

**PENGARUH ARUS KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DJP SULAWESI
SELATAN, BARAT DAN TENGGARA**

THE EFFECT OF ORGANISATION COMMUNICATION FLOW
ON OFFICIALS' PERFORMANCE IN THE REGIONAL OFFICE
OF DJP OF SOUTH, WEST, AND SOUTHEAST SULAWESI

**DELILA TERIDA YOKU
E022181021**



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

**PENGARUH ARUS KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DJP SULAWESI
SELATAN, BARAT DAN TENGGARA**

THE EFFECT OF ORGANISATION COMMUNICATION FLOW
ON OFFICIALS' PERFORMANCE IN THE REGIONAL OFFICE
OF DJP OF SOUTH, WEST, AND SOUTHEAST SULAWESI

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk mencapai Gelar Magister

Program Studi
Ilmu Komunikasi

Disusun dan Diajukan Oleh :

DELILA TERIDA YOKU
E022181021

Kepada

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

TESIS

**PENGARUH ARUS KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DJP SULAWESI
SELATAN, BARAT & TENGGARA**

Disusun dan diajukan oleh

DELILA TERIDA YOKU

Nomor Pokok : E022181021

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal **30 November 2020**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasihat

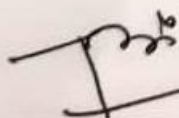


Dr. Jeanny Maria Fatimah, M.Si.
Ketua



Dr. Arianto, S.Sos., M.Si.
Anggota

Ketua Program Studi
Ilmu Komunikasi,



Dr. H. Muhammad Farid, M.Si.



Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Delila Terida Yoku
NIM : E022181021
Program Studi : Ilmu Komunikasi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukannya merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain.

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

Makassar, November 2020

Yang Menyatakan



Delila Terida Yoku

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur hanya bagi Tuhan Yesus atas limpahan berkat dan hikamat dari-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul Pengaruh Arus Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara.

Penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Ibu Dr. Jeanny Maria Fatimah, M.Si. selaku dosen pembimbing I dan Bapak Dr. Arianto, S.Sos., M.Si., selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan waktu, arahan, bantuan dan dukungan kepada penulis selama proses bimbingan sehingga tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu.

Penghargaan, rasa hormat dan terima kasih juga kepada Prof. Dr. Alimuddin Unde, M.Si., Bapak Dr. Muhammad Akbar M.Si., dan, Bapak Dr. Muhammad Farid M.Si. selaku tim penguji yang senantiasa memberikan arahan, masukan, dan perbaikan dalam penyempurnaan tesis ini.

Pada kesempatan ini pula penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan doanya kepada :

1. Kepala Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara Bapak Wanseptia Nirwanda, dan segenap pegawai yang telah bekerja sama selama penelitian tesis ini.
2. Kementerian Komunikasi dan Informatika yang telah memberikan beasiswa kepada kepada penulis.

3. Seluruh dosen Ilmu Komunikasi Pascasarjana Universitas Hasanuddin atas segala ilmu yang telah diberikan kepada penulis;
4. Segenap staff akademik Pascasarjana FISIP Universitas Hasanuddin yang telah membantu selama proses perkuliahan hingga selesainya;
5. Teman-teman feedback⁺¹⁸ mahasiswa Ilmu Komunikasi Pascasarjana Universitas Hasanuddin, atas dukungan dan kebersamaannya selama ini;
6. Suami tercinta Maradona Nahumury dan anak-anakku tersayang Reinard Orlando Nuhumury, Richard Kairos Nahumury atas doa, dukungan dan kesabarannya selama ini.
7. Kedua Orang tua, Mertua, dan adik-adik yang selalu memberikan dukungan moral , dan doa tulus bagi penulis

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun dari semua pihak sangat diharapkan demi penyempurnaan selanjutnya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Akhirnya Semoga Tuhan memberkati setiap langkah kita, amin.

Makassar, 23 November 2020

Delila Terida Yoku

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I.....	i
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
E. Ruang Lingkup	10
F. Defenisi dan Istilah	10
G. Sistematika Penulisan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Kajian Konsep	13

1. Konsep Komunikasi, Organisasi dan Komunikasi Organisasi .	13
2. Arus Komunikasi Dalam Organisasi.....	23
3. Kinerja Dalam Organisasi	30
B. Kajian Teoritis	35
1. Teori Informasi Organisasi	35
2. Teori Jaringan Informasi	36
3. Teori Birokrasi	37
C. Kerangka Konseptual.....	38
E. Hipotesis	43
F. Defenisi Operasional	44
BAB III METODE PENELITIAN	48
A. Rancangan Penelitian	48
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	48
C. Teknik Penentuan Populasi dan Pengambilan Sampel	49
D. Teknik Pengumpulan Data	50
E. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	50
F. Tahapan dan Jadwal Penelitian	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	56
A. Hasil Penelitian.....	56
1. Deskripsi Lokasi Penelitian	56

2. Gambaran Umum Responden	60
3. Arus Komunikasi Organisasi Pegawai di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara.....	62
4. Tingkat Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara	81
5. Pengaruh Arus Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara.....	87
B. Pembahasan	92
1. Arus Komunikasi Organisasi di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara	92
2. Tingkat Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara	103
3. Pengaruh Arus Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara.....	106
4. Keterbatasan Penelitian	110
BAB V	111
KESIMPULAN DAN SARAN	111
A. Kesimpulan.....	111
B. Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	114

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Struktur Organisasi	3
Gambar 2 Arus Komunikasi Organisasi	29
Gambar 3 Contoh Jaringan Sederhana	37
Gambar 4 Kerangka Konseptual.....	39
Gambar 5 Struktur Organisasi Kantor Wilayah	59
Gambar 6 Empat Arah Komunikasi Organisasi.....	98
Gambar 7 Penyebaran Secara Serentak	99
Gambar 8 Aplikasi Naskah Dinas Elektronik.....	100
Gambar 9 Aplikasi Informasi SIKKA	100
Gambar 10 Penyebaran Secara Beruntun.....	101
Gambar 11 Saluran Whistleblowing System	102

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Capaian Kinerja Pegawai.....	5
Tabel 2. Capaian Kinerja Organisasi	6
Tabel 3. Media Komunikasi Organisasi.....	22
Tabel 4 Perbandingan Penelitian Terdahulu	42
Tabel 5 Jadwal Penelitian	55
Tabel 6 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Tabel 7 Data Responden Berdasarkan Umur	61
Tabel 8 Responden Berdasarkan Pendidikan.....	62
Tabel 9 Distribusi Penilaian Responden Indikator Instruksi Pekerjaan	64
Tabel 10 Distribusi Penilaian Responden Indikator Prosedur dan Dasar Hukum Pekerjaan	64
Tabel 11 Distribusi Penilaian Responden Indikator Kebijakan dan Arah Perubahan Organisasi	65
Tabel 12 Distribusi Penilaian Responden Indikator Penyampaian Realisasi, Target Dan Rencana Aksi Bawahan.....	66
Tabel 13 Distribusi Penilaian Responden Indikator Kebebasan Menyelesaikan Pekerjaan	66
Tabel 14 Rekapitulasi jawaban responden Variabel Komunikasi Ke bawah	67
Tabel 15 Distribusi Penilaian Responden Indikator Laporan Kerja	68

Tabel 16 Distribusi Penilaian Responden Indikator Laporan Kerja Yang Sedang Dikerjakan.....	69
Tabel 17 Distribusi Penilaian Responden Indikator Mengadukan Kesulitan	69
Tabel 18 Distribusi Penilaian Responden Indikator Memberikan Saran ..	70
Tabel 19 Distribusi Penilaian Responden Indikator Menyampaikan Aspirasi	71
Tabel 20 Distribusi Penilaian Responden Indikator Keterbukaan	71
Tabel 21 Rekapitulasi jawaban responden Variabel Komunikasi Ke atas	72
Tabel 22 Distribusi Penilaian Responden Indikator Koordinasi.....	73
Tabel 23 Distribusi Penilaian Responden Indikator Informasi Rencana Kerja dan Kegiatan	74
Tabel 24 Distribusi Penilaian Responden Indikator Memberi Informasi Terbaru	74
Tabel 25 Distribusi Penilaian Responden Indikator Diskusi Bersama.....	75
Tabel 26 Distribusi Penilaian Responden Indikator Diskusi Pemahaman	75
Tabel 27 Distribusi Penilaian Responden Indikator Menengahi Perbedaan	76
Tabel 28 Distribusi Penilaian Responden Indikator Dukungan Moral	77
Tabel 29 Rekapitulasi jawaban responden Variabel Komunikasi Ke Samping.....	78
Tabel 30 Distribusi Penilaian Responden Indikator Komunikasi Beda Bidang.....	79

Tabel 31 Distribusi Penilaian Responden Indikator Ketergantungan	79
Tabel 32 Distribusi Penilaian Responden Indikator Koordinasi.....	80
Tabel 33 Rekapitulasi jawaban responden Variabel Komunikasi Diagonal	81
Tabel 34 Distribusi Penilaian Responden Indikator Kualitas Pekerjaan...	82
Tabel 35 Distribusi Penilaian Responden Indikator Kualitas Ketepatan Waktu.....	83
Tabel 36 Distribusi Penilaian Responden Indikator Inisiatif	83
Tabel 37 Distribusi Penilaian Responden Indikator Pemahaman	84
Tabel 38 Distribusi Penilaian Responden Indikator Kemampuan	85
Tabel 39 Distribusi Penilaian Responden Indikator Komunikasi	85
Tabel 40 Rekapitulasi jawaban responden Variabel Tingkat Kinerja	86
Tabel 41 Tabel Capaian Kinerja Pegawai 2020	87
Tabel 42 Hasil Uji Koefisien Determinan.....	88
Tabel 43 Hasil uji Signifikan Substruktur.....	90
Tabel 44 Hasil Persamaan Regresi	91

