

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian & pertukaran informasi secara kompleks. Di mana meliputi proses secara vertikal, horizontal, maupun lintas saluran. Komunikasi vertikal yaitu proses komunikasi antara atasan dan bawahan. Komunikasi horizontal meliputi komunikasi antar karyawan atau anggota organisasi yang selevel atau di kedudukan yang sama dalam organisasi, maupun proses komunikasi lintas saluran, seperti proses komunikasi antara anggota organisasi yang berbeda kedudukan atau level dalam tingkatannya di organisasi.

Komunikasi organisasi merupakan proses yang saling tergantung antara anggota organisasi untuk tercapainya tujuan yang sama. Sistem sosial mempengaruhi bagaimana, ke, dan dari siapa dan dengan pengaruh bagaimana komunikasi terjadi di antara anggota-anggota sistem.¹ Karena pada dasarnya suatu pesan akan dipersepsi oleh penerima pesan yang juga dipengaruhi oleh lingkungan. Tavris & Wade menunjukkan bahwa psikologi perilaku telah

¹ Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2013), 42.

mengajarkan bahwa kita semua selalu saling mempengaruhi satu sama lain, tanpa kita sadari.²

Goldhaber mengemukakan mengenai perspektif tentang komunikasi organisasi, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.³ Lingkungan dalam organisasi meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal meliputi anggota organisasi atau staf, produk, tujuan organisasi, dsb. Sedangkan Lingkungan eksternal meliputi *customer* tau masyarakat, pesaing dan teknologi.

Lebih luasnya komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptaka, memelihara & merubah organisasi.⁴ Dalam suatu organisasi harus adanya relevansi yang kuat agar terciptanya komunikasi yang efektif dalam proses berkomunikasi. Komunikasi sebagai penghidupan sebuah organisasi, karena komunikasi diperlukan untuk saling bertukar informasi, bertukar pendapat, membuat rencana dan proposal, mencapai kesepakatan, melaksanakan keputusan, mengirim dan memenuhi perintah dan melakukan penjualan. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang penting dalam sebuah organisasi untuk tercapainya komunikasi yang efektif. Pentingnya komunikasi di dalam organisasi sangat menentukan bagaimana individu yang ada di dalamnya.

² Matt Jarvis, *Teori– Teori Psikologi* (Bandung: Penerbit Nusa Media, 2002), 41.

³ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi : Teori & Studi Kasus* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 20.

⁴ Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2013), 33.

Seperti halnya yang dijelaskan dalam Al-Quran pada surat As-Saff ayat 4 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ

Terjemahnya:

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”

Ayat di atas menjelaskan bahwa disuatu organisasi, setiap individu memiliki peran penting dalam berjalannya organisasi, oleh karena itu apabila setiap individu mampu bekerja sama dengan individu yang lain di dalam organisasi tersebut maka organisasi akan kokoh dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi.

2.1.2 Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses komunikasi antara dua orang yang mana timbal balik dapat dirasakan langsung oleh penyampai pesan pada saat itu juga. Organisasi tidak bisa lepas dari proses komunikasi interpersonal. Organisasi merupakan suatu unit yang anggotanya memiliki hubungan interpersonal yang beragam.⁵ Hubungan ini harus dijaga dengan baik agar terciptanya komunikasi yang efektif antar anggota organisasi.

⁵ Nina Siti Salmaniah Siregar, “PERSPEKTIF”, *Interaksi Komunikasi Organisasi*, 1 (April, 2012), 34.

Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang paling efektif dalam mengetahui timbal balik dari komunikan. Komunikasi interpersonal juga dapat merubah sikap & pendapat seseorang. Jenis komunikasi ini paling efektif karena dilakukan secara langsung antara komunikator dan komunikan. Menurut Devito, komunikasi interpersonal yang efektif memiliki indikator yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), dukungan (*supportiveness*), rasa positif (*positiveness*), kesetaraan (*equality*).⁶ Penjelasan dari ke lima indikator tersebut sebagai berikut :

1) Keterbukaan (*Openness*)

Aspek keterbukaan dalam komunikasi interpersonal sangat penting dilakukan karena dapat memberikan komunikasi yang efektif antar komunikator dan komunikan. Keterbukaan ini berhubungan dengan kejujuran, di mana ada kesediaan komunikator untuk mengungkapkan hal yang disembunyikan demi menyelesaikan masalah secara bersama. Dengan membuka diri juga dapat meningkatkan pengetahuan tentang pendapat, gagasan dan jalan pikiran orang lain. Keterbukaan di Lembaga Yatim Mandiri yang merupakan lembaga amil zakat yaitu dengan terbukanya bantuan lembaga bagi masyarakat yang membutuhkan, terbukanya komunikasi antar karyawan dalam evaluasi agar memudahkan dalam berkoordinasi.

