwa organisasi yang dimaksudkan Schein ini adalah merupakan suatu sistem.

Organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Kochler dalam Muhammad, 2017). Sedangkan pendapat Wright (1977) organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinir oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama. Intinya ada tiga hal yang sama-sama dikemukakan yaitu: organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Dikatakan merupakan suatu sistem karena organisasi itu terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain. Bila satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian yang lain. Misalnya pada organisasi sekolah yang terdiri dari komponen guru, murid dan fasilitas.

Setiap organisasi memerlukan koordinasi supaya masing-masing bagian dari organisasi bekerja menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya. Tanpa koordinasi, organisasi akan sulit berfungsi dengan baik. Misalnya organisasi sekolah, kepala sekolah yang harus mengkoordinir kegiatan guru-guru. Disamping itu, organisasi

juga mempunyai aktivitas sesuai jenis organisasinya. Organisasi pendidikan, maka kegiatan yang utama dari organisasi tersebut adalah melakukan atau mengurus urusan pendidikan.

2.2. Unsur-unsur Organisasi

Unsur-unsur organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih. Unsur lain organisasi dapat berupa pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal, maupun secara horizontal di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Unsur-unsur organisasi menurut Hasibuan (2008) juga dapat dikatakan sebagai bentuk hubungan struktural yang mengikat/menyatukan perusahaan dan kerangka dasar tempat individu-individu berusaha dan dikoordinasi. Dengan kata lain unsur-unsur organisasi adalah suatu sistem yang dinamis, selalu berubah dan menyesuaikan diri dengan tekanan internal dan eksternal dan selalu dalam proses evolusi bersifat kontinu. Adapun unsur-unsur komunikasi organisasi menurut Hasibuan (2008) sebagai berikut :

a. Manusia (*human factor*), artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan);

b. Kerja sama dan tujuan bersama dalam pekerjaan, artinya organisasi baru ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan;

c. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya;

d. Peralatan, artinya organisasi baru ada, jika terdapat unsur teknis;

e. Lingkungan (*environment external social system*) artinya organisasi baru ada, jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerja sama sosial;

f. Tujuan Organisasi, artinya organisasi baru akan ada jika ada tujuan yang ingin dicapai;

g. Struktur, artinya organisasi baru ada, jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya dan tergambar pada struktur.

3. Komunikasi Organisasi

3.1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi menurut Wayne dan Faules (2013) didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan

hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Wayne dan Faules melukiskan konsep suatu sistem komunikasi organisasi sebagai berikut: hubungan-hubungan ditentukan alih-alih bersifat alami; hubungan-hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur suatu organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal dan juga eksternal. Meskipun demikian, hubungan antara jabatan-jabatan berubah secara resmi hanya berdasarkan pernyataan pejabat-pejabat organisasi.

Komunikasi organisasi didefinisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Goldhaber dalam Muhammad, 2017). Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian. Masing-masing dari konsep kunci ini akan dijelaskan secara ringkas.

a. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.

b. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Komunikasi akan efektif jika penerima pesan mampu mengartikan hal yang sama dengan yang dimaksud oleh si pemberi pesan atau pengirim. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi ini dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi, yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi dan arus tujuan dari pesan.

Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat pula dibedakan atas pesan verbal dan nonverbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya seperti surat, memo, pidato, percakapan. Sedangkan pesan nonverbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau tidak ditulis seperti bahasa gerakan badan, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah dan sebagainya. Sedangkan berdasarkan klasifikasi menurut penerima yang diharapkan dapat pula dibedakan atas pesan internal dan eksternal. Pesan internal khusus dipakai karyawan dalam organisasi misalnya memo, bulletin dan rapat-rapat. Sedangkan pesan eksternal adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi sebagai sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan masyarakat umum. Pesan eksternal ini misalnya iklan, usaha hubungan dengan masyarakat, usaha mengenai penjualan atau pelayanan. Pesan juga dapat diklasifikasikan berdasarkan bagaimana pesan itu disebarluaskan atau metode difusi. Kebanyakan komunikasi organisasi disebarluaskan

menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak. Kalau menggunakan perangkat keras untuk dapat berfungsi tergantung kepada alat-alat elektronik dan tenaga / arus listrik. Misalnya pesan melalui telepon, telex, radio, videotape, komputer dan sebagainya.