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN.....	118
LAMPIRAN 2 HASIL OLAHAN SPSS.....	121
LAMPIRAN 3 UJI INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA.....	123
LAMPIRAN 4 DATA HASIL PENELITIAN.....	127
LAMPIRAN 5 IJIN PENELITIAN	127

ABSTRAK

DELILA TERIDA YOKU. *Pengaruh Arus Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara (dibimbing oleh Djeanny Maria Fatimah dan Arianto).*

Penelitian ini bertujuan: (1) menggambarkan dan memahami arus komunikasi organisasi di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara; (2) menggambarkan dan memahami tingkat kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara; dan (3) mengetahui besaran pengaruh arus komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kuantitatif. Tipe penelitian berupa survei lapangan dengan menggunakan instrumen pengumpulan data primer, yaitu kuesioner dan observasi. Sampel sebanyak 134 responden. Data ditabulasi dan diolah menggunakan aplikasi SPSS 24.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa arus komunikasi organisasi secara nyata telah terjadi dengan baik di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara. Selanjutnya, tingkat kinerja pegawai berdasarkan hasil analisis inferensial termasuk kategori sedang sebesar 61%. Terdapat pengaruh signifikan arus komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai dengan persamaan $Y = 1,650 - 0,113X_1 + 0,482X_2 + 0,277X_3 + 0,006X_4$, yakni variabel X_1 mengacu pada arus komunikasi ke atas; X_2 mengacu pada arus komunikasi ke bawah; X_3 mengacu pada arus komunikasi horizontal; X_4 mengacu pada arus komunikasi diagonal; dan variabel Y mengacu pada tingkat kinerja pegawai. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa arus komunikasi organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai sebesar 44,1%.

Kata kunci: komunikasi organisasi, kinerja pegawai, arus komunikasi organisasi



ABSTRACT

DELILA TERIDA YOKU. *The Effect of Organisation Communication Flow on Officials' Performance in the Regional Office of DJP of South, West, and Southeast Sulawesi* (supervised by **Djeanny Maria Fatimah, and Arianto**)

The aim of this research is to (1) describe and understand the flow of organization communication in the Regional Office of DJP of South, West, and Southeast Sulawesi, (2) describe and understand the level of officials' performance in the Regional Office of DJP of South, West, and Southeast Sulawesi, and (3) find out to what extent the effect of the flow of organization communication on officials' performance in the Regional Office of DJP of South, West, and Southeast Sulawesi.

This research used descriptive qualitative method with a field survey research type in which the methods of obtaining the primary data were questionnaire and observation. The sample consisted of 134 respondents and the collected data were tabulated and processed using SPSS 24 application.

The results of the research indicate that the flow of organization communication has obviously happened well in the Regional Office of DJP of South, West, and Southeast Sulawesi. Based on inferential analysis, the level of officials' performance is in a moderate category, i.e. 61%. There is a significant effect of the flow of organization communication on officials' performance with the equation of $Y = 1.650 - 0.113X_1 + 0.482X_2 + 0.277X_3 + 0.006X_4$ in which variable X_1 refers to upward communication flow; X_2 refers to downward communication flow; X_3 refers to diagonal communication flow, and variable Y refers to officials' performance level. The equation indicates that organization communication flow simultaneously affects the level of officials' performance as much as 44.1%.

Key words: organization communication, officials' performance, organization communication flow



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia. Setiap saat, komunikasi dilakukan dengan berbagai tujuan. Sebagai sarana penting pengiriman informasi, komunikasi menjadi suatu hal yang harus dilakukan secara terus menerus dan oleh semua orang. Proses sosial ini dimana setiap orang menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan dan mengartikan makna dalam hubungan sosial mereka diartikan sebagai komunikasi. (West & Turner, 2009, hal. 5).

Komunikasi diibaratkan sebagai darah yang mengalir dalam seluruh tubuh, meneruskan semua kebutuhan tubuh sesuai kebutuhan masing-masing organ tubuh untuk menjaga tubuh tetap seimbang dan sehat. Perumpamaan memberikan pandangan secara nyata bagaimana komunikasi berperan penting dalam keseharian manusia sehingga sukar membayangkan bagaimana hidup tanpa komunikasi. (Masmuh, 2008).

Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai penciptaan dan pemaknaan pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Bagian-bagian ini dihubungkan oleh suatu sistem yang membentuk sebuah struktur organisasi. Hubungan antara jabatan-jabatan ini dijembatani oleh komunikasi. (Pace & Faules, 2013, hal. 31)

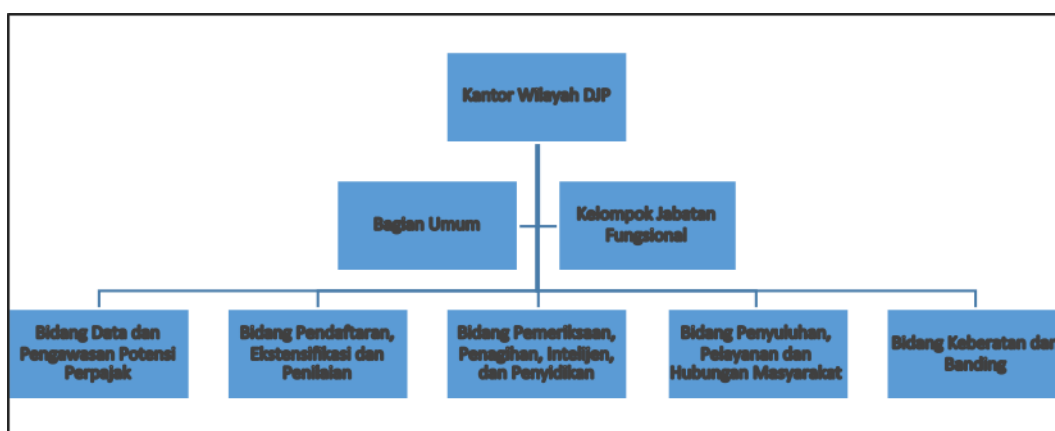
Komunikasi organisasi seperti *kayu apung* di lautan yang saling bertentangan arus artinya bahwa komunikasi tergantung pada kekuatan-kekuatan motivasi yang bekerja dalam organisasi tersebut (Mukti, 2014). Hal ini menyebabkan komunikasi memiliki arah arus komunikasi yang harus diatur, sehingga komunikasi sesuai dan tepat sasaran. Arah arus dalam komunikasi organisasi adalah komunikasi ke atas, ke bawah dan kesamping. (Arni, 2005, hal. 65)

Sedangkan menurut Mulyana (2005) komunikasi organisasi terjadi dalam sebuah kelompok besar yang terjadi diantara semua anggota-anggota organisasi yang bersifat formal dan juga informal. Konteks komunikasi organisasi lebih spesifik tentang kegiatan yang berhubungan dengan organisasi dibanding konteks komunikasi secara umum.

Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak sebagai sebuah organisasi tentu ingin menjadi organisasi yang professional agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal. Untuk itu tentu butuh dukungan sumber daya manusia yang handal, memiliki integritas dan profesional tinggi. Ditjen Pajak dalam melaksanakan tugasnya sebagai birokrasi negara harus memperhatikan kinerja para pegawainya. Kinerja yang tinggi akan membuat tujuan organisasi bisa tercapai. Kinerja yang tinggi menjadi salah satu faktor penting pengamanan penerimaan negara. Seperti kita ketahui bahwa lebih dari 70% sumber penerimaan negara kita berasal dari perpajakan seperti yang tertuang pada postur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. (Pajak, 2019)

Dalam rangka pembiayaan pembangunan tersebut, negara menghimpun penerimaan pajak melalui Ditjen Pajak. Ditjen Pajak berada dalam koordinasi Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Tugas Ditjen Pajak adalah merumuskan dan melaksanakan peraturan teknis di bidang Perpajakan (Pajak, 2019).

Secara ringkas, struktur organisasi Ditjen Pajak dapat dibedakan atas kantor pusat dan kantor operasional. Kantor pusat menjalankan fungsi perumusan kebijakan dan standarisasi teknis, analisis dan pengembangan, serta pembinaan dan dukungan administrasi. Adapun kantor operasional menjalankan fungsi teknis operasional dan/atau teknis penunjang. (Pajak, 2019).



Gambar 1 Struktur Organisasi

Kantor Wilayah (Kanwil) Ditjen Pajak merupakan unit eselon II dibawah Ditjen Pajak. Secara sederhana struktur organisasi diatas menunjukkan juga arah arus komunikasi yang terjadi pada Kanwil Ditjen Pajak. Komunikasi menjadi unsur penting yang mengikat semua bagian dari sebuah organisasi. (Sidabutar F. S., 2015). Sedangkan menurut

Redfield (1953) sebagaimana yang dikutip oleh Pace dan Faules (2013) mengemukakan bahwa ciri-ciri suatu organisasi formal berkaitan dengan suatu fenomena yang disebut komunikasi jabatan. Hubungan yang dibentuk adalah hubungan karena jabatan dan bukan antara orang-orangnya, meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa antara orang dan jabatan tidak dapat dipisahkan, Namun hal ini seringkali menimbulkan kebingungan dan masalah.