2) Empati (*Empathy*)

Empati adalah kemampuan untuk menempatkan sikap seseorang kepada orang lain saat berkomunikasi. Komunikan seakan merasakan apa yang dirasakan

⁶ Fauzi Abubakar, "Pekomnas", *Pengaruh Komunikasi Interpersonal antara Dosen dan Mahasiswa Terhadap Motivasi Belajar dan Prestasi Akademik Mahasiswa*, 1 (April, 2015), 54.

komunikator, dengan memberi timbal balik atau sikap yang sesuai dengan keadaan komunikator. Dalam arti secara emosional, seseorang mampu menangkan dan memahami apa yang dirasakan oleh orang lain. Empati dalam Lembaga Yatim Mandiri yaitu bisa merasakan apa yang dirasakan para kaum duafa khususnya para anak yatim yang membutuhkan bantuan, bimbingan agar terciptanya anak yatim yang mandiri.

3) Dukungan (*Supportiveness*)

Komunikasi interpersonal dapat berjalan dengan efektif jika adanya dukungan atau *support* dari lawan bicara. Antara komunikator dan komunikan harus saling memberikan dukungan atas pesan yang disampaikan. Sikap terbuka dan empatik tidak dapat berjalan jika tidak adanya sikap mendukung satu sama lain. Dukungan antar karyawam di Lembaga Yatim Mandiri yaitu dengan memberi semangat dan arahan agar menciptakan kinerja yang maksimal.

4) Rasa positif (*Positiveness*)

Perilaku positif diri sendiri dan berfikir positif terhadap orang lain dapat menciptakan komunikasi yang efektif . Sifat positif dapat mendorong orang lain lebih efektif dalam berkomunikasi. Dengan sikap positif juga dapat memberikan timbal balik yang efektif. Rasa positif yang dibangun di Lembaga Yatim Mandiri yaitu dengan berprasangka baik pada orang lain agar terciptanya komunikasi yang efektif.

5) Kesetaraan (*Equality*)

Dalam proses berkomunikasi, sangat sering terjadi ketidaksetaraan. Ketidaksetaraan ini dalam hal gender, kecerdasan, materi, dan lain lain. Terlepas

dari ketidaksetaraan itu, komunikasi interpersonal akan lebih efektif jika adanya kesetaraan. Kesetaraan yang dimaksudkan adalah menghargai satu sama lain. Kesetaraan di Lembaga Yatim Mandiri yaitu dengan tidak membedakan tingkatan di dalam lembaga, tidak membedakan status sosial dalam berkomunikasi, dan tidak membedakan anak yatim dengan anak lainnya.

Komunikasi interpersonal yang efektif juga dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi dapat mendorong anggota organisasi untuk melakukan komunikasi dan hal positif. Adanya dukungan antar anggota organisasi dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi akan meningkatkan inisiatif, kreativitas serta rasa tanggung jawab. Komunikasi interpersonal antara ketua organisasi dengan anggotanya juga berperan penting dalam terciptanya kinerja organisasi yang efektif.

Moral dan produktivitas kerja dapat meningkat apabila para karyawan mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain.⁷ Penyampaian pesan secara efektif juga sangat penting dalam mengurangi hal yang dapat merusak atau menurunkan kinerja karyawan. Faktor dukungan dari atasan sangat mempengaruhi anggotanya untuk melakukan kerjanya dengan baik. Hubungan interpersonal perlu ditumbuhkan dan ditingkatkan dengan memperbaiki hubungan dan kerja sama antara berbagai pihak.⁸

⁷ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi : Teori & Studi Kasus* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 51.

⁸ Kamaruzzaman, "Konseling GUSJIGANG", *Analisis Keterampilan Interpersonal Siswa*, 2 (Juli-Desember, 2016), 210.

2.1.3 Teori Hubungan Manusia

Teori hubungan manusia merupakan teori transisional dalam komunikasi organisasi. Teori transisional menolak prinsip teori klasik dan menentang pandangan yang mekanis terhadap organisasi yang tidak sensitif terhadap kebutuhan sosial anggota organisasi, tetapi hanya tertarik pada keuntungan organisasi.⁹ Hubungan manusia yang disampaikan oleh Elton Mayo ini menjelaskan bahwa anggota organisasi merupakan inti dari sistem sosial yang ada di organisasi. Manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi. Misalnya anggota organisasi yang memutuskan apa peranan yang akan dilakukannya dan bagaimana melakukannya. Tanpa manusia, organisasi tidak akan ada. Oleh karena itu faktor manusia dalam organisasi haruslah mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan seperti halnya teori klasik.

Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi, dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi kerja sehingga akan dapat meningkatkan produksi organisasi.

Bernard menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi (sebagai suatu sistem kerja sama) tergantung kepada kemampuan manusia untuk berkomunikasi

⁹Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi : Teori & Studi Kasus* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 47.

& kemauan untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang sama pula.¹⁰ Karena pada dasarnya hubungan sosial antar karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Dalam kehidupan sosial di masyarakat, manusia diajarkan dalam agama Islam untuk saling tolong menolong. Sikap saling tolong menolong dalam kebaikan dan ketakwaan adalah suatu hal yang sangat mulia. Sejumlah ayat dalam Al- Quran juga telah menyebutkan secara tegas tentang perintah ini.

Seperti halnya yang dijelaskan dalam Al-Quran pada surat Al-Hujurat ayat 10 sebagai berikut:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

Terjemahnya:

“Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat.”

Tolong menolong juga dapat diaplikasikan dengan ketersediaan kita membayar zakat. Seperti halnya yang dijelaskan dalam Al-Quran pada surat Al-Baqarah ayat 195 sebagai berikut:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

¹⁰Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2013), 57.

Terjemahnya:

“Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.”

Zakat merupakan suatu ibadah yang paling penting. kerap kali dalam Al-Quran Allah menerangkan zakat beriringan dengan menerangkan sembahyang. Hukum zakat adalah wajib (fardhu) atas setiap muslim yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu. Zakat merupakan suatu ibadah yang dipergunakan untuk kemaslahatan umat sehingga dengan adanya zakat kita dapat mempererat tali silaturahmi dengan sesama umat Islam maupun dengan umat lain.

2.1.4 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Secara lebih tegas, Amstrong & Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.¹¹

Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Lester menjelaskan bahwa kinerja

¹¹ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi dan Kasus* (Bandung: ALFABETA, 2013), 127.

karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas dan peranannya dalam organisasi.¹² Kinerja merupakan bagian yang penting dalam organisasi. Tanpa adanya kinerja, tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Chazi Nasucha mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.¹³ Melalui komunikasi dalam organisasi, antar karyawan dapat bekerja sama, berempati dan saling percaya dalam menjalankan tugas. Melalui komunikasi juga dapat mengetahui dan memahami tugas pokok fungsi mereka, yang mana bertanggung jawab akan pekerjaan tersebut.

Kinerja pada praktiknya adalah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja juga merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Inovasi dalam melakukan pekerjaan juga dibutuhkan dalam pencapaian kinerja karyawan. Singkatnya kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian kerja atau hasil kerja.

Adanya hubungan yang kuat antara kinerja dengan prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang diperoleh dari melaksanakan tugas yang

¹² Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi : Teori & Studi Kasus* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 154.

¹³ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi dan Kasus* (Bandung: ALFABETA, 2013), 129.

dibebankan kepada seseorang. Sebagai penilaian dari komunikasi organisasi yang berjalan, dapat dilihat dari kinerja yang dicapai. Maka untuk menilai komunikasi organisasi yang berjalan, diperlukan adanya penilaian kinerja. Mitchell mengatakan bahwa untuk menilai kinerja seseorang di suatu organisasi yaitu seperti melihat kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.¹⁴

Untuk mengukur kualitas kerja, diperlukan adanya indikator-indikator pendukung kinerja. Menurut Robbins, Indikator untuk mengukur kinerja ada lima, yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas dari *output* pekerjaan yang dihasilkan, serta kesempurnaan hasil tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus dari *output* atau aktifitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi antar karyawan dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

¹⁴Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi : Teori & Studi Kasus* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 148.

4) Efektifitas

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

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Kerangka Fikir

Kerangka fikir atau kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset.¹⁵ Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel, yaitu komunikasi interpersonal sebagai *variable independent* (variable bebas) dan kinerja sebagai *variable dependent* (variable terikat). Terdapatnya dua variabel yang saling berkaitan ini dibuat adanya dugaan sementara (hipotesis) yang berbentuk komparasi atau hubungan melalui kerangka pemikiran.

¹⁵ Husein Umar, *Metode Riset Komunikasi Organisasi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), 208

Gambar 2.1. Kerangka Fikir