3.2. Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi memiliki peranan penting dalam organisasi atau perusahaan, terutama dalam membentuk organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mengoptimalkan peran komunikasi dalam organisasi memang harus dipahami cara-cara dan macam komunikasi baik dengan bawahan, sejawat maupun dengan atasan. Peran komunikasi dalam organisasi memang harus dipahami dengan baik oleh semua pihak. Berbagai hubungan atau komunikasi dalam organisasi antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan dan sesama anggota ataupun sesama atasan jika terjalin dengan baik maka organisasi tersebut akan menjadi sehat, begitupun sebaliknya.

Komunikasi organisasi merupakan pertukaran informasi selain dilakukan dengan bentuk lisan maupun tertulis, juga dapat menggunakan alat komunikasi canggih. Dewasa ini banyak manajer mengirim informasi dengan sistem informasi manajemen yang kompleks, di mana data berasal dari berbagai sumber yang kemudian dianalisis oleh komputer dan disampaikan kepada penerima secara elektronik. Komunikasi dalam organisasi dapat dianalisis dari tiga tingkatan analisis yaitu komunikasi

antar individu, komunikasi dalam kelompok dan komunikasi keorganisasian. Manajer sebagai orang yang terlibat dalam pengelolaan organisasi perlu memahami tiga tingkatan analisis tersebut (Sopiah,2008).

Empat fungsi komunikasi organisasi menurut Sopiah (2008) adalah:

a. Sebagai pengendali perilaku anggota

Fungsi ini berjalan jika karyawan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksanaan tugas kewajiban karyawan itu di dalam perusahaan;

b. Membangkitkan motivasi karyawan

Fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan, misalnya manajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Pengungkapan emosi

Fungsi ini berperan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi social. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok ini merupakan mekanisme fundamental di mana masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka.

d. Sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan di mana komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai alternatif keputusan.

4. Kinerja Organisasi

4.1. Definisi Kinerja Organisasi

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara 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. Kata kinerja merupakan terjemahan kata *performance* yang berasal dari akar kata “*to perform*” yang berarti melaksanakan. Sehingga kinerja bisa diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas atau tanggung jawabnya.

Kata kinerja jika dilihat dari asal katanya, menurut Rivai (2008) adalah terjemahan dari kata *performance*, berasal dari akar kata “*to perform*”. Dengan menggabungkan beberapa pendapat ahli, maka disimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja juga dapat dipandang sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Moeheriono (2012) menyatakan bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui jika tidak ada tolok ukur keberhasilannya. Sebenarnya karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah hasil atau tingkat keberhasilan organisasi/sekumpulan orang secara 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.

Kinerja organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari adalah hasil pelaksanaan pekerjaan selama periode satu tahun berdasarkan target yang telah disepakati bersama. Target kerja organisasi tertuang dalam Perjanjian Kerja yang disepakati oleh Direktur Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari dan Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian

sebagai atasan langsung. Perjanjian Kerja disepakati setiap awal tahun, minimal dilakukan setiap enam bulan/semester dan bisa dilakukan perubahan/diperbarui jika ada perubahan anggaran secara berjenjang dari tingkat pusat di Kementerian Pertanian.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN&RB) No.53/2014, Perjanjian Kinerja (PK) adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Melalui PK diharapkan dapat terwujud komitmen Polbangtan Manokwari sebagai penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia.

4.2. Kriteria Penilaian Kinerja

Hasil pencapaian atau kinerja setiap individu merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai berdasarkan hasil kerjanya. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi itu sendiri. Setiap unit kerja suatu organisasi harus mendapatkan penilaian berdasarkan pencapaian masing-masing unit sebagai salah satu bentuk evaluasi untuk program kerja kedepannya. Pada prinsipnya, kinerja tiap-tiap unit organisasi merupakan gambaran secara umum oleh tiap-tiap individu.

