

**EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM  
KINERJAJEPAWAI PADA BIRO BINA  
PEREKONOMIAN PROVINSI  
SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

**OLEH**

**DWI RANDA INDRAWAN  
16.853.0107**



**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI FAKULTAS  
ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS  
MEDAN AREA MEDAN  
2021**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/3/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/3/22

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Efektivitas Komunikasi Organisasi Dalam Kinerja Pegawai Pada  
Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara**

**N a m a : DWI RANDA INDRAWAN**

**N I M : 16.853.0107**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. H. Syafruddin Ritonga, MAP**

**Taufik Wal Hidayat, S.Sos, MAP**

**Mengetahui**

**Kepala Program Studi**

**Dekan**

**Ilma Saakinah Tamsil , M.Comm**



**Dr. Hari Kusmanto, MA**

**TANGGAL LULUS : 31 JANUARI 2021**

### HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Medan, 11 Januari 2021

**DWI RANDA INDRAWAN**

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dwi Randa Indrawan

NPM : 168530107

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Fakultas : Isipol

Jenis Karya : Skripsi

Dengan pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalti Free-Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : Efektivitas Komunikasi Organisasi dalam Kinerja Pegawai pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara. Dengan Hak bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan selagi pemilih Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada tanggal : Januari 2021

Yang menyatakan



Dwi Randa Indrawan

## ABSTRAK

### Efektivitas Komunikasi Organisasi dalam Kinerja Pegawai Pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara

Oleh:

DWI RANDA INDRAWAN

168530107

E-Mail: randaindrawan77@gmail.com

Kemunculan wabah *Covid-19* memberi dampak pada pola kerja. Walaupun pimpinan selalu memberikan motivasi saat bekerja namun kinerja pegawai semakin menurun. Masalah ini dibuktikan dengan perubahan jadwal kerja dengan sebelumnya. Beberapa pegawai bekerja layaknya hari biasa di kantor dan ada juga pegawai yang melakukan pekerjaan mereka dari rumah atau *work from home* (WFH). Demikian kondisi sebaliknya dengan jadwal yang sudah ditentukan oleh pihak biro bahwa para pejabat Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara bekerja dari rumah dan para staff bekerja dari kantor.

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui efektivitas komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara.

Kinerja pegawai pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara pada saat *Covid-19* dilakukan dari rumah dengan cara menggunakan online, namun demikian dengan cara online sehingga dapat dikatakan kinerja tersebut kurang efektif dan efisien diakibatkan *Covid-19*.

Kata Kunci: Efektivitas Komunikasi Organisasi, Kinerja Pegawai.

*ABSTRACT*

*The Effectiveness of Organizational Communication in Employee Performance at the Bureau of Economic Development of North Sumatra*

*By:*

*DWI RANDA INDRAWAN*

*168530107*

*E-Mail: randaindrawan77@gmail.com*

The emergence of the *Covid-19* outbreak has had an impact on work patterns. Even though the leadership always provides motivation while working, the employee's performance is decreasing. This problem is evidenced by changes to the previous work schedule. Some employees work like normal days in the office and there are also employees who do their work from home or work from home (WFH). Likewise, the opposite is the case with the schedule set by the bureau, that officials from the North Sumatra Provincial Economic Development Bureau work from home and staff work from the office.

*In accordance with the research formulation and objectives, the form of this research is a qualitative descriptive form that focuses on the process, analysis description, which aims to determine the analysis of the effectiveness of organizational communication in improving the performance of employees at the Bureau of Economic Development of North Sumatra.*

*The performance of employees at the Bureau of Economic Development of North Sumatra Province at the time of Covid-19 was carried out from home by using online, however, online so that it can be said that the performance was less effective and efficient due to Covid-19.*

*Keywords: Effectiveness of Organizational Communication, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan kuasanya, sehingga penulis dapat menyelesaikan dan melengkapi tugas akhir yang diberikan oleh Universitas Medan Area yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana.

Pada penelitian ini terdapat banyak kesulitan. Seperti keterbatasan waktu, kurangnya literatur dan keterbatasan kemampuan menulis. Namun, dengan adanya kemauan dan rasa tanggung-jawab yang dilandasi itikad baik, akhirnya kesulitan tersebut dapat teratasi dengan maksimal. Adapun judul penelitian ini adalah “Efektivitas Komunikasi Organisasi dalam Kinerja Pegawai Pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara”. Selama penulisan skripsi ini telah banyak pihak yang turut membantu, maka penulis ingin mengucapkan terima-kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan motivasi juga bantuan, terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Heri Kusmanto, MA, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.
3. Ibu Ilma Saakinah Tamsil, M.Comm, selaku Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. H. Syafruddin Ritonga, MAP, selaku Pembimbing I yang penuh kesabaran dan pengertian telah membimbing hingga selesainya penelitian ini.

5. Bapak Taufik Wal Hidayat, S.Sos, MAP, selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing penulis dengan ketulusan dan kesabaran.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik serta semua staf administrasi Universitas Medan Area.
7. Prilly Andariska Siregar Amd, selaku calon pendamping hidup yang telah memberikan semangat dan dukungan dari awal hingga akhir perkuliahan sampai mendapatkan Gelar Sarjana.
8. Ika Putri Indrana, S. Kom, selaku kakak kandung yang tidak pernah lelah dalam memberikan motivasi dan contoh yang baik kepada saya sehingga dapat mencapai Gelar Sarjana.
9. Terima kasih juga kepada Tim Pohon Besar selaku teman-teman seperjuangan sedari dulu atas semangat dalam mencapai Gelar Sarjana.

Penulis juga mengucapkan terima-kasih sedalam-dalamnya kepada orang tua dan keluarga tercinta atas doa dan dukungannya.

Demikian yang dapat penulis sampaikan, semoga penelitian ini dapat digunakan kembali dan bermanfaat bagi semua kalangan.

Medan, 11 Januari 2021

Penulis

**DWI RANDA INDRAWAN**  
**168530107**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Batasan Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Komunikasi dalam Organisasi .....	9
1. Pengertian Komunikasi dalam Organisasi .....	9
2. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi .....	14
3. Efektivitas Komunikasi Organisasi .....	16
4. Komunikasi Antar Budaya dalam Organisasi .....	19
5. Hambatan-hambatan Komunikasi dalam Organisasi.....	21
B. Kinerja Pegawai.....	23
1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja pegawai.....	26
2. Penilaian Kinerja Pegawai.....	31
3. Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai .....	32
C. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	35
D. Kerangka Berpikir.....	37

### **BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	39
B. Jenis Penelitian.....	39
C. Teknik Pengumpulan Data .....	40
D. Teknik Analisis Data .....	41

### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian.....	42
1. Gambaran Umum Provinsi Sumatera Utara.....	42
2. Visi dan Misi.....	44
3. Struktur Organisasi.....	45
4. Efektivitas Komunikasi Organisasi Pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara.....	51
5. Kinerja Pegawai Saat Kemunculan Covid 19 Pada Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara.....	61
6. Faktor-faktor hambatan efektivitas komunikasi Organisasi dalam Kinerja Pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara .....	69
B. Pembahasan.....	

### **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	73
B. Saran.....	74

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>75</b>
----------------------------	-----------

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

1. Efektivitas Jam Kerja Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara Maret sampai Mei 2020..... 3



## DAFTAR BAGAN

1. Kerangka Berpikir.....	37
2. Struktur Organisasi .....	45





**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 18/3/22

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))18/3/22

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan untuk berkomunikasi dengan manusia lainnya. Hal tersebut membuktikan bahwa manusia adalah hasil interaksi sosial dengan masyarakat. Kelompok atau organisasi terdapat bentuk kepemimpinan untuk kelangsungan hidup atasan dan bawahannya. Oleh karena itu, komunikasi efektif merupakan suatu hal sangat perlu diperhatikan untuk keberhasilan organisasi. Bagaimana mungkin orang lain dapat memahami maksud dari ide atau pendapat kita jika kita tidak dapat menyampaikannya dengan baik.

Komunikasi sangat penting dalam organisasi. Apabila terjadi miskomunikasi, maka akan memberi kontribusi rusaknya pemahaman bagi organisasi. Komunikasi yang baik dapat memperlancar jalannya suatu organisasi dan apabila tidak ada komunikasi organisasi, maka organisasi akan berantakan. Tanpa komunikasi efektif antar individu, maka organisasi tidak dapat melayani kebutuhan seseorang dengan maksimal.

Penyebab kegagalan dalam organisasi biasanya karena komunikasi antar anggota kurang tertata. Ditambah dengan latar belakang yang berbeda-beda yang berpotensi menghambat proses komunikasi hingga menimbulkan efek kurang baik yaitu tidak adanya kerjasama antar pengurus. *Luthans* menyebutkan, penyebab utama masalah dalam organisasi adalah komunikasi yang tidak efektif. Komunikasi yang efektif antar pimpinan dan anggota adalah faktor penting untuk

mencapai tujuan organisasi. Maka, akan dibahas tentang efektivitas komunikasi dalam organisasi.

Peran serta pegawai dalam mengelola program dan kegiatan organisasi sesuai apa yang telah menjadi *job description* serta pesan tugas dari jajaran pimpinan Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara. Kinerja adalah bagian dari perilaku organisasi. Kategori perilaku organisasi meliputi, cara berpikir, multi disiplin, orientasi kemanusiaan, orientasi kinerja, lingkungan eksternal dan metode ilmiah.

Keberhasilan suatu organisasi dinilai dari kemampuan suatu instansi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawainya. Efisiensi berkaitan dengan berbagai masukan yang diperlukan menghasilkan suatu unit keluaran, sedangkan maksud dari efektivitas-efektivitas adalah kemampuan suatu unit mencapai tujuan (Steers, 1980: 51).

Efektivitas kerja tidak dapat meningkat tanpa motivasi kerja dan disiplin yang tinggi. Efektivitas kerja tersebut merupakan unsur penggerak dan perwujudan determinasi diri agar maksimal dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta dapat melakukan pekerjaan sesuai aturan yang ada.