Sehingga menurut M. Arianda Perkasa, dkk (2018), arah arus komunikasi menciptakan suatu situasi yang jelas antara pimpinan dan para pegawai serta interaksi diantara mereka. Arus komunikasi sangat diperlukan dalam mengembangkan sebuah organisasi.

Arah arus komunikasi utama menurut Muhammad (2005) ada tiga bentuk yaitu komunikasi kebawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal. Ketiga bentuk arah arus komunikasi ini dapat ditemukan pada Kanwil Ditjen Pajak sebagai berikut :

1. Komunikasi ke bawah seperti Surat Tugas, Surat Perintah, Surat Keputusan, Nota Dinas, *Brefing*, Sambutan, Coaching, dan lain-lain.
2. Komunikasi ke atas seperti Surat Laporan, *Coaching*, Penilaian Perilaku, penyampaian saran saat rapat, dll
3. Komunikasi horizontal seperti nota dinas, rapat dan dialog kinerja, coaching, penilaian kinerja, dan lain-lain.

Sedangkan menurut (Widyasari, 2003) ada banyak aspek yang memengaruhi keberhasilan suatu kinerja seperti kejelasan tugas pokok

dan fungsi, tingkat kompetensi individu, keadaan lingkungan, dan faktor lainnya seperti nilai dan budaya, imbalan dan penghargaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (Mangkunegara, 2000, hal. 45) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja (output) secara tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Realisasi kinerja pegawai Kanwil Ditjen Pajak Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 1 Capaian Kinerja Pegawai

No	Pegawai	2016	2017	2018
		Rata-rata Nilai	Rata-rata Nilai	Rata-rata Nilai
1	Eselon II	93,80%	101,62%	106,29%
2	Eselon III	99,50%	103,31%	110,86%
3	Eselon IV	98,37%	103,19%	109,43%
4	Pelaksana	105,76	102,81%	105,44%
5	Pejabat Fungsional	107,83	102,50%	82,77%

Sumber Data : Kantor Wilayah DJP (2019)

Data di atas dapat diketahui bahwa kinerja pegawai mengalami naik turun. Walaupun rata-rata angka kinerja pegawai ini sudah di atas target, namun tidak dapat dipungkiri masih ada kinerja beberapa pegawai yang tidak tercapai sesuai target, yang serta merta menyebabkan hasil kinerja organisasi tidak maksimal.

Tabel 2. Capaian Kinerja Organisasi

No	Perspektif	2016		2017		2018	
		Bobot Nilai	Nilai	Bobot Nilai	Nilai	Bobot Nilai	Nilai
1	Stakeholder	25%	20,40	25%	89,68	25%	23,06
2	Customer	15%	14,31	15%	114,05	15%	15,83
3	Internal Process	30%	34,09	30%	112,65	30%	33,18
4	Learning & Growth	30%	32,12	30%	106,81	30%	31,36
5	Nilai Kinerja Organisasi	100%	100,97	100%	105,37	100%	103,42

Sumber Data : www.pajak.go.id , 2019

Jika kita melihat tabel di atas dapat diketahui bahwa kinerja Direktorat Jenderal Pajak pada tiga tahun terakhir ini mengalami pergerakan naik dan turun. Walaupun secara angka selalu berhasil mencapai angka diatas target yang ditetapkan.

Dengan demikian kinerja adalah realisasi yang dicapai oleh seorang pegawai atau sekelompok orang pada sebuah organisasi yang dilaksanakan sesuai wewenang dan tanggung jawabnya secara legal untuk mencapai tujuan organisasi tanpa melanggar moral maupun etika. Kinerja organisasi yang buruk dapat disebabkan salah satunya oleh kinerja pegawai yang buruk pula. Apabila pegawai memberikan realisasi sesuai atau diatas target maka dikatakan bahwa kinerja mereka baik, hal ini terlihat ketika pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan target dan waktu yang ditentukan oleh organisasi. (Prawirosentono, 2002)

Tujuan organisasi dan tujuan pegawai harus bisa disesuaikan. Pencapaian tujuan organisasi dan pelaksanaan manajemen organisasi akan menjadi efektif dan efisien apabila komunikasi antara pimpinan dengan bawahan serta komunikasi antar sesama pegawai berjalan

dengan baik. Komunikasi merupakan penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain, pertukaran ide dan informasi dua arah yang menuju tercapainya pengertian bersama (Thoah, 2004: 78). Komunikasi tersebut akan berkaitan dengan kebijakan, strategi dan norma-norma yang ada di organisasi. Harapannya dengan adanya komunikasi ini akan memperlancar pelaksanaan tugas dan kewajiban pegawai, maksud dan tujuan organisasi tersampaikan dengan baik, serta pegawai mengerti apa dan bagaimana yang diinginkan oleh organisasi sehingga dengan komunikasi yang terjalin dengan baik akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

Namun pada kenyataannya tidak semua pegawai memiliki kinerja yang bagus, yang berdampak pada kurang maksimalnya pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Masih ada pegawai yang memiliki kinerja yang tidak sesuai dengan harapan organisasi, yang bisa diartikan bahwa komunikasi yang terjadi belum terlaksana dengan baik.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan budaya organisasi. Adapun arah arus komunikasi yang memberikan pengaruh paling besar sampai yang terkecil secara berurutan adalah komunikasi ke bawah, komunikasi diagonal, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal (Hairi, Masjaya, & Amin, 2014). Peneliti lain mengatakan komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa uji analisis yaitu uji validitas, uji

reliabilitas, dan uji hipotesis menunjukkan hasil positif signifikan. (Perkasa, Wibowo, & Norhabiba, 2018).

Hubungan yang cukup berarti antara komunikasi organisasi dan kinerja juga terjadi di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Toba Samosir, hasil penelitian yang dilakukan oleh Felina Susianti Sidabutar (Sidabutar F. S., 2015).

Kantor Wilayah Ditjen Pajak Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara merupakan satu-satunya unit eselon II Direktorat Jenderal Pajak yang ada di Kota Makassar. Atas dasar hal ini dan latar belakang belakang diatas maka dipandang layak untuk meneliti dengan Judul : PENGARUH ARUS KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK SULAWESI SELATAN, BARAT DAN TENGGARA.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti dan dibahas adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana arus komunikasi organisasi pegawai Di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara?
2. Bagaimana tingkat kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat Dan Tenggara?
3. Bagaimana pengaruh arus komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, di rumuskan tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menggambarkan dan memahami Arus Komunikasi Organisasi Pegawai Di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara.
2. Untuk menggambarkan dan memahami tingkat kinerja pegawai di kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat Dan Tenggara.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh arus komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Bagi Peneliti

Diharapkan sebagai bahan acuan salah satu wujud implementasi dari ilmu yang telah dipelajari selama mengikuti pendidikan, dan mendalami pengetahuan peneliti tentang pengaruh arus komunikasi organisasi terhadap kinerja di lingkungan Kantor Wilayah Ditjen Pajak Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara.

2. Kegunaan Teoritis

Kegunaan selanjutnya dari penelitian ini adalah menjadi penambah bahan pustaka tentang Arus Komunikasi Organisasi, Kinerja dan Pengaruh Arus Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

3. Kegunaan Praktis

- a. Diharapkan sebagai sarana pengetahuan bagi setiap orang yang membaca dan membutuhkan hasil penelitian tentang arus komunikasi organisasi.
- b. Diharapkan sebagai pertimbangan bagi organisasi dalam proses perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik dan oleh masyarakat luas tentang pengaruh arus komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai.

E. Ruang Lingkup

Batasan dalam penelitian ini terbatas pada sejauh mana pengaruh arus komunikasi pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara.

F. Defenisi dan Istilah

Untuk memberikan pemahaman dan persepsi yang sama, maka perlu diberikan batasan pengertian tentang beberapa hal sebagai berikut :

1. Pegawai adalah semua Aparatur Sipil Negara (ASN) yang nyata-nyata bekerja di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara berdasarkan Surat Keputusan penempatan masing-masing.
2. Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu.

3. Target adalah standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode tertentu.
4. Realisasi adalah pencapaian kinerja yang dicapai untuk periode tertentu
5. Nilai Kinerja adalah perbandingan antara target realisasi yang dicapai untuk periode tertentu.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi dan istilah, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori, definisi dan penjelasan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, hipotesis dan definisi operasional.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini peneliti menguraikan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan teknik sampel penelitian, instrumen pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini meliputi hasil penelitian yang telah dianalisis dengan menggunakan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB V : PENUTUP

Bab ini meliputi kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti, serta saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Konsep

1. Konsep Komunikasi, Organisasi dan Komunikasi Organisasi

1.1 Konsep Komunikasi

Komunikasi dapat diartikan sebagai variabel penting dalam keseharian kehidupan manusia. Tidak ada manusia yang tidak melakukan komunikasi. Melalui komunikasi, seseorang dapat menyampaikan apa saja dan melalui komunikasi menyebabkan seseorang dapat melakukan suatu tindakan. Penjelasan Shanon dan Weaver (1949) mengungkapkan bahwa komunikasi adalah hubungan interaksi antara manusia yang saling mempengaruhi, sengaja atau tidak sengaja, dalam bentuk komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal seperti ekspresi muka, lukisan, seni, symbol dan teknologi (Cangara, 2014).