Enam poin penilaian kinerja menurut Bernadin dan Russel dalam Sutrisno (2009: 179-180), yaitu :

a. *Quality* (kualitas kerja), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan, dengan kata lain mendekati tujuan yang diharapkan;

b. *Quantity* (kuantitas kerja) adalah jumlah pencapain dan dihasilkan dari jumlah keseluruhan target pencapaian atau siklus kegiatan yang dilakukan;

c. *Timeliness* (ketepatan waktu). Sejauh mana sesuatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan atau tepat waktu dan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu untuk kegiatan orang lain;

d. *Cost Effectiveness* (efektivitas biaya). Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, ke-uangan, teknologi dan material lainnya) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi dengan kata lain sejauh mana dapat menghindari kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya;

e. *Need For Supervisor* (perlu untuk pengawasan), merupakan kondisi dimana seorang anggota organisasi melakukan pekerjaan tanpa perlu pengawasan seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan atau perilaku merugikan organisasi;

f. *Interpersonal Impact*. Tindakan seorang anggota organisasi dalam menjaga atau memelihara harga diri, nama baik dan hubungan antara sesama anggota, atasan maupun bawahan.

Penulis menemukan bahwa hal-hal penilaian menurut Bernadin dan Russel di atas termuat di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pasal 4 yang menyatakan bahwa Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Penilaian kinerja organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Manokwari dapat diketahui dari hasil pengukuran kinerja sesuai dengan Perjanjian Kinerja (PK) yaitu dengan membandingkan antara realisasi dengan target yang ditentukan pada awal tahun. Standar kinerja Polbangtan Manokwari ditetapkan berdasarkan penjabaran dari Renstra (Rencana Strategis) Polbangtan Manokwari yang disusun untuk lima tahun. Standar itulah yang kemudian dituangkan dalam bentuk Perjanjian Kinerja (PK) Direktur Polbangtan yang ditandatangani pada awal tahun (bulan Januari).

B. Tinjauan Teoritis

Teori yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu Teori Birokrasi Weber dan Teori Pengawasan Organisasi.

1. Teori Birokrasi Weber

Teori Weber dipilih karena pandangannya menjadi dasar asumsi yang sangat kuat untuk menggambarkan atau menjelaskan komunikasi dalam organisasi. Weber membedakan organisasi dan kelompok dengan adanya birokrasi, yaitu sistem yang mengatur. Birokrasi dipandang sebagai produk rasional sebagai hasil rekayasa sosial (*social engineering*), tidak dapat dipisahkan dari rasionalitas karena memerlukan pemikiran rasional dalam mengembangkan organisasi.

Teori ini menjelaskan kepada kita mengenai struktur organisasi di mana orang-orang diletakkan pada suatu hierarki di mana mereka diberikan kewenangan dan peran tertentu dan juga kepada orang-orang lain yang menjadi anggota organisasi. Teori ini sangat menekankan pada pandangan yang bersifat individualistis terhadap struktur, dengan kata lain struktur terbentuk karena adanya individu-individu.

Weber dalam Morissan (2013) mengemukakan bahwa organisasi merupakan birokrasi dan birokrasi tidak akan terwujud tanpa adanya tiga hal yang merupakan karakteristik birokrasi, yaitu:

- a. Otoritas atau kewenangan (*authority*);

Otoritas atau kewenangan biasanya muncul bersama-sama dengan kekuasaan, tetapi pada organisasi, otoritas haruslah sah atau *legitimate*

yang berarti pemegang otoritas telah diberikan izin secara formal (*authorized formal*) oleh organisasi. Efektivitas organisasi bergantung pada seberapa besar manajemen menerima “kekuasaan sah” (*legitimate power*) dari organisasi.

Hal ini dikemukakan oleh Weber, bahwa suatu prinsip dalam birokrasi adalah para manajer atau administrator harus ditunjuk berdasarkan kualifikasinya, walaupun ketentuan ini tidak berlaku umum. Dinyatakan juga bahwa cara terbaik untuk mengelola kewenangan legal rasional adalah melalui hierarki, dengan kata lain atasan memiliki atasan lagi dan atasan dengan kedudukan lebih tinggi memiliki atasan yang lebih tinggi lagi kedudukannya, begitu seterusnya.