Sebelum *Covid 19* muncul, kinerja Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara tetap bekerja seperti biasanya sebagai mana dalam tabel berikut:

No	Jabatan	Jam Masuk	Jam Keluar	Keterangan
1	Kepala Biro	08.00	16.00	Setiaphari
2	Kepala Bagian	08.00	16.00	Setiaphari
3	Kepala Sub Bagian	08.00	16.00	Setiaphari
4	Pegawai	08.00	16.00	Setiaphari
<b>Juni 2020</b>				
1	Kepala Biro	08.00	16.00	Setiaphari
2	Kepala Bagian	08.00	16.00	Setiaphari
3	Kepala Sub Bagian	08.00	16.00	Setiaphari
4	Pegawai	08.00	16.00	Setiaphari

Sumber: Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara. 2020

Akan tetapi sejak kemunculan wabah Covid 19 ini, efektivitas kinerja semakin berkurang serta jam kerja, berikut penyajian tabel:

Tabel 1.1.

Efektivitas Jam Kerja Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara  
Maret sampai dengan Mei 2020

No	Jabatan	Jam Masuk	Jam Keluar	Keterangan
1	Kepala Biro	08.00	16.00	Setiap hari
2	Kepala Bagian	08.00	16.00	Setiap hari
3	Kepala Sub Bagian	08.00	16.00	Setiap hari
4	Pegawai			Bekerja dari rumah
<b>Juni 2020</b>				

1	Kepala Biro			Bekerja dari rumah
2	Kepala Bagian			Bekerja dari rumah
3	Kepala Sub Bagian			Bekerja dari rumah
4	Pegawai	08.00	16.00	Setiap hari

*Sumber: Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara 2020*

Penjelasan tabel di atas menunjukkan efektivitas kinerja di tengah wabah *covid 19* di Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara memiliki sistem jam kinerja secara bergantian antara pejabat dan staf. Kinerja pegawai yang tinggi sangat menentukan kemajuan perusahaan.

Perilaku pegawai kerap dipengaruhi oleh pimpinannya. Gaya atau sikap yang ditunjukkan pimpinan akan mewarnai cara berfikir para pegawai/ karyawan yang berpengaruh pada perilaku kinerja di organisasi tersebut. Pemimpin yang mampu memberikan dorongan dan semangat kerja kepada para bawahannya akan mampu meningkatkan kemampuan kerja pegawainya.

Permasalahan yang terjadi menurut observasi peneliti bahwa terjadi beberapa faktor yang berkaitan dengan komunikasi organisasi tidak kondusif yaitu pegawai sering melakukan aktivitas lain yang tidak kaitannya dengan kepentingan kantor saat jam kerja, pegawai yang tidak disiplin dalam menjalankan tugas dan masih ada pegawai yang merasa tidak perlu untuk cepat menyelesaikan tugasnya. Berkembangnya Biro Perekonomian tersebut tidak terlepas dari hubungan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dengan pihak bawahan, bawahan kepada atasan dan sesama pegawai dalam menciptakan kinerja yang produktif di

instansi pemerintahan tersebut, hal ini bukanlah suatu pekerjaan yang mudah untuk memperolehnya.

Alasan dalam pemilihan judul adalah efektivitas komunikasi organisasi selaku pimpinan tertinggi dalam Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara dinilai masih rendah kedisiplinan dalam bekerja yang dilakukan oleh pegawai, dan judul ini sangat sesuai dengan Program Studi Ilmu Komunikasi.

Permasalahan yang muncul adalah komunikasi organisasi selaku pimpinan Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara masih tergolong kurang optimal yang seharusnya selaku pimpinan organisasi mampu memberikan motivasi pada pegawai agar tercipta organisasi yang baik. Selain itu, sistem birokrasi yang sulit mengacu pada hierarki tata aturan mengakibatkan komunikasi perlu dioptimalkan. Komunikasi yang efektif adalah usaha terbaik untuk mengoptimalkan koordinasi antara atasan dan bawahan. Sehingga komunikasi efektif dalam organisasi otomatis menghasilkan kinerja pegawai yang baik.

Dengan kemunculan wabah *Covid 19*, walaupun motivasi yang diberikan oleh pimpinan, namun tetap saja kinerja pegawai semakin menurun hal ini dibuktikan dengan jam kinerja yang telah berubah dari sebelumnya. Yang mana para pejabat jam kerjanya sesuai yang telah ditentukan oleh pihak Biro sistem kerja dengan bulan yang tertentu bekerja seperti biasanya dan para pegawai bekerja dari rumah, demikian sebaliknya dengan jadwal yang sudah ditentukan oleh pihak biro bahwa para pejabat Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara bekerja dari rumah dan pegawai bekerja seperti biasanya.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja pegawai adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi kepada perusahaan. Kinerja cenderung dianggap sebagai tampilan di dunia kerja berbasis pada kompetensi dasar.

Kinerja pegawai merupakan gambaran seseorang (baik pimpinan maupun anggota) dalam melaksanakan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dalam sebuah perusahaan/ organisasi. Kinerja juga dapat dipahami sebagai peningkatan kemampuan para pimpinan beserta staf dalam menyelesaikan tanggungjawab mereka.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul **“Efektivitas Komunikasi Organisasi dalam Kinerja Pegawai Pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara”**.

## **B. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Hanya membatasi efektivitas komunikasi peneliti ini yang meneliti tentang kinerja pegawai.
2. Mencari suatu hubungan tentang efektivitas komunikasi dan kinerja pegawai selama Covid 19
3. Penelitian fokus pada kinerja pegawai di saat Covid 19 yang dilakukan Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas komunikasi organisasi pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara?
2. Bagaimana kinerja pegawai saat kemunculan *Covid 19* pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara?
3. Faktor-faktor apa yang menjadi hambatan efektivitas komunikasi organisasi dalam kinerja pegawai pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara?

### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk melihat efektivitas komunikasi organisasi dalam kinerja Pegawai Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara
2. Untuk meelihat kinerja pegawai saat wabah Covid 19 di Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara
3. Untuk melihat faktor-faktor apa yang menjadi hambatan efektivitas komunikasi organisasi dalam kinerja Pegawai di Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara

## **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi secara ilmiah terkait efektivitas komunikasi organisasi dalam kemampuan kerja pegawai Biro Bina Perekonomian Sumatera Utara. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu referensi baru tentang komunikasi organisasi pegawai dalam perusahaan.
2. Secara praktis, semoga penelitian ini dapat memberi manfaat bagi seluruh khususnya dalam komunikasi organisasi, dan masyarakat pada umumnya memiliki bahan bacaan dan diskusi yang bias menambah wawasan tentang komunikasi organisasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Komunikasi dalam Organisasi

##### 1. Pengertian Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi organisasi adalah penyampaian dan penerimaan pesan dalam kelompok formal atau informal di dalam sebuah organisasi. Komunikasi terjadi antara atasan dan bawahan juga sebaliknya. Komunikasi organisasi juga dilakukan dengan *stakeholder* yang ikut dalam kegiatan produksi perusahaan.

Menurut Redding & Sanborn, komunikasi di dalam kelompok adalah pertukaran informasi atau data pada suatu kelompok yang bertautan. (komunikasi internal, hubungan antar manusia, *downward, upward, horizontal*, keterampilan komunikasi (berbicara, mendengar, menulis) dan evaluasi program (Sulastomo, 2010).

Menurut Muhammad Arni (2005: 65) setiap hari kita banyak menerima pesan/ informasi dari berbagai sumber, dari teman, orang tua, rekan kerja, iklan dan berita baik disadari maupun tidak. Dari sekian banyak pesan-pesan tersebut, hanya sebagian kecil saja yang menarik perhatian kita dan kita perbincangkan. Beberapa pesan memberikan dampak positif bahkan ada juga pesan yang berefek negatif pada kita.

Ternyata dalam organisasi, seluruh aktivitas organisasi diawali dengan terlaksananya komunikasi. Proses penetapan tujuan, pemberian tugas hingga pelaporan dilakukan dengan komunikasi. Komunikasi adalah suatu aktivitas yang

bertujuan untuk berbagi informasi maupun pendapat untuk memperoleh pengertian yang tidak berbeda atau sepaham.

Komunikasi bertindak dan berfungsi mengatur atau mengarahkan perilaku anggota organisasi dengan berbagai macam cara. Komunikasi melakukan empat fungsi utama pada suatu kelompok, yaitu fungsi informasi, fungsi kendali, fungsi motivasi dan fungsi penyampaian perasaan emosional. Bentuk dari fungsi internal komunikasi adalah berupa kesadaran diri anggota terhadap organisasi, pemahaman tentang prestasi suatu kelompok, susunan suatu organisasi dan popularitas suatu kelompok.

Proses komunikasi dilakukan dalam beragam konteks, salah satunya dalam lingkup organisasi. Organisasi memiliki suatu jenjang jabatan dan kedudukan dimana setiap anggota organisasi memiliki perbedaan posisi dan tanggungjawab pada bidang pekerjaan masing-masing. Pada konteks organisasi, pemahaman tentang peristiwa komunikasi, seperti: apakah instruksi pimpinan terlaksana dengan tepat oleh bawahan? atau apa cara yang dilakukan bawahan dalam menyampaikan keluhan mereka kepada atasan? Hal-hal seperti ini memungkinkan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Menurut Alo Liliweri (2014: 367) situs ensiklopedia bebas, komunikasi organisasi adalah aktivitas para individu yang bekerja dalam organisasi berkomunikasi serta interaksi dan dampak dari susunan organisasi dengan pengorganisasian.

Namun yang menjadi persoalan, sering kali ditemukan banyak masalah dalam proses komunikasi dalam organisasi. Persoalan pokok sebenarnya terletak

pada “perbedaan pesan” yang diterima. Pesan yang dimaksud oleh komunikator sering kali disalah artikan atau berbeda dengan yang diinginkan oleh penerima. Penerima pesan tidak membalas makna pesan sebagaimana yang di harapkan oleh pengangkut pesan.