Hal senada disampaikan Rogers (1966) yang mendefinisikan komunikasi sebagai proses dimana informasi dialihkan dari sumber kepada satu atau lebih penerima, yang bertujuan untuk mencapai pengertian bersama (Cangara, 2014). Pendapat yang sama dari Keyton (2011) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pengiriman informasi dan pemahaman bersama dari satu orang ke orang lain. Kata komunikasi berasal dari kata *communis* yang berarti umum. Defenisi ini menggarisbawahi fakta bahwa tanpa kesamaan pemahaman dari pertukaran informasi, maka tidak ada komunikasi (Lunenburg, 2010).

Selain mencapai kesamaan pemahaman komunikasi juga tentang bagaimana menyampaikan emosi yang dirasakan kepada orang lain. Menurut Carey (2009) manusia hidup dalam sebuah komunitas berdasarkan hal-hal yang dimiliki bersama, dan kebersamaan diperoleh melalui komunikasi. Apa yang menjadi milik bersama antara lain tujuan, kepercayaan, aspirasi, pengetahuan bahkan pemahaman bersama (Yamamoto, 2019).

Komunikasi juga diartikan oleh Bowditch dan Buwono (1997) sebagai pertukaran informasi antara seorang pengirim dan seorang penerima dan pengambilan kesimpulan sesuai persepsi makna diantara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut (Prasetya, 2019). Tidak hanya sebatas informasi, melalui komunikasi kita menyampaikan perasaan berupa keyakinan, kepastian, kegairahan, keragu-raguan, kekhawatiran, kemarahan, dan lain sebagainya yang timbul dari hati, dengan menggunakan symbol-simbol melalui media tertentu untuk merubah sikap dan perilaku orang lain sesuai tujuan yang diharapkan (Effendy, 2017)

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah tentang menyampaikan informasi dari satu orang kepada beberapa orang sehingga menimbulkan hubungan emosional dengan tujuan untuk memperoleh kesepahaman yang berakibat pada pengambilan keputusan berupa tindakan untuk kepentingan bersama.

1.2 Organisasi

Manusia sebagai makhluk sosial, memiliki kecenderungan untuk berkumpul dan membentuk sebuah kelompok. Kelompok ini tentu saja tercipta atas dasar beberapa kesamaan diantara para anggotanya. Mulai dari kelompok sederhana sampai membentuk kelompok besar. Kelompok ini lah yang merupakan awal mula lahirnya organisasi. Karena organisasi dapat dipandang sebagai sistem sosial, integrasi kelompok dan orang yang berorientasi atau berpedoman pada tujuan yang sama (Rosenzweig) dalam Suharsono (2013).

Beberapa ahli juga memberikan pendapat tentang organisasi diantara menurut Ernest Dale organisasi adalah suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola-pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok. Sehaluan dengan ernset, Gibson mengartikan organisasi sebagai pencapaian tujuan dan sasaran secara efisien dan efektif yang dicapai Bersama-sama. Sedangkan menurut Edgar Schein, organisasi adalah sebuah kegiatan sekelompok orang yang dikoordinasi sesuai rencana untuk mencapai tujuan melalui pembagian tugas dan fungsi sesuai tanggung jawab dan kewenangannya (Suharsono, 2013).

Dari pengertian diatas maka konsep organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang

dapat relative dapat diidentifikasi, yang bekerja terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Batasan yang dimaksud adalah aturan-aturan yang disepakati bersama. Sesuai pendapat Robbins (1994), bahwa organisasi ada untuk mencapai sesuatu, yaitu tujuan yang akan dicapai melalui individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara efisien melalui usaha kelompok (Musfialdy, 2019).

Organisasi-organisasi pemerintah adalah salah satu dari organisasi publik. Organisasi public cenderung bertahan lama karena dapat ditopang oleh kekuasaan sehingga cenderung mampu bertahan terhadap perubahan.

Menurut Berelson dan Steiner (1964) sebuah organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Formalitas, ditunjukkan dengan adanya peraturan, ketetapan, prosedur, tujuan, strategi, dan seterusnya
2. Hierarki, ditunjukkan dengan adanya pola kekuasaan dan kewenangan. Biasanya berbentuk piramida yang menunjukkan secara jelas arah kewenangannya.
3. Besarnya dan kompleksnya, pada umumnya organisasi sosial memiliki banyak anggota, sehingga terbina hubungan sosial diantara mereka. Gejala ini dikenal dengan "birokrasi"
4. Lamanya, ditunjukkan dengan eksistensi organisasi yang bertahan lebih lama dibandingkan dengan keberadaan para anggotanya.

Keempat hal di atas dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan sekelompok orang yang dibentuk atas dasar formalitas, mempunyai jalur hierarki yang jelas, dimana setiap anggotanya saling terhubung dan terbatas pada suatu masa waktu tertentu. Selain keempat ciri di atas, sebuah organisasi juga memiliki beberapa unsur, yaitu manusia, kerja sama, tujuan bersama, peralatan, lingkungan, kekayaan alam, dan kerangka/konstruksi mental organisasi (Suharsono, 2013).

Salah satu bagian dari organisasi yang harus dirancang adalah struktur organisasi. Bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Melalui struktur organisasi dapat ditetapkan tugas dalam organisasi. Siapa melapor pada siapa, mekanisme koordinasinya seperti apa, serta pola hierarki antara top manajemen, *middle* manajemen dan *lower* manajemen serta karyawan (*staf*) dalam sistem diuraikan (Robbins & Judge, 2008). Melalui struktur organisasi inilah arus komunikasi organisasi akan terjadi.

1.3 Komunikasi Organisasi

Setiap jenis organisasi, baik praktisi individu sederhana atau pengusaha *start-up*, memerlukan tingkat formalitas tertentu dalam struktur dan prosedurnya. Struktur formal diperlukan untuk sejumlah alasan. Dengan adanya struktur membantu sebuah organisasi, misalnya, menetapkan tugas dan tanggung jawab antara fungsi setiap bagian (misalnya pemasaran, keuangan, produksi) dan menciptakan dasar untuk rantai perintah yang jelas. Struktur formal biasanya disajikan dalam bentuk

bagan organisasi, yang menunjukkan ke atas, ke bawah dan ke samping. (Blundel, 2004).

Komunikasi merupakan satu-satunya cara menghubungkan semua struktur organisasi sehingga sebuah organisasi dapat bergerak. Komunikasi menjadi bagian utama organisasi. Hubungan yang terjalin baik secara struktural maupun emosional antara manusia dalam sebuah organisasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja pegawai. (Ruliana, 2014, hal. 149)

Komunikasi organisasi mempunyai beberapa arti sesuai sudut pandang kita terhadap komunikasi organisasi. Menurut Goldhaber (Awaru, Ainun, Khairunisa, & Husnia, 2018) ada beberapa pengertian menurut berbagai perspektif, yaitu :

- a) Komunikasi Organisasi terjadi lingkungan yang sengaja dibuat dengan jelas dan dipengaruhi oleh lingkungan baik secara internal dan eksternal
- b) Komunikasi Organisasi mempunyai pesan, saluran, tujuan, arah dan media.
- c) Komunikasi Organisasi melibatkan para pegawainya termasuk sikap, emosi, kemampuan dan hubungan diantara mereka
- d) Komunikasi Organisasi adalah suatu proses penciptaan dan pengartian pesan untuk mengurangi ketidakpastian dan ketidakjelasan pesan.

Untuk itu menurut Blundel (2004) "*Organisational communication is made up of a vast and endless stream of criss-crossing messages. The content of these messages can be broken down into a number of different elements, including raw data, factual information, ideas, opinions, beliefs and emotions*". Aliran pesan yang sangat luas dan tidak terbatas ini hanya akan efektif jika dikelola dengan baik. Pesan dalam organisasi sangat banyak termasuk data mentah, informasi aktual, ide, pendapat, kepercayaan bahkan emosi. Walau kadang sulit dipisahkan semua elemen tersebut, namun semua pesan ini perlu dikelola dengan baik.

Sehingga menurut Pace dan Faules (Mulyana D. , 2013) komunikasi organisasi adalah pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu yang mana unit-unit tersebut terhubung secara hirarki satu dengan yang lain dalam sebuah lingkungan organisasi.

1.3.1 Fungsi Komunikasi Organisasi

Semua pesan sekalipun sangat penting akan menjadi tidak berguna jika tidak dikelola dengan baik. Artinya, ketika pesan ini disampaikan dengan cara, pada waktu dan orang yang benar, maka akan bermanfaat. Menurut Lilieri dalam (Ruliana, 2014), ada dua fungsi komunikasi organisasi yang bersifat umum dan khusus, yaitu :

a. Fungsi umum :

- 1) Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan bagaimana cara penyelesaian sebuah tugas. Contoh : deskripsi kerja (*job description*)
- 2) Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan, ide, pendapat, fakta, bahkan menjual tahapan organisasi menyikapi sesuatu yang menjadi layanannya. Contoh : *public relation*, pameran, *exhibition*
- 3) Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kualitas kapasitas pegawai, termasuk kemampuan belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain.
- 4) Komunikasi berfungsi untuk bagaimana posisi seseorang, sebagai atasan, bawahan, serta kewenangan yang melekat pada posisi tersebut. Termasuk kemampuan untuk mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

b. Fungsi Khusus

- 1) Membuat seorang karyawan mampu menerjemahkan pesan yang diperintahkan.
- 2) Membuat hubungan yang produktif diantara mereka.
- 3) Membuat seorang karyawan mampu menerjemahkan ketidakjelasan atau ketidakpastian sebuah situasi dan mampu mengambil keputusan.