Hierarki ini secara hati-hati dan cermat diatur melalui aturan-aturan dalam organisasi. Setiap lapisan manajemen memiliki kewenangan sah mereka masing-masing dan hanya pimpinan tertinggi organisasi yang memiliki kewenangan puncak dan menyeluruh.

b. Spesialisasi (*specialization*);

Prinsip organisasi kedua adalah spesialisasi yang berarti sejumlah individu dibagi menurut pembagian pekerjaan, dan mereka mengetahui pekerjaan mereka masing-masing dalam organisasi. Contohnya adalah peningkatan atau perluasan posisi atau jabatan dan uraian pekerjaan (*job description*) seorang karyawan. Menurut Weber, spesialisasi adalah hal penting bagi birokrasi yang rasional dan garis batas yang jelas dan tegas

yang memisahkan satu fungsi bagian dengan bagian lainnya dalam organisasi harus dinyatakan dengan aturan dan prosedur yang jelas.

c. Peraturan (regulasi)

Aspek ketiga dari birokrasi adalah kebutuhan terhadap peraturan. Yang membuat koordinasi organisasi dimungkinkan adalah karena adanya pelaksanaan dari seperangkat aturan bersama yang mengatur perilaku setiap orang. Menurut Weber, aturan organisasi haruslah rasional yang berarti bahwa aturan dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dan supaya organisasi dapat mengikuti segala hal yang terjadi maka setiap kegiatan operasional organisasi perlu dicatat, dan catatan perlu dipelihara secara hati-hati dan cermat agar aturan dapat dievaluasi.

Selain ketiga di atas, Weber berargumentasi bahwa birokrasi nasional hanya dapat dijalankan dengan menempatkan manajer, yaitu orang-orang yang terpilih dan terlatih di bidangnya masing-masing pada seluruh tingkatan. Adapun orang yang terpilih untuk menduduki posisi puncak adalah orang yang pernah menerima rotasi jabatan, pernah ditempatkan dan bekerja pada bagian organisasi yang berbeda, agar ia mendapatkan pengalaman langsung menghadapi berbagai masalah yang harus dihadapi anak buahnya di masa depan.

Untuk memastikan bahwa manajemen dibentuk berdasarkan keahlian maka penunjukan atau penugasan serta promosi jabatan harus berdasarkan pada keunggulan atau kelebihan seseorang (*merit system*) dan bukan berdasarkan kesukaan semata (*favoritism*) dan mereka yang

terpilih harus menjadikan pekerjaannya sebagai kerja dan karier utamanya.

Hal lain adalah impersonalitas yang berarti tidak boleh memiliki ketidaksukaan atau sebaliknya kesenangan terhadap pihak-pihak tertentu yang berhubungan dengan organisasi. Setiap pihak harus diperlakukan dengan sama dan karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan cara yang adil dan objektif.

2. Teori Pengawasan Organisasi

Philip Tompkins dan George Cheney berpendapat bahwa percakapan dalam organisasi menciptakan sejumlah kontrol tertentu dalam organisasi dan karenanya menggunakan kekuasaan. Percakapan bukan hanya mengenai informasi tetapi juga membangun pola-pola pengaruh yang akan mempengaruhi siapa kita dan apa yang kita lakukan di dalam organisasi. Pendapatnya yang menarik adalah bahwa komunikasi mampu menghasilkan pengawasan atau kontrol terhadap anggotanya atau karyawan.

Kontrol yang digunakan oleh organisasi terhadap anggotanya melalui empat cara yang terdiri atas pengawasan sederhana, teknis, birokratis dan konsertif, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pengawasan Sederhana (*simple control*)

Pengawasan yang menggunakan kekuasaan secara langsung dan terbuka.

b. Pengawasan teknis (*technical control*)

Pengawasan yang menggunakan peralatan atau teknologi. Misalnya jika perusahaan memberikan fasilitas telepon genggam (*handphone*) kepada karyawan dan mereka diminta untuk memanfaatkan *handphone* untuk kepentingan pekerjaan maka para karyawan itu sebenarnya sudah dikontrol atau diawasi secara teknis. Dengan kata lain, mereka bersedia untuk dihubungi (dikontrol) di mana saja dan kapan saja.