Pesan tersebut juga dapat menjadi masalah ketika simbol-simbol yang dipilih oleh pengirim pesan tidak tepat dan waktu pengiriman pesan yang salah. Ditambah lagi, perbedaan latar belakang yang menyebabkan terjadinya perbedaan dalam memaknai pesan. Adanya konflik antar pribadi/ kelompok akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Di sisi lain, masih banyak yang beranggapan bahwa komunikasi itu mudah karena setiap saat kita melakukannya. Bahkan dalam organisasi pun, komunikasi sering dianggap tidak penting. Keadaan menjadi berubah ketika kemudian munculnya konflik dalam proses kerja, terjadi hambatan, penyimpangan, kegagalan, ketegangan, perbedaan pendapat dan sebagainya. Barulah komunikasi dipandang sebagai hal penting, perlu cara atau teknik yang tepat dalam menjembatani perbedaan-perbedaan yang ada guna tercapainya keberhasilan

Komunikasi merupakan penyampaian pemahaman makna. Suatu gagasan bagus, tidak ada gunanya jika penyampaiannya kurang tepat sehingga tidak dapat dipahami dengan benar. Proses penyampaian informasi dalam kegiatan penyelesaian tugas dalam diskusi dan rapat-rapat tentang perubahan yang akan dilakukan dalam organisasi, merupakan kebijakan interaksi terbuka yang akan membangun hubungan positif demi kemajuan organisasi.

Efektivitas komunikasi sangat menentukan suatu keberhasilan organisasi dalam jangka panjang atau pendek. Kemampuan individu menyampaikan informasi dengan baik, sebagai pendengar informasi yang bermutu, menggunakan media audio-visual adalah hal terpenting untuk melaksanakan komunikasi yang efisien dalam organisasi. Komunikasi merupakan keterampilan paling penting yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Steven Covey (2007:12) mengibaratkan komunikasi sebagai nafas kehidupan makhluk. Konsep saling ketergantungan untuk menjelaskan hubungan antar manusia. Faktor yang perlu diperhatikan dalam komunikasi tidak hanya pada apa tertulis atau dikatakan seseorang, tetapi lebih pada kepribadian seseorang dan bagaimana seseorang mampu menginformasikan atau mengirimkan informasi pada penerima informasi. Berdasarkan penjelasan yang telah dibahas dapat dirangkum bahwa syarat utama komunikasi efektif adalah karakter dan integritas komunikator. Menurut Covey, untuk menghasilkan komunikasi yang efisien dibutuhkan lima dasar penting yaitu:

1. Usaha untuk mengerti orang lain.
2. Kemampuan untuk memenuhi komitmen.
3. Kemampuan untuk menjelaskan harapan.
4. Kemampuan untuk mengatakan maaf secara sukarela ketika melakukan kesalahan.
5. Kemampuan memperlihatkan integritas.

Bentuk komunikasi terbaik adalah komunikasi simpatik yang mempunyai arti melaksanakan suatu percakapan untuk mengerti, memahami karakter dan

peran komunikasi. Dalam hal ini, sopan santun seperti kemampuan dan kemauan untuk memenuhi komitmen, dan menjelaskan harapan yang diharapkan dalam komunikasi perlu untuk menghindari harapan yang bertentangan dengan peran dan tujuan komunikasi.

Selain itu, integritas adalah hal yang melebihi kejujuran. Integritas sangat dibutuhkan untuk menjalin komunikasi yang efektif dan sehat. Kejujuran menekankan pada kemauan untuk mengatakan kebenaran atau realita. Integritas menyesuaikan realita dengan perkataan setiap individu, penyampai pesan. Untuk membuat komunikasi yang efisien, komunikator harus mampu mengidentifikasi penerima pesan, menetapkan tujuan komunikasi, merancang atau membuat pesan, memilih media yang akan digunakan, memilih sumber pesan yang akurat, dan dapat memperoleh umpan balik.

Disamping itu, komunikator harus mampu membuat isi pesan, format dan struktur pesan, sehingga cara penyampaian dapat lebih menarik perhatian individu lain, baik daya pikat rasional, emosi dan etika. Hal lain yang harus diperhatikan adalah pemilihan media. Media komunikasi yang efektif digunakan adalah email, media sosial, telepon, dll. Suasana lingkungan organisasi dirancang agar menarik, dan melaksanakan kegiatan yang bertujuan agar dapat menaikkan “Kehadiran” dan citra positif organisasi.

## 2. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Alo Liliweri (2014:373-374) Organisasi, baik yang berorientasi pada laba maupun nirlaba (*non profit*) memiliki empat fungsi, yaitu:

### a. Fungsi Informasi

Seluruh anggota dalam organisasi membutuhkan informasi. Mereka yang berada pada level manajemen memerlukan data supaya dapat melakukan kebijakan organisasi atau mengatasi konflik yang terjadi. Sedangkan para karyawan membutuhkan organisasi untuk melaksanakan pekerjaan, mendapat jaminan sosial, jaminan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

Pemimpin pada level manapun, harus memiliki kemampuan dan ketrampilan memberikan informasi yang jujur, terbuka apa adanya sesuai fakta dan mampu menjangkau umpan balik. Hal ini sangat berkaitan dengan kemampuan dan ketrampilan mendengarkan, terutama mendengarkan saran, keluhan dan kritik dari bawah dan pihak lain.

Umpan balik merupakan salah satu tolak ukur untuk melihat apakah aktivitas komunikasi dalam organisasi sudah berjalan efektif atau tidak. Disisi lain, mendengarkan, memperhatikan dan menyimak informasi dari bawah akan mendatangkan rasa nyaman bagi bawahan secara emosional, merasa dihargai dan diperhatikan oleh atasan. Penghargaan tersebut merupakan hal yang penting untuk membangun dan meningkatkan motivasi bawahan dalam bekerja dan menjadi modal penting dalam mencapai kesuksesan sebagai seorang pimpinan.

## **b. Fungsi Persuasi**

Perkembangan zaman menunjukkan, kepemimpinan dan kewenangan tidak selalu mampu membawa hasil yang sesuai harapan. Mempersuasi orang lain lebih membuka peluang besar untuk bekerjasama mencapai hasil karena menghasilkan tingkat partisipasi dan kepedulian yang tinggi dibandingkan dengan pemberian tugas dengan perintah yang memperlihatkan kekuasaan dan kewenangan. Efek positif persuasi adalah adanya kesadaran dan kerelaan komunikasi untuk mengikuti dan melakukan dengan penuh tanggungjawab pesan yang diterimanya.

Kemampuan persuasi adalah upaya untuk mempengaruhi yang menjadi inti kepemimpinan. Proses komunikasi persuasi dalam organisasi diperlukan dalam rangka menjadikan publik sadar dan mau memberikan perhatian, persetujuan dan dukungan kepada organisasi.

## **c. Fungsi Regulatif**

Fungsi yang berhubungan dengan ketetapan aturan yang ada dalam organisasi. Fungsi ini dipengaruhi oleh dua hal, yaitu pertama, mereka yang berada pada level manajemen memiliki hak untuk mengatur seluruh informasi yang didapat dan disampaikan dan juga kewenangan untuk member instruksi. Sehingga dalam struktur organisasi, mereka berada di lapis atas supaya perintah dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Namun demikian, sikap bawahan dalam melaksanakan perintah tidak jarang bergantung pada: sanksi ketika terjadi pelanggaran, keabsahan pimpinan dalam memberikan perintah, kepercayaan karyawan terhadap atasan serta integritas surat yang diperoleh oleh bawahan.

Kedua, berkaitan dengan pesan itu sendiri. Pesan-

pesan regulatif biasanya bertanggungjawab terhadap pekerjaan. Artinya, karyawan memerlukan kejelasan aturan tentang deskripsi pekerjaan yang harus dilaksanakan.

#### **d. Fungsi Integratif**

Setiap organisasi selalu berusaha menyediakan saluran bagi karyawan agar dapat tugas dan pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Terdapat dua saluran komunikasi dalam organisasi, pertama, saluran komunikasi formal, seperti

laporan kemajuan organisasi dan publikasi eksklusif pada suatu kelompok (buletin, newsletter, website, dll). Kedua, aliran percakapan informal seperti komunikasi antar pribadi/ kelompok, pertandingan olahraga, darmawisata dan sebagainya. Hal-hal seperti ini akan membangkitkan keinginan kuat untuk berpartisipasi yang tinggi dalam diri bawahan terhadap organisasi.

### **3. Efektivitas Komunikasi Organisasi**

Proses komunikasi memiliki beberapa tujuan yang dapat diperoleh. Tolak ukur efektivitas komunikasi organisasi menurut Steward dan Sylvia (2008:23) dapat dilihat dari:

#### **1. Pemahaman**

Arti pokok pemahaman adalah seseorang yang dapat mencerna sebuah informasi dengan cermat, sama dengan apa yang dimaksud oleh komunikator. Komunikator yang efektif adalah komunikator yang informasinya dapat dipahami dengan cermat. Pada komunikasi organisasi, salah satu hasil yang diinginkan adalah pemahaman pesan dengan tepat.

## 2. Kesenangan

Tingkat kesenangan dalam komunikasi berhubungan dengan apa yang kita rasakan dengan lawan bicara.

## 3. Mempengaruhi Sikap

Penentuan tingkat keberhasilan dalam komunikasi ditandai dengan adanya perubahan sikap dari komunikan.

## 4. Memperbaiki Hubungan

Percakapan yang efisien membutuhkan perasaan kejiwaan yang baik dan penuh percaya diri. Maka, apabila hubungan manusia didasari oleh ketidakpercayaan, maka pesan yang disampaikan belum tentu dapat diterima dengan baik.

## 5. Tindakan

Mendorong orang lain agar bersedia melakukan tindakan yang kita harapkan adalah hal yang sulit dicapai dalam komunikasi.

Kesulitan meminta komunikan bersedia melakukan tindakan yang dibutuhkan

seorang komunikator menjadi lebih baik pada suatu kondisi percakapan organisasi. Secara mendasar, fungsi percakapan yang digunakan sebagai percakapan sosial setidaknya menerangkan percakapan sangat dibutuhkan untuk membuat konsep diri, pelaksanaan diri, demi kelangsungan hidup supaya mendapatkan kebahagiaan, jauh dari pada tekanan dan ketegangan dengan percakapan yang mencairkan suasana dan memiliki hubungan yang baik dengan orang lain. Melalui komunikasi seorang individu dapat melakukan suatu pekerjaan secara bersama- sama dengan individu lainnya (Mulyana, 2010: 5-6). Sehingga,

dapat dijelaskan bahwa dalam tata kelola sebuah organisasi bahwa komunikasi sangat diperlukan guna mengisyaratkan bahwa organisasi tersebut “hidup” dan berlangsung kehidupannya.