1.3.2 Tujuan Komunikasi Organisasi

Ketika seseorang melakukan komunikasi maka selalu ada tujuan yang ingin dicapai. Hal ini juga berlaku dalam komunikasi organisasi, ada tujuan yang diinginkan dalam komunikasi organisasi. Ada banyak pendapat para ahli mengenai tujuan komunikasi organisasi, apa yang membuat seseorang melakukan komunikasi organisasi.

Menurut Liliweri dalam dalam (Ruliana, 2014) mengatakan bahwa ada empat tujuan komunikasi organisasi, yaitu :

- a. Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat
- b. Membagi informasi
- c. Menyatakan perasaan dan emosi
- d. Melakukan koordinasi

1.3.3 Pemanfaatan Media Komunikasi dalam Organisasi

Penyampaian pesan kepada orang yang tepat oleh orang yang tepat dan pada saat yang menentukan bagaimana pesan itu akan berdampak. Sehingga melalui apa sebuah pesan disampaikan menjadi salah satu penentu keberhasilan sebuah pesan tersampaikan.

Menurut Ruliana (2014) media komunikasi diartikan sebagai alat yang digunakan oleh seseorang untuk menyampaikan, menyebarluaskan sebuah pesan kepada orang lain dengan tujuan mendapat respon atau timbal balik yang sesuai keinginannya.

Kemajuan teknologi membuat alat yang digunakan sebagai media komunikasi sangat berkembang. Sebuah pesan bisa menjadi sangat cepat disebarluaskan, bahkan menjadi sangat liar dan tidak

terkontrol jika tidak dikelola dengan baik. Saat ini, ada banyak pilihan media untuk berkomunikasi termasuk di dalamnya komunikasi tatap muka, telepon, media sosial dan media massa. Tatap muka tetap menjadi pilihan pertama sebagai saluran komunikasi, namun tidak dapat dipungkiri bahwa kita berada dalam apa yang disebut Marshall McLuhan sebagai “desa global”. Melalui web 2.0 ini membuat informasi yang statis menjadi dinamis, interaktif, berguna bagi pembuatnya. (Littlejohn, 2017).

Penjelasan Brent dan Stewart dalam (Ruliana, 2014) merangkum media komunikasi organisasi dengan mengutip pendapat R. Wayne Pace (1983), diantaranya :

Memo	Telephon	Laporan Berkala
Email	Makan siang Bersama	Presentasi video
Sesi pelatihan	Konferensi	Pidato
Sistem Pengiriman Pesan	Rapat	Curhat
Family Gathering	Lokakarya	Iklan
Exhibition	Lembaran Presentasi	Kontak antar pribadi
Faks	Gosip	Video Satelit
Kuliah	Buku Pentunjuk	Buletin
Video striming	Buku data karyawan	Pembicara Tamu
Laporan Tahunan	Pamphlet	DVD
Kotak Saran	Komite	Wawancara
Konsultasi	Poster	Pertemuan Sosial

Tabel 3. Media Komunikasi Organisasi

Beberapa media di atas dapat dibagi menjadi tiga metode yaitu komunikasi lisan, tulisan atau kombinasi lisan dan tulisan. Tentu saja saat pengaplikasian ketiga metode ini berbeda antara satu dan lainnya dan digunakan sesuai kebutuhan saat berkomunikasi.

1.3.4 Hambatan Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi tidak bisa kita pisahkan dari para pegawai dalam organisasi tersebut. Ketika interaksi terjadi, maka disaat itu berpeluang timbulnya masalah atau hambatan. Apa yang menjadi penyebab masalah ini menurut Ron Ludlow dan Fergus Panton (1996) antara lain adalah *status effect*, *semantic problems*, *perceptual distortion*, *cultural differences*, *physical distraction*, *poor choice of communication channel*, dan *non feedback*. Untuk lancarnya sebuah komunikasi maka sangat penting untuk mengetahui apa saja hambatan yang bisa terjadi dan mencari cara agar hambatan ini dapat diselesaikan.

Komunikasi organisasi dan komunikasi lainnya pasti memiliki hambatan. Menurut Robbin (Default, 2017) hambatan dalam komunikasi organisasi adalah penyaringan, persepsi selektif, kelebihan informasi, defensive dan bahasa.

2. Arus Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi melibatkan berbagai jenis individu dan bagian fungsional yang berbeda-beda. Pola komunikasi ini disebut aliran dan diklasifikasikan sesuai arah interaksi. Komunikasi mengalir dalam empat arah yaitu ke bawah, ke atas, horisontal atau ke samping dan diagonal atau lintas saluran. Keempat arah aliran komunikasi ini mempunyai peran dan fungsi yang berbeda-beda. Keempat jenis aliran ini mempengaruhi sistem komunikasi dalam organisasi. Sistem komunikasi yang kuat dan efektif akan menentukan keberhasilan terutama

disaat ini ketika organisasi harus berkompetisi dengan sangat ketat. Jika komunikasi yang tercipta tidak produktif, maka sudah jelas organisasi akan menuju kegagalan, sebaliknya sistem komunikasi yang kuat akan membantu individu mencapai tujuan mereka dan tujuan organisasi (Verma, 2013).

Komunikasi menjadi kebutuhan pokok. Belakangan ini, banyak organisasi yang sudah memahami peran penting sebuah komunikasi. Untuk itu setiap bagian dari sebuah organisasi harus paham apa yang dimaksud dengan komunikasi dan perannya bagi organisasi. "Saat ini organisasi membutuhkan lebih banyak komunikasi dari sebelumnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan tidak mengetahui apa yang menjadi tujuan dan arah organisasi" (sadia, Mohd, Kadir, & Sanif, 2016).

Untuk itu menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules yang dialih bahasakan oleh Mulyana (2013, hal. 170-172) salah satu tantangan besar dalam organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi. Aliran informasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi, yang pada gilirannya berpengaruh pada aliran informasi. Sifat aliran informasi secara harfiah tidak mengalir. Ketika informasi disampaikan maka proses penciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan tercipta. Sehingga aliran informasi dalam suatu organisasi sebenarnya adalah suatu proses dinamik, bukan sesuatu yang terjadi kemudian berhenti, tapi terjadi sepanjang waktu dan berkesinambungan.

Dalam komunikasi organisasi, kita berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal. Informasi dari otoritas yang lebih tinggi kepada orang lain yang lebih tinggi – komunikasi ke atas, atau kepada otoritas yang lebih rendah – komunikasi ke bawah; atau komunikasi yang bergerak diantara orang-orang yang memiliki hubungan jabatan yang sama atau tingkat otoritas yang sama- komunikasi horizontal. Atau informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda – komunikasi diagonal. Dan kita juga mengetahui informasi yang mengalir secara informal bersama-sama “selentingan” (Mulyana D. , 2013, hal. 184).

2.1 Arus Komunikasi Ke Bawah

Menurut Robbins (2008) komunikasi ke bawah mengalir dari jabatan yang lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi mengalir dari pimpinan kepada para pegawai, namun dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis,1967 dalam Pace & Faules (Mulyana D. , 2013).

Ada lima jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (Katz & Kahn,1996) : (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-

praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Pemilihan metode penyampaian informasi menjadi salah satu pertimbangan ketika akan memberikan informasi. Menurut Level (1972) ada empat metode yaitu (1) tulisan saja, (2) lisan saja, (3) tulisan diikuti lisan, (4) lisan diikuti tulisan. Keempat metode digunakan sesuai jenis informasi apa yang akan disampaikan.

2.2. Arus Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas berarti aliran informasi yang berasal dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi ini dilakukan oleh hampir seluruh pegawai bahkan tidak jarang pimpinan puncak suatu organisasi sekalipun. Yang menjadi esensi dari komunikasi ke atas adalah menyampaikan sebuah permohonan kepada otoritas yang lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas kekuasaan. (Pace & Faules, Komunikasi Organisasi, 2013, hal. 189).

Menurut Pace & Faules (2013) beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika berkomunikasi ke atas adalah :

1. Mengetahui pentingnya komunikasi ke atas, diantaranya adalah sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan oleh pimpinan (Sharma, 1979), sebagai pemberitahuan kepada pimpinan kapan waktu yang tepat untuk menginstruksikan pekerjaan kepada bawahan (Planty & Machaver, 1952), sebagai cara memunculkan keluhan-keluhan bawahan ke permukaan sehingga pimpinan tahu apa yang

menjadi kendala paling dekat dengan penyelesaian tugas (Conboy, 1976), sebagai cara meningkatkan loyalitas bawahan karena adanya kesempatan mereka untuk memberi saran dan gagasan (Planty & Machaver, 1952), sebagai cara evaluasi keberhasilan penyampaian perintah kepada bawahan (Planty & Machaver, 1952), sebagai cara penyelesaian masalah serta keterlibatan pegawai dalam pekerjaan dan organisasi (Harriman, 1974).

2. Mengerti informasi apa yang akan dikomunikasikan, yaitu informasi yang bersifat pemberitahuan, penjelasan, berupa saran dan gagasan serta untuk mengungkapkan perasaan kepada pimpinan.
3. Mengetahui cara agar informasi dapat sampai ke atas, yaitu dengan membangun rasa percaya pegawai kepada organisasi melalui pimpinan (Jackson, 1959).
4. Mengetahui prinsip-prinsip komunikasi ke atas, yaitu dengan membangun komunikasi yang efektif. Hal ini bisa dicapai jika direncanakan, berlangsung secara berkesinambungan, rutin, menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah, mendengarkan secara objektif, menanggapi permasalahan, dan menggunakan berbagai media dan saluran untuk meningkatkan arus informasi.

2.3 Arus Komunikasi Horisontal

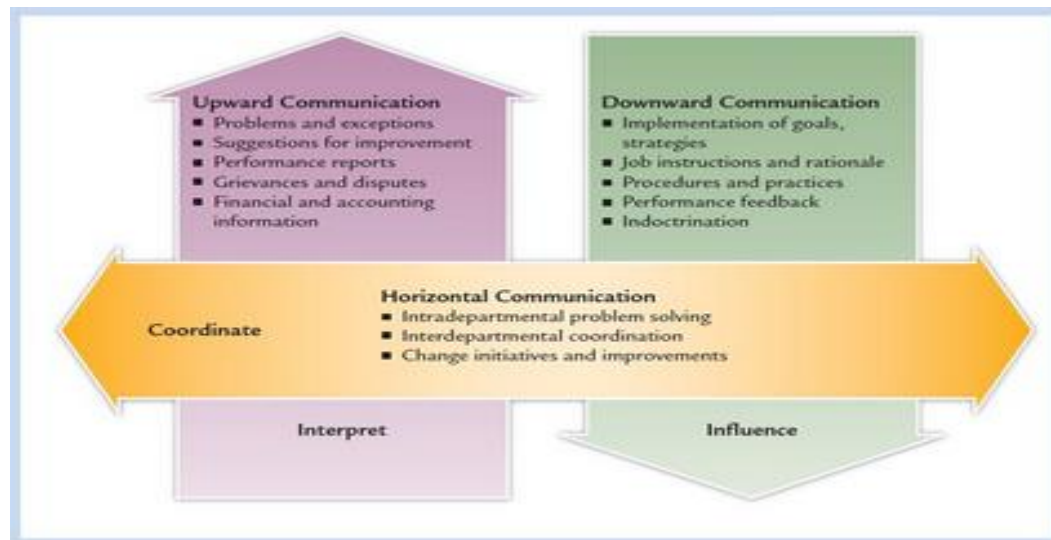
Komunikasi horisontal diartikan sebagai penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit yang dimaksudkan adalah yang mempunyai atasan yang sama, otoritas yang sama dalam sebuah organisasi. (Pace & Faules, Komunikasi Organisasi, 2013).

Selain komunikasi dalam unit, komunikasi horisontal juga ada sebagai bentuk komunikasi antar unit yang setara untuk meningkatkan koordinasi. Melalui komunikasi horisontal komunikasi antar unit bisa bekerja lebih leluasa dibandingkan komunikasi ke atas atau komunikasi ke bawah. Dalam organisasi hal ini bisa saja terjadi karena penyelesaian beberapa tugas biasanya melibatkan beberapa unit yang terkait. Jenis komunikasi ini meningkatkan kekuatan desentralisasi (Verma, 2013).

Tujuan dari komunikasi horisontal ini menurut Pace & Faules (2013) adalah (1) mengkoordinasikan penugasan kerja, (2) Berbagai informasi mengenai rencana dan kegiatan, (3) Untuk memecahkan masalah, (4) untuk memperoleh pemahaman bersama, (5) untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, (6) untuk menumbuhkan dukungan antarpersona.

Komunikasi horisontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan. Hambatan-hambatan pada komunikasi horisontal sama seperti hambatan pada komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah yaitu

ketiadaan kepercayaan, kecenderungan komunikasi ke atas dan persaingan di antara individu.



Gambar 2 Arus Komunikasi Organisasi

Sesuai uraian di atas maka arus komunikasi organisasi yang terjadi dalam organisasi secara garis besar ada tiga yaitu arus komunikasi ke atas, arus komunikasi ke bawah dan arus komunikasi ke atas. Ketiganya mempunyai arti, tujuan, saluran dan hambatan yang berbeda-beda. Namun, sebuah organisasi tidak bisa terlepas dari ketiga arus komunikasi ini. Masing-masing harus digunakan secara tepat untuk mencapai keefektifan dalam komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi yang baik.

2.4 Arus Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal terjadi diantara orang-orang atau jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan atau bawahan satu dengan yang lainnya. Sehingga komunikasi ini dengan dengan istilah komunikasi

lintas saluran. Sebagai satu arah arus komunikasi organisasi, komunikasi diagonal mempunyai informasi yang penting dalam organisasi. (Pace & Faules, 2013).

Komunikasi diagonal aktif dilakukan oleh staff fungsional/spesialis. Hal ini terjadi karena biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan. Ada dua syarat kondisi yang sebaiknya dipenuhi untuk memastikan arus komunikasi diagonal berjalan dengan baik, yaitu :

- a. Setiap pegawai mendapat ijin dari atasan langsungnya, bentuknya berupa kebijakan umum untuk membenarkan komunikasi diagonal
- b. Harus memberitahukan hasil pertemuan dan informasi kepada atasannya.

Komunikasi diagonal tidak jarang disebabkan oleh pegawai yang tidak mengindahkan posisi mereka dalam jabatan. Penyebab lainnya disebabkan hubungan diantara orang-orang dalam organisasi yang disebut komunikasi informal (Pace & Faules, 2013).

3. Kinerja Dalam Organisasi

Setiap organisasi dibentuk karena ada tujuan yang ingin dicapai. Pencapaian tujuan sudah seharusnya terukur sesuai target yang ditentukan. Hal ini menjadi menarik oleh beberapa orang ahli, sehingga ada beberapa pendapat ahli tentang pengertian kinerja. Salah satunya menurut Ruliana (2014) mengatakan bahwa hasil kerja yang diukur berdasarkan periode waktu tertentu sesuai tanggung jawab yang

diberikan, yang mencakup unsur tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berhubungan dengan seberapa baik seseorang menyelesaikan tugasnya dan tugas perilaku mencakup seberapa baik seorang karyawan menangani hubungan antar pesona, termasuk mengelola konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam tim dan bekerja mandiri.

Selanjutnya kinerja merupakan hasil kerja sesuai tanggung jawab masing-masing yang diselesaikan baik kuantitas maupun kualitas (Mangkunegara, 2000). Senada dengan Bangun (2012) kinerja mer (Pace & Faules, Komunikasi Organisasi, 2013) (Pace & Faules, Komunikasi Organisasi, 2013)upakan hasil kerja seseorang sesuai aturan tugas tanggung jawabnya. Sehingga kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan dan dapat dievaluasi sesuai dengan perjanjian di awal mulai bekerja atau periode yang telah disepakati.

Kinerja menurut Gilbert (1978) hakikatnya adalah produk waktu dan peluang. Konsep ini menjadi penting dalam organisasi karena berhubungan dengan pemberdayaan pegawai. Untuk bekerja secara cakap, pekerja membuat prestasi yang bernilai tinggi bagi organisasi yang tentu saja mengurangi biaya oleh organisasi. Gilbert menjelaskan bahwa tanpa prestasi sebanding dengan yang dikeluarkan organisasi maka bukanlah kinerja yang layak (Ruliana, 2014).

Sesuai pendapat Gilbert diatas, pekerja akan melaksanakan tugas mereka sebaik mungkin dan penuh kesungguhan sesuai dengan kemampuan, pengalaman, kesungguhan dan terukur waktu. Hal ini didukung oleh Hasibuan (2001) yang mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai tanggung jawabnya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Kementerian Keuangan secara khusus mengatur telah mengatur pengelolaan kinerja ini dalam bentuk aturan resmi. Kinerja di Kementerian Keuangan sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467 tahun 2014 di sebut sebagai Nilai Prestasi Kerja. Kinerja diartikan sebagai hasil pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu. Unsurnya ada dua yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebesar 60% dan Perilaku Kerja (Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama Kepemimpinan) sebesar 40%. (PMK467/KMK.01/2014).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dan aturan resmi di kementerian keuangan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dalam melaksanakan tugas sesuai kontrak dalam kurun waktu tertentu di sebuah organisasi.

3.1. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja

Kinerja yang baik dipengaruhi oleh banyak faktor. Ketika seorang pegawai mampu memberikan kinerja yang baik, hal itu tentu tidak lepas dari hal-hal yang ada disekitarnya. Beberapa ahli berpendapat

bahwa capaian kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Devis (1964:484), ada dua faktor yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Sedangkan Faktor Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi sebuah situasi (*situation*) (Ruliana, 2014).

Selain itu, menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2005), kinerja seorang pegawai juga dipengaruhi oleh faktor individual diantaranya kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi. Yang kedua faktor psikologis yaitu : persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi. Dan faktor ketiga adalah faktor organisasi yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan pembagian tugas. Hal ini sehaluan dengan Widyasari (2003) bahwa keberhasilan kinerja antara lain dipengaruhi oleh kejelasan tugas pokok dan fungsi, tingkat kemampuan individu, keadaan lingkungan, nilai budaya, imbalan dan penghargaan.

Faktor penentu lainnya dikelompokkan menjadi dua faktor oleh Mangkunegara (2005) sebagai faktor internal (kepribadian dan psikologis) dan faktor eksternal (organisasi). Pembagian faktor ini sependapat dengan A. Dale Timple (1992) yang mengatakan bahwa faktor internal lebih merujuk kepada sifat seseorang dan faktor eksternal lebih merujuk kepada keadaan lingkungan sekitar organisasi yang akan mempengaruhi kinerja.

Dari beberapa pendapat di atas maka ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, yaitu faktor internal yang berarti tergantung individu pegawai dan faktor eksternal yang berarti organisasi termasuk lingkungannya. Jika kedua faktor ini bisa dikelola dengan baik, maka seseorang dapat mencapai kinerja terbaik mereka.

3.2. Penilaian Kinerja

Kinerja harus dapat diukur. Hal ini tentu saja menjadi sebuah alasan seorang pegawai berusaha sebaik mungkin dalam bekerja. Menurut Gomes (1995) penilaian kinerja adalah cara untuk mengukur capaian kontribusi pegawai kepada organisasi. Capaian ini secara umum diposisikan sebagai variabel yang dependen karena dianggap sebagai akibat bukan penyebab atau penentu. Ada dua kriteria penilaian yaitu penilaian kinerja berbasis perilaku dan berbasis hasil kerja (Prasetya, 2019).

Sedangkan menurut Bernadin dan Russel (2000:213), mengajukan enam kriteria utama dalam penilaian kinerja :

- a. *Quality*, yakni tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan dan tujuan yang ditargetkan.
- b. *Quantity*, yakni jumlah yang dihasilkan. Misalkan jumlah unit, kegiatan, anggaran yang diselesaikan
- c. *Timeless*, yakni tingkat sejauh mana pelaksanaan kegiatan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

- d. *Cost Effectiveness*, yakni tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil terbaik dan pengurangan kerugian dari target
- e. *Need for supervisor*, yakni tingkat sejauh mana seorang pegawai melaksanakan tugas tanpa pengawasan atasan untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan
- f. *Interpersonal impact*, yakni tingkat sejauh mana pegawai menjaga harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan, dan bawahan.

B. Kajian Teoritis

1. Teori Informasi Organisasi

Dikembangkan oleh Karl Weick yang mengembangkan suatu cara untuk menunjukkan sebuah proses organisasi mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan informasi yang mereka terima. Menurutnya organisasi penuh dengan ketidakjelasan, ambigu atau membingungkan yang mana melalui komunikasi membuat informasi yang abu-abu menjadi jelas dan masuk akal. Interpretasi yang tepat atas informasi yang disampaikan akan mempengaruhi respons oleh orang dan bagian organisasi yang tepat. (West & Turner, Pengantar Teori Komunikasi, 2009, hal. 335).

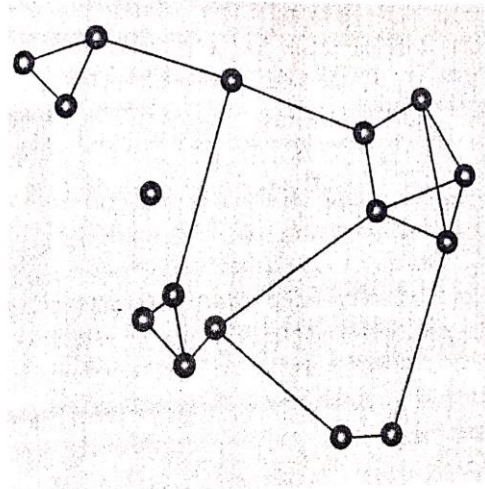
Weick beramsusi bahwa organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi. Informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda dalam hal ketidakjelasan dan organisasi manusia terlibat dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi (West & Turner, Pengantar Teori Komunikasi, 2009, hal. 339)

Sehingga dapat diasumsikan bahwa aliran informasi komunikasi akan mengalir dalam sebuah organisasi jika setiap pegawai mengumpulkan, mengelola dan menggunakan informasi yang dimilikinya untuk mengurangi ketidakjelasan demi mencapai kinerja yang baik.

2. Teori Jaringan Informasi

Teori jaringan diperkenalkan Peter R. Monge dan dan Noshir S. Conrac. Menurut mereka gagasan yang paling penting mengenai jaringan adalah “keterhubungan” atau “keterkaitan” (*connetedness*), yaitu sebuah pemikiran tentang sebuah organisasi yang memiliki jalur komunikasi antar individu-individunya. (Morissan, 2014, hal. 411-412).

Selanjutnya Morissan (2014) membagi jaringan ini menjadi tiga jenis yaitu jaringan personal (*personal network*) untuk menunjukkan hubungan antar individu, kemudian jaringan kelompok (*grup network*) untuk menggambarkan hubungan antar kelompok-kelompok kecil dalam organisasi dan yang terakhir adalah jaringan organisasi (*organizational network*) untuk menjelaskan hubungan antar kelompok-kelompok yang membentuk sebuah organisasi.



Gambar 3 **Contoh Jaringan Sederhana**

Sehingga dapat disimpulkan bahwa jaringan yang ada dalam organisasi akan menentukan seperti apa aliran komunikasi dalam jaringan tersebut. Tentu saja setiap jaringan membawa jenis informasinya masing-masing sesuai jabatan individu di dalam jaringan tersebut.

3. Teori Birokrasi

Teori birokrasi dikembangkan oleh Max Weber. Menurutnya prinsip-prinsip bentuk birokrasi antara ada enam, yaitu :

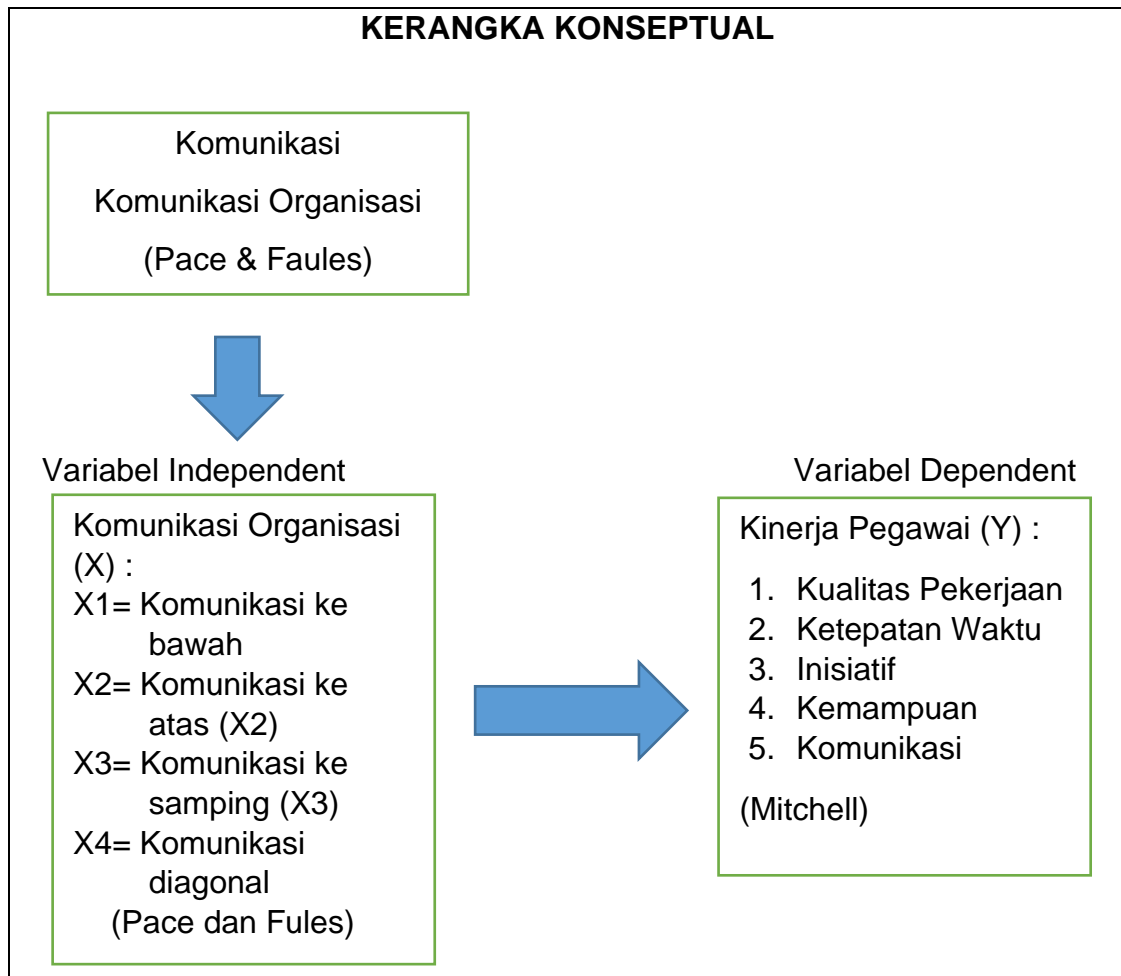
- a) Struktur Hierarchy formal, yaitu : pada setiap tingkat dan di bawah kontrol dan dikendalikan dalam sebuah hierarki formal atas dasar dari perencanaan pusat dan pengambilan keputusan.
- b) Manajemen dan aturan yang jelas, yaitu : adanya pengendalian melalui aturan yang memungkinkan agar keputusan yang dibuat pada tingkat atas akan dapat dilaksanakan secara konsisten oleh semua tingkat di bawahnya.

- c) Organisasi dengan fungsional yang khusus, yaitu : pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh mereka yang benar-benar ahli kemudian disusun dalam unit-unit berdasarkan jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan berdasarkan keahlian.
- d) Mempunyai sebuah misi target yang akan dituju atau yang sedang dilaksanakan, yaitu dalam upaya tujuan organisasi ini dapat melayani kepentingan yang akan diberdayakan termasuk dalam misi untuk melayani organisasi itu sendiri harus melalui perhitungan pencapaian pada tujuan.
- e) Perlakuan secara impersonal, yaitu : memperlakukan semua pegawai secara sama-sama dan tidak ada perbedaan
- f) Bekerja berdasarkan kualifikasi teknis, yaitu : bentuk perlindungan pegawai dari pemecatan sewenang-wenang.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja yang baik dalam organisasi bisa dicapai ketika organisasi dibangun atas prinsip-prinsip yang baik secara sistem dan bersifat berkesinambungan.

C. Kerangka Konseptual

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, maka salah satu hal yang penting adalah mencapai kejelasan dan kesepahaman makna. Selain itu, dengan cara komunikasi yang tepat, maka setiap pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.



Gambar 4 Kerangka Konseptual

D. Penelitian Terdahulu

Peneliti mengambil beberapa contoh penelitian yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya adalah :

- a. Hairy Anshari, H. Masjaya, H. Jamal Amin (2014), dengan judul : *Pengaruh komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai bagian sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan angket atau kuesioner. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah regresi

linear berganda. Variabel bebas adalah komunikasi organisasi dan budaya organisasi sedangkan variable terikat adalah kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi organisasi dan budaya organisasi (variable independent) terhadap kinerja pegawai (variable dependent) pada bagian sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Kesimpulan dari penelitian ini adalah secara parsial, budaya organisasi mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan pengaruh komunikasi organisasi. Selanjutnya secara simultan, baik komunikasi organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian diatas memiliki kemiripan dengan penelitian Pengaruh Arus Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara, yaitu sampelnya adalah pegawai dan variabel bebasnya adalah komunikasi organisasi. Metode penelitian yang digunakanpun adalah penelitian kuantitatif. Adapun perbedaannya dengan peneliti adalah variabel independen hanya fokus pada komunikasi organisasi (arah arus komunikasi organisasi) dan mengabaikan faktor budaya organisasi.

- b. Felina Susianti Sidabutar (2015), dengan judul : *Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Korelasi mengenai Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Toba Samosir)*.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 22 orang. Metode yang digunakan adalah kuesioner *projective* (responden diberi kesempatan memberikan alasan) dan penyajian data menggunakan sistem tabel tunggal, tabel silang dan uji hipotesis. Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat hubungan yang cukup berarti antara komunikasi organisasi dan kinerja pegawai. Komunikasi yang jelas antara pegawai menyebabkan semua pegawai mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Persamaan penelitian diatas dengan penelitian Pengaruh Arus Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara adalah sama-sama ingin mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai. Adapun perbedaannya adalah model pertanyaan pada kuesioner yang peneliti gunakan tidak memberikan kesempatan kepada responden untuk memberikan alasan pemilihan jawabannya. Selain itu perbedaan lainnya adalah rentang usia responden peneliti lebih luas dibandingkan penelitian diatas.

- c. M. Arianda Perkasa, Judhi Hari Wibowo, Fitri Norhabiba (2018) Jurnal dengan judul : *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Richeese Factory Cabang Surabaya*.

Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Richeese Factory

Cabang Surabaya. Untuk mengujinya penelitian ini menggunakan uji hipotesis dan menganalisisnya dengan uji regresi ordinal. Sedangkan sampelnya adalah total sampel yaitu seluruh karyawan sebanyak 24 orang. Hasil penelitian ini adalah komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian ini dan peneliti adalah ingin mengetahui pengaruh arus komunikasi organisasi terhadap kinerja. Perbedaannya dengan peneliti adalah jenis organisasi adalah sebuah organisasi pemerintah yang berada di kota makassar, dan memiliki jumlah pegawai yang lebih banyak. Selanjutnya cakupan pengukuran kinerja peneliti sesuai teori Duha (2016).

Tabel 4 Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Perbandingan Persamaan dan Perbedaan
1.	Hairi Anshari, H. Masjaya, H. Jamal Amin (2014), dengan judul jurnal : <i>Pengaruh komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai bagian sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur</i>	terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi organisasi dan budaya organisasi (variable independent) terhadap kinerja pegawai (variable dependent) pada bagian sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Kesimpulan dari penelitian ini adalah secara parsial, budaya organisasi mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan pengaruh komunikasi organisasi.	Persamaan : ingin mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Perbedaannya dengan peneliti adalah variabel independent hanya fokus pada komunikasi organisasi (arah arus komunikasi organisasi) dan mengabaikan faktor budaya organisasi

		Selanjutnya secara simultan, baik komunikasi organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai	
2.	Felina Susianti Sidabutar (2015), dengan judul : <i>Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Korelasi mengenai Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Toba Samosir)</i>	Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat hubungan yang cukup berarti diantara komunikasi organisasi dan kinerja pegawai. Komunikasi yang jelas antara pegawai menyebabkan semua pegawai mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.	Persamaan : sama-sama ingin mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai. Perbedaan : ➤ model pertanyaan pada kuesioner yang peneliti gunakan tidak memberikan kesempatan kepada responden untuk memberikan alasan pemilihan jawabannya ➤ rentang usia sampel lebih lebar
3.	M. Arianda Perkasa, Judhi Hari Wibowo, Fitri Norhabiba (2018) Jurnal dengan judul : <i>Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Richeese Factory Cabang Surabaya</i>	komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Persamaan : ingin mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja Perbedaan : ➤ Organisasi peneliti adalah organisasi pemerintah ➤ Metode teknik sampel

E. Hipotesis

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan pada tinjauan pustaka diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Ada pengaruh positif dan signifikan Arus Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara
- H0 : Tidak Ada pengaruh positif dan signifikan Arus Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara

F. Defenisi Operasional

Defenisi operasional dalam penelitian ini merujuk pada variabel penelitian yang mencakup variabel bebas dan variabel terikat :

1. Varibel bebas (x) adalah arus komunikasi yaitu sebuah proses dinamik yang dalam proses ini informasi secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. Proses ini terjadi sepanjang waktu sesuai masa hidup sebuah organisasi. Arus komunikasi organisasi yang dimaksud adalah sebagai berikut :
 - a. Arus Komunikasi ke Atas, adalah arus informasi dari bawahan ke atasan berupa :
 - 1) Laporan Kinerja (Realisasi, Progres, Rencana Aksi)
 - 2) Penjelasan masalah-masalah untuk mendapatkan solusi
 - 3) Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan organisasi
 - 4) Mengungkapkan pikiran, perasaan tentang pekerjaan, rekan kerja dan organisasi

b. Arus Komunikasi ke bawah, yaitu mengalir dari jabatan yang lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah, dari pimpinan kepada bawahan, seperti :

- 1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- 2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- 4) informasi mengenai kinerja pegawai
- 5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

c. Arus Komunikasi Horisontal, diartikan sebagai arus informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama, bersifat koordinasi dalam bentuk :

- 1) Mengkoordinasikan penugasan kerja
- 2) Berbagai informasi mengenai rencana dan kegiatan
- 3) Untuk memecahkan masalah
- 4) Untuk memperoleh pemahaman Bersama
- 5) Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan
- 6) Untuk menumbuhkan dukungan antarpersona

d. Arus Komunikasi Diagonal, diartikan sebagai komunikasi lintas saluran adalah komunikasi diantara pegawai yang berbeda pimpinan dan jabatan. Komunikasi berupa :

- 1) Koordinasi dengan bidang lain untuk mendapat informasi dengan cepat
 - 2) Berkoordinasi dengan pegawai di bidang lain
 - 3) Ada ketergantungan antara satu bidang dengan yang lain
2. Variabel terikat (y) adalah kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam periode waktu tertentu. Mitchell mengatakan bahwa kinerja memiliki lima aspek yang dapat dijadikan dasar untuk menilai kinerja (Ruliana, 2014, hal. 145). Terdiri dari indikator :
- a. Kualitas Pekerjaan, yakni kualitas menggambarkan kinerja. Jika kualitasnya baik, maka kinerjanya juga baik. Sebaliknya jika kualitas buruk maka kinerja juga buruk.
 - b. Ketepatan Waktu, yakni ketepatan seorang karyawan dengan *standard operating procedurs* (SOP) yang telah ditentukan. Hal ini ditunjukkan dengan kecepatan.
 - c. Inisiatif, yakni ketika karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab. Karyawan akan aktif untuk meningkatkan pengetahuan, kreatifitas dan informasi baru.
 - d. Kemampuan, yakni kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik termasuk segala permasalahan yang ada dalam pekerjaan tersebut.

- e. Komunikasi, yakni kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan rekan kerja, pimpinan dan bawahan. Segala sesuatu yang dikomunikasikan dengan baik akan menghasilkan kinerja yang baik.