c. Pengawasan Birokratis (*bureaucratic control*)

Pengawasan melalui penggunaan berbagai prosedur dan aturan-aturan formal, sebagaimana yang dikemukakan Weber. Contohnya peraturan perusahaan yang harus dipatuhi karyawan. Selain itu juga memo, laporan, keputusan rapat, dan tinjauan kerja juga merupakan bentuk-bentuk peraturan yang harus dipatuhi.

d. Pengawasan Konsertif

Pengawasan ini merupakan metode yang paling menarik yang disebut dengan *concertive control* yaitu pengawasan yang menggunakan hubungan interpersonal dan kerja sama di antara anggota organisasi dan karyawan sebagai alat untuk melakukan kontrol. Pengawasan konsertif ini semacam disiplin atau kekuatan yang memelihara atau mempertahankan aturan dan konsistensi melalui kekuasaan. Ini merupakan bentuk kontrol yang paling sulit untuk dilihat karena sangat mengandalkan pada realitas dan nilai yang dimiliki bersama.

Organisasi atau perusahaan yang menggunakan pengawasan konsertif pada umumnya tidak memberlakukan berbagai aturan tertulis eksplisit dan digantikan oleh pengertian bersama terhadap nilai-nilai, tujuan serta cara-cara mencapai kinerja yang disertai dengan apresiasi mendalam terhadap misi organisasi. Menurut Cheney dan Tompkins, suatu organisasi yang berada pada tahap ini berarti telah mendapatkan apa yang disebut dengan “jiwa organisasi yang baru” (*soul of new organization*). Pengawasan terbaik terhadap kedisiplinan dapat dicapai dengan menggunakan empat cara, yaitu:

1. Cara tersamar, adalah cara yang tidak mudah diketahui atau dilihat oleh orang di luar. Disiplin yang terkait dengan pelaksanaan peraturan organisasi tidaklah musti dibuat secara eksplisit dan mencolok namun menjadi bagian dari kegiatan harian organisasi yang tengah berjalan. Salah satu bentuk kontrol adalah adanya jam kerja.

2. Cara kerja sama, adalah melalui kerja sama oleh seluruh anggota organisasi untuk menegakkan disiplin. Anggota organisasi bekerja sama untuk membuat atau menjadikan seperangkat tindakan sebagai sesuatu yang normal atau standar, yaitu disiplin. Contohnya adalah menentukan waktu untuk pertemuan/rapat. Di dalamnya memuat waktu untuk mulai dan selesai.

3. Hubungan sosial, cara ini menjadikan disiplin sebagai bagian dari hubungan sosial. Apa yang dikatakan atau apa yang dilakukan oleh satu sama lain dikontrol oleh kebiasaan sebagaimana yang berlaku dalam

hubungan sosial. Contohnya pada masa lalu, undangan harus dalam bentuk surat dan disampaikan secara langsung/bertatap muka, namun dengan perkembangan teknologi komunikasi, penyampaian melalui sms (*short message system*) dan *chat* dengan aplikasi Whatsapp sudah dianggap normal.

4. Melalui motivasi, cara yang dianggap paling efektif dalam pengawasan karena dapat membuat anggota bersedia untuk bekerja atau berjuang dan mematuhi segala aturan dan menegakkan disiplin. Nilai-nilai yang dapat memberikan motivasi berupa uang, waktu, pencapaian tujuan dan kerja sama.

C. Penelitian Relevan

1. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Layanan Pengadaan (BLP) Kabupaten Maros. Tesis Penelitian Sekolah Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin. Program Studi Ilmu Komunikasi. 2019. Oleh : Salma.

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Bagian Layanan Pengadaan (BLP) Kabupaten Maros secara parsial dan simultan. Pada hasil penelitian terdapat beberapa point penting sebagai temuan dan tercatat dalam rangkuman hasil penelitian, diantaranya: 1) Komunikasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Bagian Layanan Pengadaan Kabupaten Maros. Artinya

semakin baik komunikasi organisasi, maka kinerja pegawai BLP kabupaten tersebut akan semakin meningkat dan sebaliknya; 2) Motivasi berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada BLP artinya perlu peningkatan motivasi supaya kinerja pegawai BLP meningkat; dan 3) Komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada BLP, oleh karena itu komunikasi organisasi dan motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai pada Bagian Layanan Pengadaan Kabupaten Maros walaupun motivasi tidak berpengaruh signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat satu faktor yang digarisbawahi paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Bagian Layanan Pengadaan Kabupaten Maros adalah komunikasi organisasi.