Selanjutnya, agar tetap menjaga keberlangsungan hidup tersebut, perlu dibentuk pola komunikasi yang baik, atau perlu diciptakan iklim komunikasi yang positif dan mendukung keberlangsungan organisasi. Dikhawatirkan, ketika tidak terjadinya proses komunikasi dalam organisasi, maka akan menyebabkan organisasi tersebut akan kesulitan dalam menata diri dalam tatanan lingkungan sosial. Terkhusus dalam era seperti saat ini dimana iklim persaingan saling berlomba agar tidak tergerus dan terkalahkan oleh yang lain.

Maka, proses komunikasi memungkinkan individu untuk membuat struktur referensi dan membuatnya sebagai pedoman untuk menafsirkan situasi. Komunikasi juga terjadi proses penerapan rencana- rencana adaptif untuk menangani kondisi- kondisi problematik (Mulyana, 2010: 6).

Suasana percakapan dalam suatu kelompok akan mempengaruhi gaya hidup para anggota: siapa lawan bicara, orang yang kita suka, kondisi perasaan, aktivitas kerja, perkembangan kita, hal yang akan diwujudkan, dan cara kita menyukai diri dengan organisasi. Redding (1972) menyatakan bahwa komunikasi organisasi sangat dibutuhkan daripada kapabilitas ataupun metode- metode percakapan dalam menciptakan organisasi yang efektif (Mulyana, 2005: 148).

Redding (1972) iklim komunikasi organisasi adalah kegiatan dalam organisasi yang bertujuan untuk memperkenalkan kepada para unit organisasi bahwa organisasi mempercayai dan memberikan kepada individu suatu

kemandirian pada saat mengambil risiko; memberi tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas; menyediakan informasi tentang organisasi; secara aktif memberikan penyuluhan kepada seluruh anggota organisasi sehingga mereka paham bahwa keterlibatan mereka penting dalam keputusan-keputusan organisasi; dan memusatkan kepada suatu kegiatan yang berkualitas baik dan memberikan suatu tantangan (Mulyana, 2005: 154).

Persoalan terkait iklim komunikasi organisasi ternyata berpengaruh bagi pengelolaan SDM (sumber daya manusia) suatu organisasi. Kopelman, Brief, dan Guzzo (1989) melakukan spekulasi dan mengatakan bahwa suasana organisasi, sangat dibutuhkan karena akan mempertemukan kegiatan- kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas.

#### **4. Komunikasi Antar Budaya dalam Organisasi**

Menurut Alo Liliwari (2016:13) dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak lepas dari komunikasi dan lingkungannya. Kepribadian seseorang tanpa disadari akan terbentuk oleh lingkungannya. Agar kepribadian tersebut terarah dengan sikap dan perilaku positif, maka harus didukung oleh norma-norma yang berlaku.

Pada dasarnya manusia yang terlibat dalam organisasi berusaha menghasilkan suatu yang dapat membantu keperluan semua aspek, supaya tidak terbentur oleh bermacam rupa dan perilaku individu lainnya. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya tempat seseorang tinggal, seperti nilai, keyakinan, harapan dan sebagainya.

Menurut Lusiana Andriani Lubis dalam Mulyana dan Rakhmat (2014:10) budaya berkenaan dengan cara manusia hidup, manusia belajar berpikir, merasa, mempercayai dan mengusahakan apa yang pantas dan tidak pantas, halal dan haram, baik dan buruk, dan lain sebagainya. Bagaimana tindakan manusia, bahasa yang digunakan, tanggapan terhadap fungsi budaya mereka.

Oleh karena itu, budaya adalah suatu struktur pengetahuan, profesionalisme, keyakinan, nilai, sikap, hierarki, agama, waktu, peranan, ruang, objek-objek materi yang diperoleh generasi ke generasi dengan usaha. Budaya menampakkan diri dalam bahasa, kegiatan dan perilaku sebagai tindakan penyesuaian diri yang mengizinkan individu dapat tinggal di lingkungan geografis tertentu.

Suatu rumusan yang dapat diambil adalah bahwa komunikasi dan kebudayaan memiliki kaitan yang sangat erat, layaknya dua sisi uang logam. Budaya menjadi sikap percakapan, dan pada saat gilirannya percakapan yang menentukan, memelihara, mengembangkan dan mewariskan budaya.

Komunikasi yang baik sangat diharapkan oleh karyawan, apalagi budaya yang berbeda, agar tidak terjadi miskomunikasi pada saat mencapai inti dari suatu kelompok. Sehingga diperlukan percakapan yang efisien dalam organisasi.

Disamping itu, dalam organisasi terdapat budaya dapat diartikan sebagai alat perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat kepada para karyawan. Budaya juga dipandang seperti sistem yang menghasilkan arti dan kendali yang mengarahkan serta membentuk perilaku

karyawan. Sebagai mekanisme sosial budaya, kelompok dapat melebarkan pemahaman dan sistem implisit yang membentuk perilaku.

Oleh karena itu, budaya organisasi adalah taksir yang menjadi pedoman anggota organisasi, yang menjadi faktor pembeda dengan kelompok lain, menjadi tolak ukur untuk mengontrol tingkah laku kelompok dan karyawan.

Budaya organisasi diartikan sebagai sistem nilai, kepercayaan dan tingkah laku dalam organisasi, yang berhubungan dengan tatanan formal untuk menghasilkan pedoman perilaku, serta aturan bagi anggota organisasi. Tradisi kelompok dibentuk oleh suatu yang berhubungan dengan kelompok dan terus berkembang menyesuaikan tetapi tetap mempertahankan kepada tujuan organisasi.

Sementara itu, suasana kerja yang sangat baik dalam metode nilai, budaya dan tata cara yang membangun merupakan suatu poin yang berharga untuk memajukan semangat kerja serta motivasi karyawan untuk mencapai tujuan. Berdasarkan dampak yang diberikan oleh budaya organisasi dalam perusahaan atau organisasi, maka hakikatnya budaya organisasi yang baik harus tetap terus dijaga, dipelihara dan ditingkatkan.

## **5. Hambatan-hambatan Komunikasi dalam Organisasi**

Menurut Alo Liliweri (2017: 238) Secara umum dapat diklasifikasikan tentang hambatan-hambatan dalam berkomunikasi pada sebuah organisasi, yang mengakibatkan terjadinya miskomunikasi dan menghambat terjalannya kerjasama

serta tujuan dari organisasi tersebut tidak tercapai. Adapaun hambatan-hambatannya sebagai berikut:

1. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya informasi yang harus disampaikan kurang jelas sehingga sulit untuk dipahami, ini didorong oleh suatu kondisi emosional.
2. Hambatan dalam penyandian/ simbol. Bahasa yang digunakan tidak jelas sehingga mengandung makna ganda, simbol yang gunakan antara pemberi pesan dan penerima pesan berbeda atau bahasa yang digunakan tidak mudah untuk dimengerti.
3. Hambatan media, adalah kendala pada saat pemakaian sarana percakapan, contohnya kendala suara radio dan aliran listrik sehingga pesan yang disampaikan tidak terdengar.
4. Hambatan dalam bahasa sandi, komunikasi sulit dalam menafsirkan sandi.
5. Hambatan dari penerima pesan, kurangnya perhatian ketika menerima/ mendengarkan pesan, sikap prasangka yang salah dan tidak mencari tahu data yang benar.
6. Hambatan dalam memberikan balikan. Balikan yang disalurkan tidak menjelaskan dengan baik, tetapi memberikan interpretatif, hambatan tidak tepat waktu atau tidak jelas.
7. Hambatan fisik dapat menghancurkan percakapan yang efisien, contohnya : gangguan mental dan kesehatan (contohnya, tuna wicara) gangguan media komunikasi dan sebagainya.

8. Hambatan Semantik, faktor pengertian bahasa dan penerapan terminologi tertentu. Bahasa yang digunakan dalam komunikasi terkadang memiliki arti yang berbeda atau tidak jelas, antara pengirim pesan dan penerima pesan. Misalnya: timbulnya keragaman bahasa (bahasa daerah, nasional, maupun internasional).
9. Hambatan Psikologis dan sosial terkadang merusak percakapan, misalnya ; keragaman nilai dan harapan antara pengirim dan penerima pesan, sehingga menimbulkan emosi antara pengirim dan penerima pesan.
10. Hambatan Manusiawi terjadi karena adanya faktor; emosional dan dugaan sendiri, persepsi, kekuatan dan kelemahan panca indera seseorang.

## **B. Kinerja Pegawai**

Menurut Kartini Kartono, (2012: 32). Kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas pencapaian standar keberhasilan yang telah dirancang oleh instansi untuk pegawainya sesuai dengan job yang telah diberikan kepada masing- masing pegawai, kerja yang baik maka pegawai mendapatkan prestasi yang baik juga, sebaliknya prestasi yang jelek disebabkan kinerja yang buruk pula. Kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu untuk menjalankan tugas.

Kuantitas adalah perolehan yang dikalkulasikan seberapa jauh seorang individu dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seorang individu melaksanakan tugas, yaitu mengenai kesalahan, patuh terhadap peraturan dan suatu ketepatan.

Waktu kerja adalah total kehadiran

yang telah dilakukan, keterlambatan dan masa kerja dalam setahun yang dilakukan (Gibson, 2012: 48).

Miner (1990) mengemukakan empat aspek kinerja, yaitu:

1. Kualitas yang diperoleh, menjelaskan total kegagalan, waktu dan kepastian melalui tugas.
2. Kuantitas yang didapatkan, berkenaan dengan total produk atau jasa yang diproduksi.
3. Waktu kerja, menjelaskan tentang total keterlambatan dan masa kerja pegawai tersebut.
4. Kerjasama, menjelaskan bagaimana seseorang dapat membantu atau menghalangi rekan kerjanya.

Individu yang mempunyai kinerja baik adalah ia yang berhasil melaksanakan empat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi. Menurut Prawirosentono (2014: 78), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan/ pegawai adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisien terjadi pada suatu hubungan dengan pekerjaan suatu kelompok, maka ukurannya baik atau buruk suatu pekerjaan tersebut diukur oleh keefektivitasan suatu pekerjaan tersebut. Dikatakan efektif apabila berhasil meraih tujuan dan dinyatakan efisien bila hal tersebut memuaskan sebagai pendorong pencapaian tujuan.

2. Otoritas, pekerjaan dan tanggungjawab oleh seseorang di dalam suatu kelompok yang mendukung pekerjaan pegawai. Kinerja pegawai dapat terwujud apabila memiliki komitmen dan disiplin kerja yang tinggi.
3. Displin secara umum, disiplin adalah sikap hormat pegawai terhadap aturan instansi. Displin meliputi ketaatan terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.
4. Inisiatif, inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan instansi.

Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

T.R Mitchell (Soedarsono, 2009 :87) menjelaskan produktivitas seseorang,

yakni:

- a. *Quality of work* (kualitas pekerjaan), yaitu ukuran yang menyatakan sejauh mana persyaratan telah dipenuhi, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan.
- b. *Promptness* (kecepatan/ ketepatan), yaitu menunjukkan waktu yang diperlukan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan.
- c. *Initiative* (inisiatif), menunjukkan ketertarikan seseorang terhadap pekerjaannya dengan berusaha mencari, menemukan dan mengembangkan metode-metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d. *Capability* (kemampuan), potensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan efektif.

- e. *Communication* (komunikasi), kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan rekan kerja atau lingkungan yang berguna untuk mendukung aktivitas pekerjaan.

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan standar dalam mengadakan pengkajian standar kinerja seseorang. Standar kinerja organisasi/ perusahaan menentukan tingkat kinerja pegawai. Pimpinan harus menyadari bahwa kinerja buruk seorang pegawai di sebuah divisi akan berdampak negatif pada pegawai divisi lain, tujuan organisasi itu sendiri.

Sehingga masalah rendahnya kinerja pegawai perlu disikapi oleh pimpinan dengan segera mencari tahu apa penyebabnya. Pimpinan perlu membenahi komunikasi dengan bawahannya. Suatu studi terbaru pada sepuluh perusahaan unggul yang telah berhasil mengembangkan reputasi lewat program komunikasi internalnya yang cemerlang, menunjukkan bahwa komunikasi antara pimpinan dan pegawai adalah kesadaran dan komitmen penting pimpinan. Komunikasi dengan pegawai/ karyawan mutlak diperlukan demi tercapainya tujuan organisasi (Robbins, 2015: 325).

### **1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2014: 67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

#### **a. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (pengetahuan dan keahlian), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai

untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Kognitif berhubungan dengan atau melibatkan kognisi. Sedangkan kognisi merupakan kegiatan atau proses memperoleh pengetahuan (termasuk kesadaran, perasaan, dsb) atau usaha mengenali sesuatu melalui pengalaman sendiri. Kemampuan kognitif adalah penampilan yang dapat diamati sebagai hasil atau proses memperoleh pengetahuan melalui pengalaman sendiri.

Menurut Anas Sudijono (2001: 49) ranah kognitif adalah ranah yang mencakup kegiatan mental (otak). Robert M. Gagne dalam W.S.Winkel (1996:

102) juga menyatakan bahwa "ruang gerak pengaturan kegiatan kognitif adalah aktivitas mentalnya sendiri." Lebih lanjut Gagne menjelaskan bahwa „pengaturan kegiatan kognitif mencakup penggunaan konsep dan kaidah yang dimiliki, terutama ketika menghadapi masalah.

Tujuan ranah kognitif meliputi enam jenjang proses berpikir yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), adalah individu yang mampu mengingat kembali (*recall*) atau mengenali kembali nama, istilah, ide, gejala, rumus-rumus dan sebagainya. Pengetahuan atau ingatan ini merupakan proses berpikir yang paling rendah.
2. Pemahaman (*comprehension*) adalah seseorang yang dapat mengerti atau memahami sesuatu. Dengan kata lain, memahami adalah mengetahui sesuatu dan dapat melihatnya dari berbagai sisi. Seorang peserta didik dikatakan memahami sesuatu apabila ia dapat menjelaskan dengan kata-

katanya sendiri. Pemahaman merupakan jenjang kemampuan berpikir yang setingkat lebih tinggi dari ingatan atau hafalan.

3. Penerapan (*application*) adalah kemampuan seseorang untuk menerapkan ide-ide umum, tata cara, metode, prinsip, rumus, teori dan sebagainya. Aplikasi atau penerapan ini adalah proses berpikir setingkat lebih tinggi dari pemahaman.
4. Analisis (*analysis*), merupakan kemampuan untuk merinci suatu kesatuan, sehingga struktur keseluruhan dapat dipahami dengan tepat.
5. Sintesis (*synthesis*) adalah kemampuan seseorang untuk menelaah atau menguraikan sesuatu dan memahami hubungan antar bagian atau antar faktor. Sintesis merupakan suatu proses yang memadukan bagian atau unsure secara logis, sehingga berubah menjadi pola yang terstruktur. Jenjang sintesis kedudukannya lebih tinggi setingkat dari analisis.
6. Evaluasi (*evaluation*) merupakan jenjang berpikir paling tinggi dalam ranah kognitif menurut Bloom. Evaluasi adalah seseorang yang mampu membuat pertimbangan tentang situasi, nilai, atau ide, misalnya ketika seseorang dihadapkan pada beberapa pilihan, maka ia akan mampu memilih yang terbaik, sesuai dengan kriteria yang ada.

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat pegawai lebih semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pegawai siap secara psikis (mental, fisik, tujuan dan situasi), artinya seorang pegawai yang siap mental, mampu

secara fisik, memahami target dan tujuan utama yang harus dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Dapat dibayangkan bagaimana ragam hubungan yang dialami seseorang bilamana ia berada dalam satu organisasi yang besar. Keragaman hubungan itu pun demikian pula, sekalipun orang itu hanyaberada pada satu “organisasi” yang terkecil seperti keluarga.

Hubungan kekeluargaan itu macam-macam yang diinginkan oleh anggota keluarga itu, antara lain seperti pengakuan, cinta kasih dan juga keberlanjutan keanggotaan dalam keluarga itu sendiri. Kebutuhan anggota organisasi harus dipenuhi jika ingin berhasil, mendorong para anggota dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kenyataan bahwa konsep motivasi ada kaitannya dengan konsep „*sintality*“. “*Sintality*” atau sintalitas diartikan “pencapaian” atau “pemuasan tujuan”. Konsep sintalitas ini menyatakan bahwa bila seseorang merasakan motivasi atau mendapatkan dorongan, maka orang sedang mengalami suatu keadaan yang tidak seimbang, artinya dia sedang berada dalam “*a state of disequilibrium*”.

Tetapi sebaliknya apabila yang menjadi dorongan sudah diperoleh, , maka artinya orang itu telah memperoleh satu keadaan seimbang, ia sudah berada dalam “*a state of equilibrium*”. Selanjutnya karena tidak mungkin seseorang senantiasa akan berhasil menemukan keadaannya yang sepenuhnya dalam keadaan puas paripurna terhadap segalasesuatu yang diinginkannya pada sesuatu waktu tertentu maka keadaan yang disebut seimbang itu sebenarnya hanya merupakan suatu pengalaman sementara saja.

Artinya keadaan seimbang itu diperolehnya untuk sementara pada saat sesuatu tujuan yang dikejarinya sudah dapat menurunkan tingkat perjuangannya sampai ketinggian memperoleh kepuasan. Namun pada saat bersamaan, daya juangnya beralih ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang lain.

Adapun maksud dari pemuasan tujuan itu bukanlah untuk mencapai satu tingkat kepuasan yang maksimal sebab kalau yang ingin dicapai adalah tingkat kepuasan demikian itu maka orangnya akan menghadapi tingkat ketegangan jiwa yang tinggi. Keadaan seperti itu malah dapat menghalangi bagi tercapainya apa yang menjadi harapan anggota organisasi maupun tercapainya tujuan organisasi sendiri.

Bahkan malahan justru dapat menyebabkan terjadinya kekecewaan dan pertentangan batin karena terlalu tinggi dalam menetapkan harapan. Oleh karena itu, akan lebih jika penekanan diarahkan kepada pencapaian tingkat kepuasan yang optimal. Dengan menggantungkan harapan yang bersahaja itu tidak akan sampai terjadi tindakan-tindakan yang menunjukkan kekecewaan dan pertentangan batin.

Motivasi tentang cara meningkatkan semangat kerja bawahan, agar mereka bersedia untuk kerja keras dengan memberikan seluruh kemampuan dan keterampilannya demi mewujudkan tujuan organisasi. Pada dasarnya organisasi tidak hanya mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, melainkan yang terpenting adalah mereka mau bekerja dengan giat dan penuh semangat.

## 2. Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2016: 56), Efektivitas kinerja pegawai dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

### 1. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai akan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan seluruhnya dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab.

### 2. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas biasanya digunakan sebagai tolak ukur kinerja. Prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

### 3. Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat menaati peraturan dan melaksanakan instruksi yang diberikan.

### 4. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide atau kreatifitas dan menyalurkan potensi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya berhasil guna.

### 5. Kerjasama

Kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk melakukan kerjasama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan tugas, sehingga hasil yang diharapkan akan semakin baik.

6. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan tugasnya.

7. Tanggungjawab

Yaitu kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan berani mengambil resiko pekerjaan yang dilakukan.

### 3. Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai

Menurut Edy Sutrisno (2016, hal.184) ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu:

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara pegawai yang mampu mencapai tujuan organisasi dengan yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja, pegawai yang berprestasi dengan pegawai yang tidak berprestasi harus dibedakan. Oleh karena itu, keputusan harus adil dalam segala bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.

2. Penghargaan

Dengan memberikan sebuah penghargaan, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai dengan kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan dari organisasi. Untuk

meningkatkan motivasi dan kinerja dalam bekerja, maka harus diidentifikasi dengan tepat sehingga penghargaan diberikan kepada pegawai yang tepat.

### 3. Pengembangan

Bagi pekerja yang bekerja dibawah standar, skemanya adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan, sedangkan bagi yang sudah di atas standar, dapat promosi jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, kebijakan organisasi harus terjamin keadilan dan kejujurannya. Maka, manajer bertanggungjawab penuh atas bawahannya.

### 4. Komunikasi

Para manajer bertanggungjawab melakukan evaluasi kinerja para pegawai dan mengkomunikasikan penilaian tersebut secara akurat. Para manajer berkewajiban untuk mengerti kekurangan dan masalah yang dihadapi para pegawai dan mencari solusi jalan keluar untuk mengatasinya. Selain itu, para manajer juga harus memahami program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Agar tidak ada salah pemahaman, maka komunikasi dengan pegawai harus dilakukan secara intens.

Ukuran hasil kinerja memainkan peranan kunci dalam memantau apakah seluruh tujuan yang sudah ditetapkan sesuai dengan aspirasi yang diinginkan. Berdasarkan informasi yang dihasilkan dari indikator kinerja, maka manajer akan dapat melihat parameter tersebut kepada atasan maupun bawahan mereka, untuk membuat keputusan apabila diperlukan.

Mathis dan Jackson (2006), menyebutkan terdapat beberapa cara untuk mengukur kinerja karyawan agar dapat meningkatkan keberhasilan organisasi, elemen utama yang merupakan faktor kunci ada tiga, yaitu:

1. Produktivitas, adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
2. Kualitas produksi juga harus dipertimbangkan sebagai bagian dari produktivitas, karena ada kemungkinan untuk memproduksi lebih banyak tetapi dengan kualitas yang lebih rendah.
3. Pelayanan yang berkualitas tinggi untuk pelanggan merupakan hasil penting lainnya yang akan mempengaruhi kinerja kompetitif perusahaan.
4. Dimensi pelayanan terdiri dari keyakinan pengetahuan tenaga kerja, fasilitas dan peralatan fisik, perhatian, bantuan tepat pada waktunya, kinerja yang dapat diandalkan dan tepat, semua menuju pada hasil pelayanan terbaik.

### C. Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Judul	Hasil
1	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten Efendi Universitas Padjajaran Bandung.	Komunikasi menurut persepsi pegawai BPBD Provinsi Banten terdiri dari pemahaman, kesenangan, perubahan sikap, memperbaiki hubungan, dan tindakan. Komunikasi antara karyawan dengan atasan maupun rekankerja yang terjadi pada BPBD Provinsi Banten sudah baik dan efektif.
2	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. Dimas Oktavia Ardiansyah, Universitas Brawijaya, 2018	Komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Hubungan baik antara atasan dan bawahan, adanya umpan balik, iklim komunikasi yang mendukung serta perspektif organisasi yang terarah dapat menambah kepuasan kerja karyawan menjadi lebih maksimal. PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung mampu mengkomunikasikan pekerjaan terhadap karyawannya, sehingga karyawan merasa puas dengan adanya peran komunikasi yang efektif dan perhatian dari perusahaan
3	Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lpp Rri Surakarta (Pola Komunikasi Antara Pimpinan dan Karyawan di	Pola komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan memberikan pengaruh yang positif bagi kinerja pegawai LPP RRI Surakarta. Semakin baik pola komunikasi maka kinerja pegawai akan meningkat.

	<p>Radio Republik Indonesia (Surakarta)</p>	<p>Dengan kata lain, jika salah satu variabel mengalami peningkatan, maka variabel lain juga otomatis meningkat dan sebaliknya. bahwa pola komunikasi akan mendukung aktifitas perkembangan organisasi selain itu pola komunikasi juga akan membuat komunikasi berjalan lebih efektif. Pola komunikasi organisasi yang terjadi terbentuk dari komunikasi yang terjadi antar anggota organisasi. Pola komunikasi terjadi juga tanpa direncanakan semua terjalin begitu saja bahkan pola komunikasinya juga tidak bias ditentukan. Semua pola komunikasi organisasi akan mendukung komunikasi efektif dalam organisasi.</p>
<p>4</p>	<p>Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kinerja Agen Di Ajb Bumiputera 1912 Divisi Syariah Cabang Sidoarjo Skripsi Oleh: Uswatun Hasanah Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Program Studi Ekonomi Syariah Surabaya 2018</p>	<p>Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Terdapat tiga hipotesis yang dikemukakan, yaitu: hipotesis pertama, terdapat pengaruh antara komunikasi organisasi (X1) efektivitas kepemimpinan (X2) terhadap kinerja agen (Y). Hipotesis kedua, terdapat pengaruh antara komunikasi organisasi (X1) terhadap kinerja agen (Y). Dan hipotesis ketiga terdapat pengaruh antara efektivitas kepemimpinan (X2) terhadap kinerja agen (Y).</p>
<p>5</p>	<p>Analisis pengaruh komunikasi</p>	<p>Alat analisis yang digunakan dalam</p>

<p>efektif terhadap kinerja karyawan pt mitra makmur industri .adinda citra kusuma. Program sarjana alih jenis manajemen departemen manajemen fakultas ekonomi dan manajemen institut pertanian bogor bogor 2013</p>	<p>penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis Partial Least Square (PLS). Peubah-peubah yang mencerminkan komunikasi efektif terdiri dari pemahaman, kesenangan, sikap, hubungan, dan tindakan. Sedangkan peubah-peubah yang mencerminkan kinerja karyawan terdiri dari kuantitas dan kualitas kerja, kejujuran, tanggungjawab, kehadiran, kerjasama. Pengaruh komunikasi yang efektif terhadap kinerja memberikan Rsquare sebesar 0,7074. Hal ini diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk komunikasi efektif sebesar 70,74% sedangkan sisanya 29,26% dijelaskan oleh variabel di luar penelitian.</p>
--	--

Sumber: Peneliti. 2020

#### D. Kerangka Berpikir

Setelah kita lihat kerangka teoritis di atas dalam penelitian ini maka selanjutnya kita mengoprasionalkan, sehingga dapat memudahkan kita untuk mengetahui efektivitas komunikasi organisasi guna meningkatkan efektivitas kinerja pegawai di kantor Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara. Kerangka berpikir ini menjelaskan variabel yang akan dijadikan sebagai tolak ukur penelitian di lapangan yang berhubungan dengan rumusan masalah. a. Efektivitas Komunikasi Organisasi

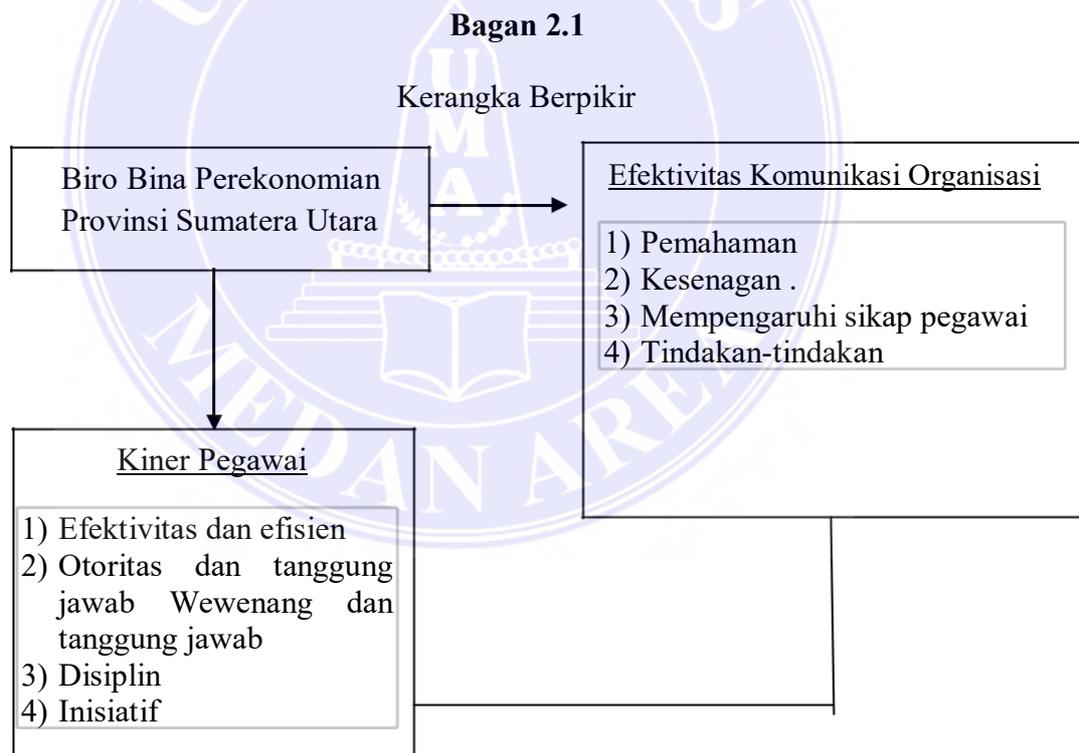
##### 1) Pemahaman pegawai terhadap pesan

- 2) Kesenangan
- 3) Mempengaruhi sikap pegawai
- 4) Tindakan-tindakan

b. Kinerja pegawai

- 1) Efektivitas dan efisien
- 2) Otoritas dan tanggungjawab wewenang dan tanggungjawab
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif

Berikut kerangka berpikir di sajikan oleh peneliti:



*Sumber: Peneliti. 2020*



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Tempat dan Waktu Penelitian

##### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini merupakan pendekatan kualitatif sehingga penelitian langsung dilaksanakan di lapangan dan peneliti merujuk langsung pada lokasi yang dijadikan objek penelitian. Lokasi penelitian di kantor Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara, peneliti mengambil penelitian tersebut karena jam kinerja pegawai kurang efektif selama *Covid-19*, sehingga peneliti ingin mencari informasi tentang efektivitas komunikasi organisasi dalam kinerja pegawai di kantor Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara di Jalan. Pangeran Diponegoro No.30, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara.

##### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan di kantor Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara untuk melakukan wawancara sedangkan pengambilan data direncanakan tiga bulan mulai dari bulan April sampai dengan bulan Juni 2020

#### B. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2012: 382) dalam penelitian kualitatif suatu permasalahan yang dibawa oleh

peneliti masih bersifat sementara sehingga dalam penyusunan penelitian berdasarkan pada teori.

Menurut John W. Creswell (2014:58) penelitian kualitatif adalah penelitian dengan analisis data yang bersifat induktif atau deduktif dan pembentukan berbagai pola serta mendeskripsikan, menginterpretasi objek penelitian dan kontribusi yang diberikan pada literatur serta seruan untuk perubahan.

Sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian, maka bentuk penelitian ini adalah bentuk deskriptif kualitatif yang menitikberatkan efektivitas komunikasi organisasi dalam melihat peningkatan kinerja pegawai di kantor Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data penulis menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

- a. Wawancara adalah bentuk komunikasi yang melibatkan dua orang. Seseorang menginginkan informasi dari lawan bicaranya dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan (Mulyana, 2014: 180).
- b. Observasi, adalah kemampuan seseorang untuk mengamati sesuatu dengan menggunakan panca indra penglihatan dan yang lainnya (Bungin, 2008: 115).

Adapun informan yang akan diwawancara dan diamati di Kantor Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara, yaitu:

1. Informan kunci (Kepala Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara).

2. Informan tambahan (Kepala Bagian Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara).
  3. Informan tambahan (pegawai).
- c. Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan, laporan dan sebagainya (Bungin, 2008: 121).

#### **D. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif, yakni memaparkan situasi atau peristiwa, penelitian ini tidak mencari dan menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis, atau membuat prediksi (Rakhmat, 2009: 24). Data hasil wawancara diolah menggunakan metode kualitatif dan diuraikan dengan berpedoman pada landasan teori.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan menyebarkan kusioner dan analisis data yang diperoleh di lapangan, pustaka dan sumber lain. Maka, penulis menarik kesimpulan tentang Efektivitas Komunikasi Organisasi Dalam kemampuan Kerja Pegawai pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas komunikasi organisasi dalam kinerja pegawai pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara telah mampu menjalin komunikasi yang efektif antara para pimpinan sehingga pelaksanaan kinerja dapat berjalan dengan baik.
2. Kinerja pegawai pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara pada saat Covid 19 dilakukan dari rumah dengan cara menggunakan online, namun demikian dengan cara online sehingga dapat dikatakan kinerja tersebut kurang efektif dan efisien diakibatkan covid 19.
3. Faktor-faktor hambatan efektivitas komunikasi organisasi dalam kinerja pegawai pada Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara adalah perubahan sikap dan tingkah laku pimpinan dan bawahan kurang bersinergi, minimnya sumber daya manusia, lemahnya komunikasi saat pelaksanaan kinerja yang dialami pegawai sehingga kinerja tidak efektif dan efisien.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, maka penulis mencoba memberikan masukan atau saran yang nantinya dapat dijadikan referensi bagi Biro Perekonomian Provinsi Sumatera Utara, adapun saran tersebut antara lain:

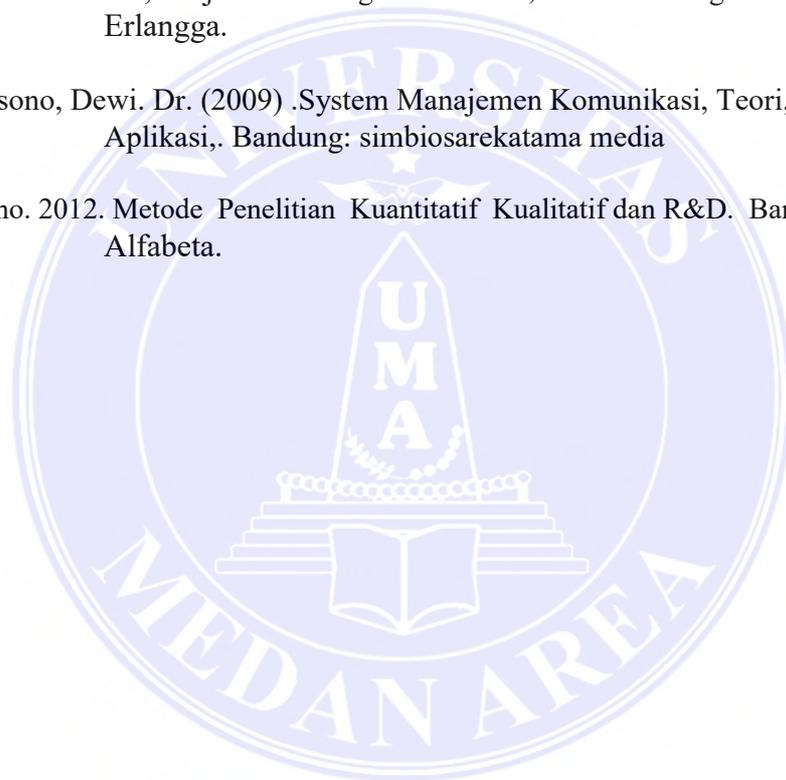
1. Bagi pimpinan, hendaknya mampu menciptakan komunikasi yang baik dengan bawahan disaat *Covid 19* ini bukan hanya secara komunikasi vertikal, namun tetapi mampu menciptakan komunikasi secara horizontal.
2. Bagi Biro Perekonomian Provinsi Sumatera Utara, hendaknya mampu menjalankan komunikasi yang baik dengan pegawai sehingga terciptanya komunikasi yang harmonis disaat *Covid 19* ini.
3. Bagi pegawai, harusnya mampu melaksanakan tugas yang baik jangan disaat *Covid 19* datang, disaat itu pula melakukan kinerja dengan lambat, bagaimanapun Biro Perekonomian Provinsi Sumatera Utara tetap melakukan pencapaian target dalam pelaksanaan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Arni, Muhammad. 2005. *Komunikasi Organisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara).
- Bungin & Burhan.(2008). *Analisa Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Covey. Stephen R. 2007. *Kepemimpinan Yang Berprinsip*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Creswell, John W. 2014. *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Deddy.Mulayana. 2014. *Metode Penelitian Komunikasi*. Cetakan ke 18. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya`
- Edy, Sutrisno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Gibson L,dkk, (2012), *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi 5, Jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Organisasi Dan Motivasi*. Edisi. Revisi. Jakarta: Penerbit PT BumiAksara.
- Kartono, Kartini. 2012. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT ... Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Larry A.Samovar,dkk. 2010. *Komunikasi Lintas Budaya*. (Jakarta: SalembaHumanika).
- Liliweri, Alo. 2014. *Sosiologi&KomunikasiOrganisasi*. Jakarta: BumiAksara.
- 2016. *Sosiologi&KomunikasiOrganisasi*. Jakarta: BumiAksara.
- 2017. *Sosiologi&KomunikasiOrganisasi*. Jakarta: BumiAksara.
- 2018. *Sosiologi&KomunikasiOrganisasi*. Jakarta: BumiAksara.
- Miner, John. B. 1990. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House.
- Mangkunegara. A.A. Anwar Prabu . 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan ke enam. Bandung Refika

- Mulyana, Deddy. 2014. Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar. Cetakan ke 18. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge (2015). Organizational Behavior. Pearson. United State America. Edisi16 .
- Rakhmat, Jalaluddin, 2009. Metode Penelitian Komunikasi: Dilengkapi Contoh Analisis Statistik, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Prawirosentono. Suyadi. 2014. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE
- Steers, Richard M, Terj.1980. Magdalena Jamin, Efektivitas Organisasi, Jakarta: Erlangga.
- Soedarsono, Dewi. Dr. (2009) .System Manajemen Komunikasi, Teori,Model, dan Aplikasi,. Bandung: simbiosarekatama media
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.



## **SUMBER LAIN**

1. ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT MITRA MAKMUR INDUSTRI .ADINDA CITRA KUSUMA. PROGRAM SARJANA ALIH JENIS MANAJEMEN DEPARTEMEN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN INSTITUT PERTANIAN BOGOR BOGOR 2013
2. PENGARUH POLA KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN LPP RRI SURAKARTA (Pola Komunikasi Antara Pimpinan dan Karyawan di Radio Republik Indonesia Surakarta)
3. PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH (BPBD) PROVINSI BANTEN Efenndi . Universitas Padjajaran Bandung.
4. PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA. Dimas Okta Ardiansyah, Universitas Brawijaya . 2018
5. PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA AGEN DI AJB BUMIPUTERA 1912 DIVISI SYARIAH CABANG SIDOARJO SKRIPSI OLEH: USWATUN HASANAH UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH SURABAYA 2018

## PANDUAN WAWANCARA

### EFEKTIFITAS KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM KEMAMPUAN KERJA PEGAWAI PADA BIRO BINA PEREKONOMIAN PROVINSI SUMATERA UTARA

#### Efektif Komunikasi Organisasi (X)

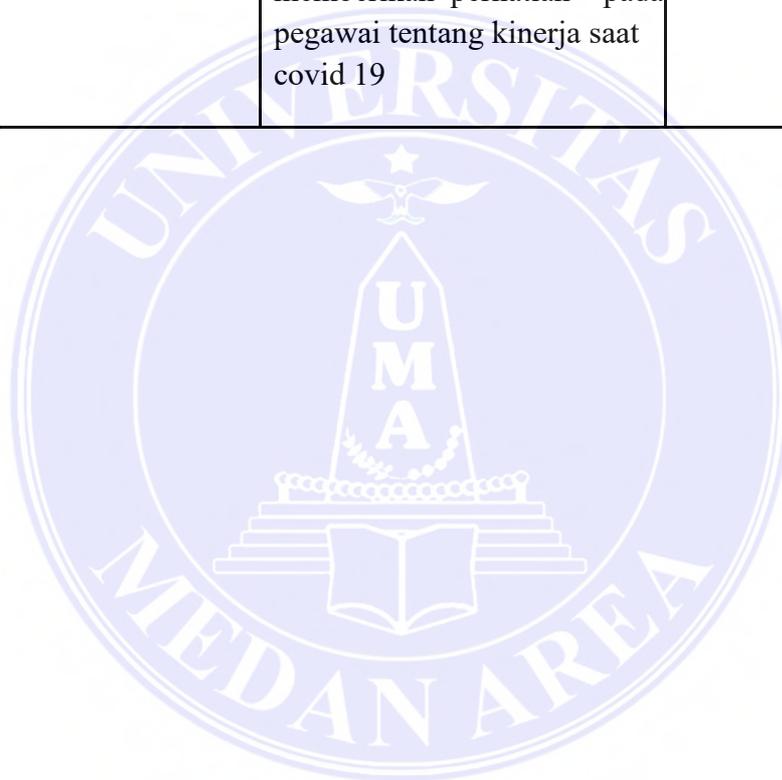
No	Indikator	Wawancara	Informan	
			Kunci	Tambahan
1	Pemahaman	Sampai dimana pemahaman pegawai tentang pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan selaku komunikator		
2		Apakah pegawai langsung menanggapi jika pimpinan menyampaikan tentang pekerjaan yang akan dilakukan		
3		Komunikasi yang efektif yang bagaimana agar pekerjaan mampu terlaksana dengan baik oleh pegawai		
4	Kesenangan	Apakah pimpinan selalu memberikan ucapan selamat pagi pada pegawai pada saat masuk kantor		
5		Apakah pimpinan selalu menunjukkan sikap yang baik terhadap pegawai		
6		Apakah pegawai senang dengan penyampaian pesan yang disampaikan oleh pimpinan seputar masalah pekerjaan		
7	Mempengaruhi sikap	Apakah pimpinan mampu melakukan perubahan suasana kerja		
8		Apakah keberhasilan komunikasi dalam pekerjaan ditandai dengan adanya perubahan sikap dari pegawai		

9	Memperbaiki hubungan	Apakah pimpinan selalu mengawasi kinerja pegawai dengan ketat		
10		Apakah pimpinan memberikan kepercayaan tentang pekerjaan pada pegawai		
11	Tindakan	Apakah pimpinan melakukan evaluasi kinerja pada pegawai		
12		Jika pekerjaan tidak terlaksana dengan baik, apakah pimpinan melakukan tindakan yang tegas pada pegawai		

### Kinerja Pegawai (Y)

No	Indikator	Wawancara	Jawaban Informan	
			Kunci	Tambahan
1	Efektif dan efisien	Apakah kinerja pegawai saat covid 19 bisa dikatakan efektif dan efisien		
2		Bagaimana cara pimpinan dalam memberikan dorongan kinerja dimasa covid 19		
3	Otoritas dan tanggung jawab Wewenang	Komitmen kinerja seperti apa yang diberikan pimpinan pada masa covid 19		
4		Bagaimana tanggung jawab kinerja pegawai yang diberikan pimpinan saat covid 19		
5	Disiplin kerja	Bagaimana aturan jam kerja di saat covid 19		

6		Apakah pekerjaan teralisasi dengan baik di saat covid 19		
7	Inisiatif	Apakah pegawai mampu memberikan ide-ide yang baru dalam melakukan pekerjaan di saat datangnya wabah covid 19		
8		Apakah pimpinan memberikan perhatian pada pegawai tentang kinerja saat covid 19		



## HASIL WAWANCARA

### INFORMAN KUNCI

#### EFEKTIVITAS KOMUNIKAS ORGANISASI (X)

##### 1. PEMAHAMAN

- Paham, sepanjang menyangkut tugas pokok pegawai
- Ya, ditindaklanjuti dengan koordinasi dan surat ke instansi lain
- Komunikasi yang tepat sasaran, tepat sesuai tupoksi pegawai

##### 2. KESENANGAN

- Ya, Kalau pagi ucapan selamat pagi dan sore ketika pulang
- Ya, jika pegawai ada membuat kesalahan ditegur dengan baik baik secara lisan
- Ya, sepanjang sesuai tupoksi

##### 3. MEMPENGARUHI SIKAP

- Belum inovatif
- Relatif, Sumber daya alam (Dian)

##### 4. MEMPERBAIKI HUBUNGAN

- Tidak, tidak terlalu ketat
- Relatif, sesuai jawaban informan tambahan

##### 5. TINDAKAN

- Kadang-kadang, bia ada kesalahan saja
- Ya, memerintah pegawai untuk segera menyelesaikan pekerjaan itu sampai tuntas

### INFORMAN KUNCI

#### KEMAMPUAN KINERJA PEGAWAI (Y)

##### 1. EFEKTIF DAN EFESIEN

- Tidak, kinerja pegawai tidak maksimal

- Memberikan arahan dan bimbingan, membuat jadwal kerja dirumah (WFH) dan kerja di kantor (WFO) dan pegawai yang bekerja dirumah harus tetap dirumah di jam kantor, tidak boleh keluar rumah

## 2. OTORITAS DAN TANGGUNG JAWAB WEWENANG

- Tetap melaksanakn tugas, agar target kinerja tercapai dengan baik
- Tanggung jawab pegawai tetap sama, tetap sama dengan sebelum adanya COVID19

## 3. DISIPLIN KERJA

- Jam kerja tetap sama sebelum COVID 19, bedanya ada jadwal yang kerja dirumah dan ada yang di kantor
- Terealisasi dengan baik dengan adanya HP dan Komputer

## 4. INISIATIF

- Mampu, dengan memanfaatkan kemudahan teknologi informasi
- Ya, Dengan tetap mematuhi protocol kesehatan dalam bekerja dengan memberikan fasilitas masker, sanitizer dan face shield

## INFORMAN TAMBAHAN

## EFEKTIFITAS KOMUNIKAS ORGANISASI (X)

### 1. PEMAHAMAN

- Paham, sepanjang sesuai tupoksi pegawai yang bersangkutan
- Selalu, selalu ditindaklanjuti dengan membuat surat
- Komunikasi yang tepat sasaran, tepat sesuai tupoksi pegawai

### 2. KESENANGAN

- Ya ucapan selamat pagi, baik pagi dan petang ketika akan pulang
- Ya
- Relatif, kadang tidak sesuai tupoksi

3. **MEMPENGARUHI SIKAP**

- Belum, belum inovatif
- Relatif, belum terjadi komunikasi yang efektif

4. **MEMPERBAIKI HUBUNGAN**

- Tidak, tidak begitu ketat
- Relatif, terhadap pekerjaan yang bersifat prinsipil

5. **TINDAKAN**

- Kadang – kadang, apabila ada kesalahan pegawai
- Ya, menugaskan pegawai yang bersangkutan untuk menyelesaikan pekerjaan itu

**INFORMASI TAMBAHAN**

**KEMAMPUAN KINERJA PEGAWAI (Y)**

1. **EFEKTIF DAN EFESIEN**

- Tidak, Kinerja pegawai tidak maksimal
- Memberikan arahan dan bimbingan, membuat jadwal WFO dan WFH

2. **OTORITAS DAN TANGGUNG JAWAB WEWENANG**

- Tetap melaksanakan tupoksi, melaksanakan tupoksi dengan baik sesuai target
- Tanggung jawab pegawai tetap sama, tetap sama sebelum masa COVID 19

3. **DISIPLIN KERJA**

- Jam kerja sesuai pergub, adanya jadwal WFO dan WFH
- Sebagian terealisasi, sebagian lagi tidak

4. **INISIATIF**

- Mampu, Dengan memanfaatkan kemudahan teknologi informs
- Ya, tetap mematuhi protokol kesehatan dalam bekerja

## DOKUMENTASI GAMBAR

**Gambar 1**



**Kantor Gubernur Provinsi Sumatera Utara**

**Jalan. Pangeran Diponegoro No.30, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota**

**Medan, Sumatera Utara.**

**Gambar 2**



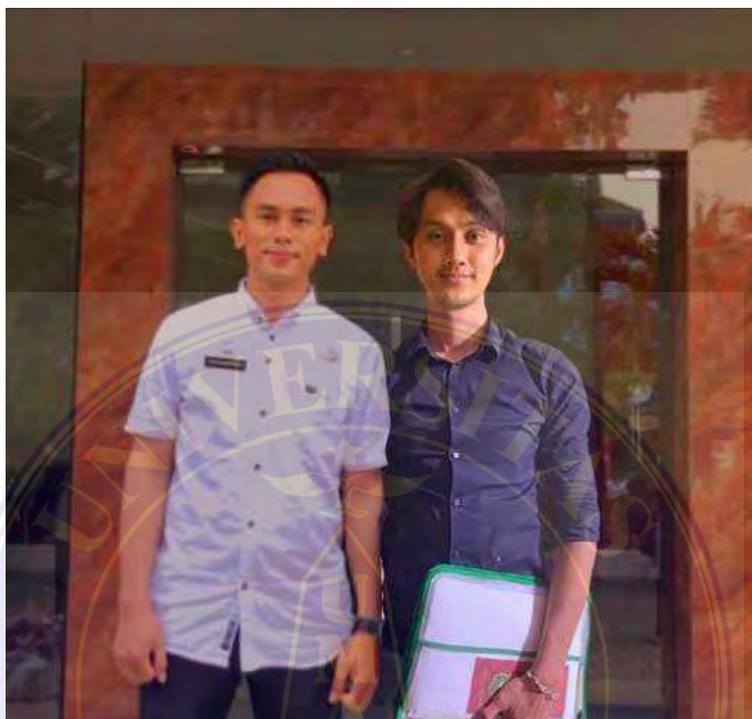
Kepala Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara ibu Hernita (tengah) selaku Informan Kunci berfoto bersama usai wawancara dengan peneliti. Senin, 08 Juni 2020 di ruang kerja Kantor Gubernur Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara

**Gambar 3**



Peneliti (kiri) berfoto bersama ibu Ruth selaku Kepala Bagian Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara. Rabu, 10 Juni 2020 di Kantor Gubernur Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara.

**Gambar 4**



Peneliti (kanan) berfoto bersama salah seorang informan tambahan, Ardiansyah. Selasa, 09 Juni 2020, di Kantor Gubernur Biro Bina Perekonomian Provinsi Sumatera Utara.