2. Strategi Komunikasi dalam Mengatasi Konflik Internal Organisasi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Tempat Pemeriksaan Imigrasi Makassar. Tesis Penelitian Sekolah Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin. Program Studi Ilmu Komunikasi. 2019. Oleh: Mochamad Kahfi Priyandewa

Hasil penelitian tergambar pada kesimpulan penelitian sebagai berikut: Pada kantor imigrasi terdapat beragam konflik internal organisasi yang terjadi yang dapat dikelompokkan sebagai berikut yaitu konflik dalam diri individu, konflik antar individu, konflik antara individu dan kelompok dan konflik antar kelompok / seksi dalam organisasi yang sama. Strategi komunikasi dalam mengatasi konflik internal organisasi pada kantor imigrasi adalah dengan melihat pola komunikasi yang ada pada organisasi

tersebut, walau sebaik apapun pola komunikasi yang diterapkan dalam suatu organisasi untuk dapat terjadi, namun dengan pola komunikasi yang tepat dapat meminimalisir efek negatif dari konflik internal organisasi yang terjadi pada kantor tersebut. Pola komunikasi yang paling tepat diterapkan pada kantor ini yang memiliki struktur organisasi dan struktur kepemimpinan berjenjang adalah pola komunikasi bentuk roda (*wheel*) di mana struktur ini memiliki pemimpin yang jelas, yaitu yang posisinya di pusat. Orang ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota. Oleh karena itu, jika seorang anggota ini berkomunikasi dengan anggota lain, maka pesannya harus disampaikan melalui pemimpinnya. Orang yang berada di tengah (pemimpin) mempunyai wewenang dan kekuasaan penuh untuk mempengaruhi anggotanya. Dalam hal ini orang di pusat tersebut adalah kepala kantor dan orang di sekelilingnya adalah para kepala seksi dan berjenjang sampai dengan staf.

3. Efek Arus Komunikasi Dalam Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Sulawesi Selatan. Tesis Penelitian Sekolah Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin. 2019. Oleh: A. Ikhwan Fajril.

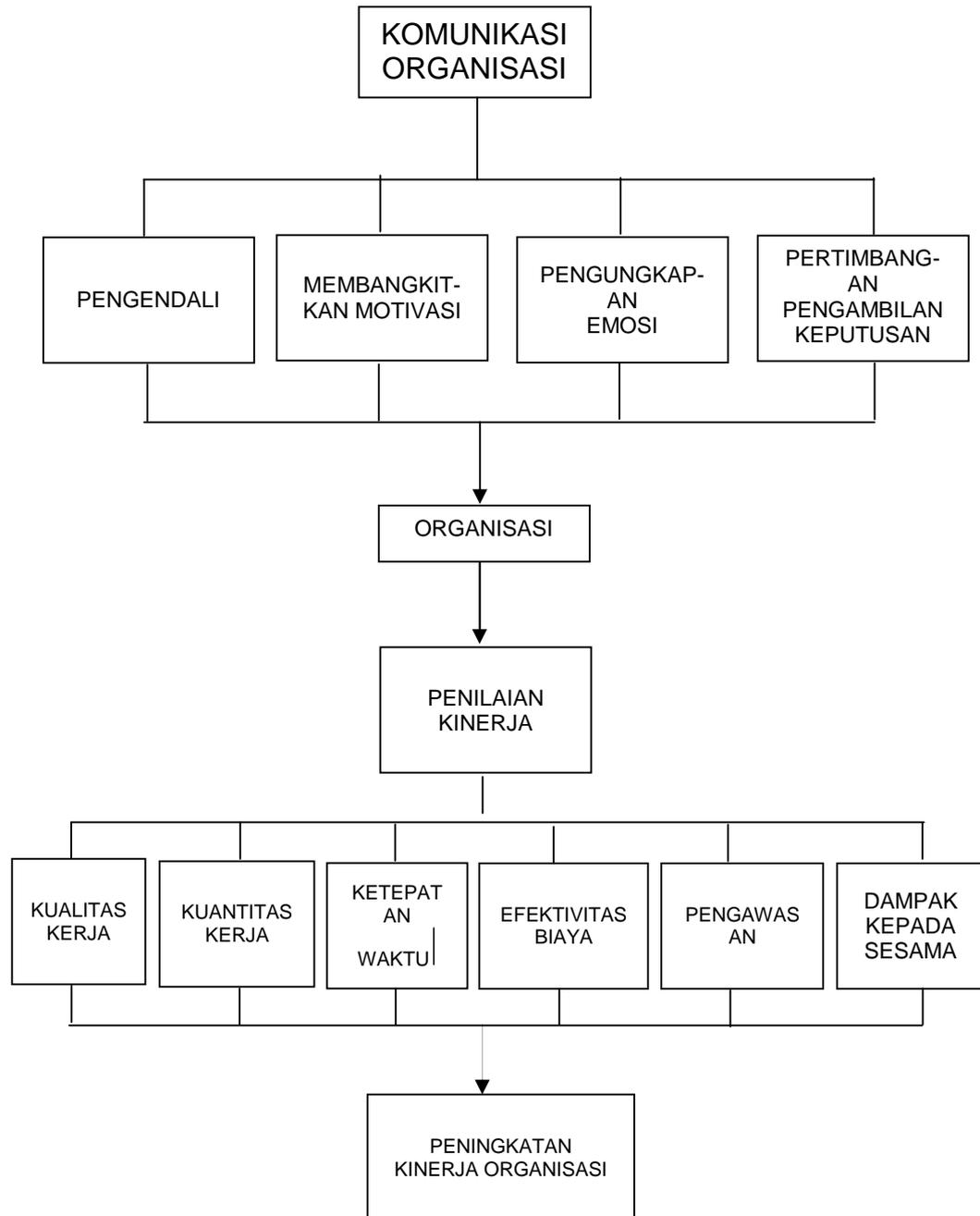
Hasil penelitian tergambarkan dalam kesimpulan penelitian sebagai berikut: Komunikasi ke bawah mempunyai efek positif dan signifikan terhadap kantor tersebut. Ini menunjukkan bahwa apabila pimpinan selalu memberikan pengarahan atau instruksi terkait dengan pekerjaan

baik secara lisan maupun tulisan kepada setiap pegawai maka akan memberikan peningkatan kinerja pegawai. Komunikasi ke atas mempunyai efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor tersebut. Ini menunjukkan bahwa apabila setiap pegawai memberikan laporan, mengajukan ide atau gagasan serta mengemukakan masalah dan keluhan kepada atasan baik secara lisan dan tulisan maka akan memudahkan pegawai dalam menghasilkan kinerja kerja yang tinggi. Komunikasi horizontal mempunyai efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor tersebut. Ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya tukar menukar informasi atau sharing terkait dengan pekerjaan kepada masing-masing divisi (kepala bagian) maka akan melancarkan pekerjaan, sehingga kinerja dapat tercapai. Komunikasi diagonal mempunyai efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan adanya pemberian informasi antara pegawai pada divisi yang satu dengan pegawai pada divisi lainnya maka akan memudahkan dalam penyelesaian setia pekerjaan. Arus komunikasi yang mempunyai efek terbesar dalam peningkatan kinerja pegawai di kantor tersebut adalah komunikasi ke atas. Ini menunjukkan bahwa dengan adanya komunikasi yang berisikan informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (pegawai) ke tingkat yang lebih tinggi (kepala divisi) atau pimpinan maka akan memperlancar dalam menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan.

D. Kerangka Pemikiran

Hasil penelitian yang berkualitas akan diperoleh jika ada proses dan prosedur penelitian yang efektif dan efisien. Maka disusunlah kerangka pikir penelitian yang dapat memberikan gambaran dan arahan agar penelitian berjalan dengan lancar dengan hasil yang berkualitas.

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan penelitian pada bagaimana komunikasi berperan dalam organisasi Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi. Kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada skema berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran