

**HUBUNGAN KOMUNIKASI INTERNAL DENGAN KINERJA PEGAWAI  
KANTOR DINAS PENDIDIKAN KOTA PADANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana pendidikan  
strata satu (S1)*



Oleh:  
**SONIA WATI**  
2008/01097

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2012**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Ujian  
Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi  
Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Padang**

**Judul : Hubungan Komunikasi Internal Dengan Kinerja  
Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang**

**Nama : SONIAWATI**

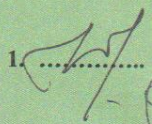
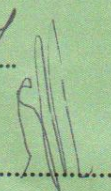
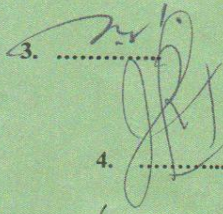
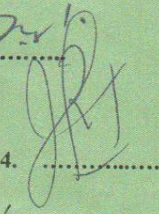
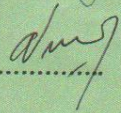
**BP/Nim : 2008/ 01097**

**Jurusan : Administrasi Pendidikan**

**Fakultas : Ilmu Pendidikan**

**Padang, Februari 2013**

**Tim Penguji**

	<b>Nama</b>	<b>Tanda Tangan</b>
<b>Ketua</b>	<b>: Prof.Dr.Nurhizrah G, M.Ed</b>	1. .... 
<b>Sekretaris</b>	<b>: Drs. Irsyad, M.Pd</b>	2. .... 
<b>Anggota</b>	<b>: Dr. Ahmad Sabandi, M. Pd</b>	3. .... 
<b>Anggota</b>	<b>: Drs. Syahril, M.Pd</b>	4. .... 
<b>Anggota</b>	<b>: Nellitawati, S.Pd., M.Pd</b>	5. .... 

## **ABSTRAK**

**Judul** : **Hubungan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang**  
**Penulis** : **SONIA WATI**  
**Pembimbing** : **1. Prof. Dr. Nurhizrah Gistituati, M. Ed**  
**2. Drs. Irsyad, M. Pd**

Penelitian ini dilatar belakangi dari hasil pengamatan penulis pada kantor Dinas Pendidikan Kota Padang yang menunjukkan kinerja pegawai belum seperti yang diharapkan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah komunikasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi tentang: (1) komunikasi internal di kantor Dinas Pendidikan Kota Padang, (2) kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang, dan (3) Hubungan komunikasi internal dengan kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang. Hipotesis yang diajukan adalah terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi internal dengan kinerja pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.

Jenis penelitian ini bersifat korelasional. Populasi penelitian ini adalah pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan kota Padang yang berjumlah 92 orang. Besar sampel ditentukan berdasarkan tabel Krejcie dan diperoleh sebanyak 48 orang. Instrumen penelitian ini adalah angket model Skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data dianalisis dengan teknik korelasi Product Moment.

Hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa : (1) Komunikasi Internal di Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang berada pada kategori baik (81,09%), (2) kinerja pegawai juga berada pada kategori cukup baik (77,57%), (3) Terdapat hubungan yang berarti antara komunikasi internal dengan kinerja pegawai di kantor dinas pendidikan kota Padang sebesar 0,59. Ini berarti bahwa semakin baik komunikasi internal yang dilakukan maka semakin tinggi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

## KATA PENGANTAR



Dengan nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Penyayang. Segala puji dan syukur penulis ucapkan pada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Selanjutnya shalawat dan salam penulis mohonkan kepada Allah untuk disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah meninggalkan tuntunan hidup bagi manusia yaitu Al-Qur'an dan Sunnah.

Skripsi ini disusun merupakan bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan Studi Program Sarjana (S1) Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang. Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis telah menerima bantuan dan semangat dari berbagai pihak tertentu, baik berupa moril maupun materil. Untuk itu penulis sepantasnya menyampaikan terima kasih dan penghormatan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Nurhizrah Gistituati, M. Ed selaku pembimbing I, dan Bapak Drs. Irsyad, M. Pd selaku pembimbing II, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan Administrsi Pendidikan Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Dr. Ahmad Sabandi, M. Pd, Bapak Drs. Syahril, M.Pd dan Ibu Nelitawati, S.Pd, M.Pd selaku tim penguji.
4. Seluruh dosen dan pegawai tata usaha Jurusan Administrasi Pendidikan yang telah memberikan bantuan dan kemudahan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Pimpinan perpustakaan beserta karyawan dan karyawan perpustakaan Fakultas Ilmu Pendidikan dan perpustakaan Universitas Negeri Padang.
6. Kepala Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang yang telah dengan senang hati mengijinkan dan menerima penulis untuk melakukan penelitian.

7. Orang tua, kakak dan adik-adik tersayang yang mendoakan, memberikan nasehat, dorongan, motivasi, dukungan, pada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat seperjuangan yang telah memberikan masukan, semangat, dan bantuan dalam penulisan skripsi ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang secara tidak langsung memberikan masukan dan bantuan untuk skripsi ini.

Semoga segala bantuan yang diberikan dibalas oleh Allah SWT dengan amal yang berlipat ganda. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri, kantor tempat penelitian, dan Jurusan Administrasi Pendidikan serta pembaca pada umumnya.

Penulis telah berupaya dengan maksimal untuk menyelesaikan skripsi ini, namun penulis menyadari baik isi maupun penulisan masih belum sempurna. Untuk itu kepada pembaca, penulis mengharapkan saran dan kritikan yang bersifat membangun dan kesempurnaan skripsi pada masa yang akan datang.

Padang, Januari 2013

Penulis

**Sonia Wati**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>vi</b>

<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Batasan Masalah.....	6
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan Penelitian .....	6
F. Asumsi .....	7
G. Kegunaan Penelitian.....	7

<b>BAB II KERANGKA TEORI.....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
1. Komunikasi Internal.....	9
a. Pengertian Komunikasi Internal.....	9
b. Pentingnya Komunikasi Internal.....	12
c. Tujuan Komunikasi Internal .....	15
d. Metode Komunikasi Internal.....	16
e. Dimensi Komunikasi Internal .....	17
2. Kinerja Pegawai .....	28
a. Pengertian Kinerja Pegawai .....	28
b. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai ....	31
c. Indikator Kinerja Pegawai .....	33
B. Hubungan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Pegawai .....	40

C. Kerangka Konseptual.....	41
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A. Jenis Penelitian.....	42
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	42
C. Populasi dan Sampel .....	42
D. Variabel Penelitian .....	48
E. Jenis dan Sumber Data .....	48
F. Instrumen Penelitian .....	48
G. Pengumpulan Data .....	50
H. Analisis Data .....	51
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
A. Deskripsi Data .....	54
B. Pengujian Hipotesis .....	58
C. Pembahasan .....	59
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>67</b>
A. Kesimpulan .....	67
B. Saran.....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Populasi Pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang tahun 2012.....	43
2. Penyebaran Sampel .....	47
3. Distribusi Frekuensi Skor Komunikasi Internal Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.....	54
4. Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.....	56
5. Tafsiran Mean Variabel Penelitian.....	57
6. Pengujian Keberartian Koefisien Korelasi Variabel X dan Variabel Y dengan Uji.....	59



## DAFTAR GAMBAR

Tabel	Halaman
1. Kerangka Konseptual .....	41
3. Histogram Frekuensi Skor Komunikasi Internal.....	55
2. Histogram Frekuensi Skor Kinerja Pegawai .....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

Tabel	Halaman
1. Kisi-kisi Penelitian.....	
2. Angket Penelitian.....	
3. Analisis Uji Coba Angket.....	
4. Skor Mentah Hasil Penelitian .....	
5. Pengolahan Data.....	
6. Tabel Kritik Z Skor .....	
7. Tabel Harga Kritik Dari Product Moment .....	
8. Tabel Nilai-Nilai Distribusi t .....	
9. Tabel Nilai-Nilai Product Moment .....	
10. Surat Izin Penelitian .....	
11. Tanda Bukti Pengambilan Data Penelitian .....	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pegawai merupakan salah satu unsur penting yang menjadi tulang punggung pada instansinya. Karena pegawai ikut menentukan maju mundurnya sebuah instansi. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai diperlukan ketekunan, ketelitian, kecekatan, kemampuan melaksanakan tugas dan keahlian lainnya yang secara keseluruhan dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja pegawai yang tinggi akan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal, begitupun sebaliknya dimana dengan kinerja pegawai yang rendah tujuan organisasi yang diharapkan sulit dicapai secara maksimal.

Kinerja pegawai merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Armstrong dan Baron yang dikutip Wibowo (2007: 7) “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi”. Malayu S.P. Hasibuan (2001: 34) dalam Wikipedia Indonesia (2008: 1) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan padanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang digunakan dalam melaksanakan tugas tersebut.

Kinerja sangat penting dimiliki oleh pegawai karena dengan kinerja atau hasil kerja yang baik maka tujuan tercapai dengan baik pula. Namun dibalik itu kinerja yang dicapai tentunya harus sesuai dengan yang diharapkan.

Salah satu faktor yang diduga berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai adalah komunikasi. Komunikasi merupakan salah satu bidang yang sangat penting didalam suatu proses kegiatan antar manusia. Komunikasi adalah serangkaian kegiatan manusia untuk menyampaikan pesan, warta, berita atau informasi dari seseorang kepada orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan.

Suatu organisasi yang didalamnya terdapat bagian-bagian yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya memerlukan komunikasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi. Komunikasi dalam organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide, diantara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menciptakan suatu kerja sama antar anggota organisasi karena merupakan salah satu bentuk interaksi yang mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi hubungan-hubungan yang ada pada suatu organisasi. Dengan komunikasi yang baik dalam organisasi diharapkan adanya jalinan pengertian yang baik antara pihak yang satu dengan pihak yang lain dan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk saling membantu, saling mengadakan interaksi, dan saling

mempengaruhi sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, untuk kemudian dapat dilaksanakan.

Ketidakmengertian/ ketidakpahaman (*missunderstanding*) merupakan sumber konflik, karena ketidakmengertian merupakan ransangan yang membangkitkan prasangka. Berbagai aksi demo (unjuk rasa) yang dilakukan karyawan atau pegawai bukan hanya persoalan terhadap ketidakpuasan terhadap pendapatan dan reward, tetapi lebih banyak bersumber dari ketidakmengertian mereka terhadap eksistensi organisasinya. Demikianlah tugas organisasi, maupun mereka yang ada diluar organisasi saling mengenal satu sama lain.

Dinas Pendidikan kota Padang merupakan lembaga teknis daerah yang mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan teknis dan pengendalian dibidang pendidikan dan pelatihan, bidang perencanaan, penyelenggaraan serta pengembangan system dan berbagai tugas lainnya.

Berdasarkan ruang lingkup dan jangkauannya, komunikasi organisasi dibedakan menjadi komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada komunikasi internal. Jadi, komunikasi internal yang berlangsung baik melalui proses formal secara vertical, horizontal dan diagonal mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai, maka keberadaan organisasi pun semakin baik.

Di dalam komunikasi internal, baik secara vertical, maupun horizontal, sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidak lancaran

komunikasi atau dengan kata lain terjadi miscommunication. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya salah paham, adanya sifat psikologis seperti egois., kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan atau sebagainya sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit dicapai.

Dalam melihat kinerja yang baik, yang dapat dijadikan tolak ukurnya adalah dengan melihat output yang dihasilkan dari rencana yang telah ditetapkan. Jika output yang dihasilkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan maka kinerja seseorang ataupun suatu organisasi bisa dikatakan baik karena sejalan dengan harapan yang diinginkan.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan feedback yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi yang baik, sebagai budaya kehidupan organisasi, membantu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, dan dengan melaksanakan hal ini dapat menguatkan identitas diri terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil observasi sementara penulis di lapangan dan dilengkapi dengan wawancara dari beberapa orang pegawai pada tanggal 20 Juni 2012, diduga masih rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Dinas

Pendidikan Kota Padang. Hal ini terlihat dari fenomena sebagai berikut : fenomena dari kinerja dapat dilihat dari : (a) masih ada pegawai yang melaksanakan tugas tidak sesuai dengan petunjuk kerja yang sudah ditetapkan, (b) masih ada pegawai yang melakukan kesalahan atas tugas yang menjadi tanggungannya hingga menyebabkan pekerjaan yang sama harus diproses lagi dari awal, (c) pegawai kurang memiliki pengalaman kerja dan pengetahuan hingga kurang mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan menyebabkan hasil pekerjaan tersebut harus diperbaiki lagi, hal ini terlihat dari hasil kerja pegawai yang kurang sesuai dengan apa yang diharapkan dan (d) pegawai kurang memperhatikan aspek kejelian dan kecermatan atau kurang memiliki konsentrasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas hingga tugas yang seharusnya selesai dengan tepat waktu menjadi tertunda. Sedangkan fenomena komunikasi internal: (a) ada beberapa pegawai yang tidak saling bertegur sapa atau memiliki hubungan yang kurang harmonis, (b) ada sedikit kesenjangan antara pegawai senior dengan pegawai junior, sehingga komunikasi mereka menjadi kurang baik, (c) sering terjadi kesalah pahaman, baik antar sesama pegawai maupun pegawai dengan pimpinan, (d) ada beberapa pegawai yang suka berbicara seenaknya, (e) ada beberapa pegawai yang marah ketika diberi masukan atau saran,.

Apabila fenomena tersebut dibiarkan, maka akan berdampak buruk terhadap lembaga atau instansi dan akan menurunkan mutu organisasi sehingga tujuan yang diinginkan tidak dapat terlaksana dengan baik. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul

“Hubungan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Bacal (2002:149) menyebutkan “keberhasilan seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor individual meliputi : tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan berpikirnya”.

Wibowo (2007: 326) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dapat dilihat dari produktivitas, kualitas dari hasil pekerjaan, ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas, *cycle time*, pemanfaatan sumber daya, biaya yang digunakan.

Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting pada suatu organisasi. Komunikasi yang baik akan menciptakan penyampaian informasi yang baik dan tepat dari pimpinan kepada bawahan atau karyawan, karyawan dengan sesama karyawan, sehingga personal organisasi dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara lebih pasti.

Komunikasi internal perlu diciptakan dan dijaga sebaik mungkin, karena kemahiran komunikasi antara satu orang dengan yang lainnya dapat memperkecil bahkan menghilangkan konflik antar kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini adalah menciptakan situasi kerja yang kondusif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.



Oleh karena itu suatu organisasi perlu menciptakan dan menjaga komunikasi internal yang baik. Effendy dalam Bungin (2007:31) mengatakan komunikasi sebagai proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran, atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Sedangkan internal adalah antar pribadi atau antara individu yang satu dengan individu yang lainnya yang berada dalam satu ruang lingkup atau sistem atau organisasi. Jadi komunikasi internal adalah penyampaian pikiran dan perasaan dari individu yang satu dengan individu yang lainnya (antar pribadi) yang berada didalam sistem atau organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dapat diduga bahwa komunikasi internal dapat mempengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi.

### **C. Batasan Masalah**

Pendapat di atas mengemukakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Namun, mengingat keterbatasan waktu, biaya, tenaga dan kemampuan peneliti maka penelitian ini dibatasi pada :

1. Kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.
2. Komunikasi internal pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.
3. Hubungan komunikasi internal dengan kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan ruang lingkup dan pembatasan masalah di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.
2. Bagaimana komunikasi internal pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang
3. Apakah ada hubungan komunikasi internal dengan kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.
2. Komunikasi internal pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.
3. Ada atau tidaknya hubungan komunikasi internal dengan kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan bagi:

1. Pegawai dalam meningkatkan komunikasi internal dan kinerja di kantor Dinas Pendidikan Kota Padang.
2. Pimpinan kantor Dinas Pendidikan Kota Padang dalam rangka pembinaan dan peningkatan komunikasi internal dengan kinerja pegawai untuk masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah sesuatu yang sangat penting dalam mencapai efektivitas suatu organisasi/instansi karena kinerja pegawai berkaitan dengan pelaksanaan tugas pada instansi tersebut. Pelaksanaan tugas pegawai akan dapat berjalan dengan baik jika ditunjang oleh beberapa aspek seperti sumber daya yang tersedia.. Selanjutnya Rivai (2005:16) menjelaskan kinerja jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun) dimana salah satu entrinya adalah hasil dari suatu pekerjaan, pengertian *performance* atau kinerja adalah:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang/sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Dan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat imbalan, keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Kinerja pegawai merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja yang ditampilkan oleh seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja adalah kegiatan

yang mengarah pada suatu hasil yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Armstrong dan Baron yang dikutip Wibowo (2007: 7) “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi”. Kata kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001) mempunyai pengertian: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperoleh, (3) penampilan kerja.

Wahjosumidjo (2002: 22) mengartikan kinerja adalah sumbangan secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka tercapainya tujuan dalam suatu unit kerja.

Sastrohadiwiryo (2002: 10) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas, karena merupakan unsur dalam menentukan bagaimana usaha yang maksimal guna mencapai produktivitas yang optimal. Hasibuan (1999: 126) dalam Timotius (2003) menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dengan masukan. Dengan demikian kinerja yang baik akan menghasilkan produktivitas yang optimal. Dengan tercapainya produktivitas optimal maka dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang tersebut baik pula.

Wibowo (2007: 4) juga mengemukakan bahwa: “kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana

cara mengerjakannya”. Selanjutnya Fatah dalam Wahyudi (2005: 68) mengemukakan bahwa: kinerja merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerja”.

Batasan dari ahli tersebut menekankan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang/sekelompok orang dalam bekerja. Baik buruk suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh seorang pegawai dalam bekerja. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas harus mendapat perhatian atasan, sebab keberhasilan dalam melaksanakan tugas ditentukan oleh kecakapan dan kemampuan pegawai. Untuk itu agar usaha pencapaian tujuan suatu lembaga dapat tercapai dengan baik, maka kinerja pegawai harus ditingkatkan kearah yang lebih baik.

Kinerja menurut Depdiknas (2000:570) adalah “sesuatu yang dicapai, kemampuan kerja dan potensi yang diperlihatkan”. Di sisi lain kinerja identik dengan prestasi dan hasil kerja, artinya bahwa kinerja itu akan menggambarkan prestasi dan hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja sangat penting artinya dalam meningkatkan kualitas kerja. Oleh sebab itu kinerja pegawai yang masih belum baik perlu mendapat pembinaan untuk meningkatkan kinerja tersebut ke arah yang lebih baik.

Wibowo (2007: 65) menyatakan bahwa pelaksanaan kinerja yang berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja seorang pegawai dalam menghasilkan kinerja yang baik.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang memiliki produktivitas tinggi dan kualitas yang baik dan sesuai dengan tujuan bersama yang dicapai dalam kurun waktu tertentu.

**b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Banyak hal yang dapat dijadikan patokan untuk melihat seseorang pegawai memiliki kinerja yang bagus atau tidaknya. Namun patokan tersebut harus signifikan, relevan dan komprehensif.

Untuk tercapainya kinerja yang tinggi tentu ada faktor-faktor yang dapat merangsang timbulnya kinerja yang sesuai dengan harapan tersebut. Banyak hal yang mempengaruhi seseorang untuk menghasilkan kerja yang baik. Menurut Wibowo (2007: 87) kinerja dipengaruhi oleh (a) pengetahuan, kemampuan dan sikap, (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007: 74) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan tim *leader*.
- c. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan atau perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: pengetahuan, lingkungan kerja, upah, motivasi, disiplin, pengembangan diri dan keamanan dan sebagainya.

Bacal (2002:149) menyebutkan keberhasilan seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

a. Faktor-faktor individual

Yang termasuk dalam faktor individual meliputi: tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikirnya.

b. Faktor-faktor sistem

Faktor ini meliputi alur kerja yang buruk, birokrasi yang berlebihan, komunikasi yang jelek dan peralatan/perlengkapan yang tidak memadai.

Timpe menyebutkan penyebab dibalik seseorang yaitu dapat bersifat:

1. Internal/disposisional ( dihubungkan dengan sifat seseorang) yaitu kemampuan dan upaya atau kerja keras,
2. Eksternal/situasional (dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang) yaitu kesulitan tugas dan keberuntungan.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang ada didalam dirinya sendiri maupun dari luar dirinya atau dari lingkungan tempatnya bekerja.

### **c. Indikator Kinerja Pegawai**

Ruky (2002:41) mengemukakan beberapa ciri-ciri atau karakteristik yang banyak dijadikan objek pengujuran kinerja adalah: kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalita, inisiatif, kreativitas dan lain-lain. Sedangkan Sastrohadiwiryono (2002:235) menyebutkan indikasi menurunnya kinerja pegawai tercermin dari tingkat kesetiaan pegawai, prestasi kerja pegawai, prakarsa pegawai, ketaatan pegawai, dan kerjasama pegawai.

Menurut Wibowo (2007: 326) yang dapat dijadikan patokan untuk melihat kinerja pegawai bagus atau tidaknya yaitu:

- a. Produktivitas, biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output, dimana jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan output.



- b. Kualitas, hasil kerja yang dihasilkan memiliki mutu hingga menyebabkan adanya kepuasan dari orang yang membutuhkan hasil kerja tersebut.
- c. Ketepatan waktu, dimana melihat kesesuaian standar waktu yang ditetapkan dengan penyelesaian tugas yang dilakukan.
- d. *Cycle time*, menunjukkan jumlah waktu yang digunakan untuk maju dan berapa lama waktu rata-rata yang diperlukan oleh seorang pegawai untuk melaksanakan tugasnya.
- e. Pemanfaatan sumber data, melihat sumber daya apa yang digunakan dalam membantu pelaksanaan tugas.
- f. Biaya yang dipakai.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah: (1) produktivitas hasil kerja, (2) kualitas hasil kerja, dan (3) waktu yang digunakan, karena ketiga indikator tersebut menurut hemat penulis memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya akan diuraikan sebagai berikut:

#### 1) Produktivitas hasil kerja

Salah satu aspek yang dapat dilihat untuk melihat hasil kerja pegawai adalah dengan melihat bagaimana produktivitas hasil kerja yang ditampilkan pegawai. Hasil kerja organisasi secara kuantitatif dapat dinyatakan sebagai produktivitas. Hasibuan (1999: 126) dalam Timotius (2003) menyatakan bahwa

produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dan masukan. Seiring dengan pendapat tersebut Wibowo (2007: 326) menyatakan bahwa “produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output”. Ukuran produktivitas misalnya output sebanyak 65 unit diproduksi oleh seorang atau sekelompok orang dalam waktu 3 minggu, akan lebih produktif bila output 65 unit diproduksi oleh seorang atau sekelompok orang dalam waktu 2 minggu. Menurut Blecher dalam Wibowo (2007: 241) produktivitas adalah :

Hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat diukur dengan membagi keluaran dan masukan. Meningkatkan produktivitas dapat menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Dengan demikian kinerja yang baik akan menghasilkan produktivitas yang optimal. Dengan tercapainya produktivitas optimal maka dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang tersebut baik pula.

## 2) Kualitas hasil kerja

Bekerja dengan baik dapat meningkatkan hasil kerja. Kualitas hasil kerja tersebut merupakan indikasi yang sangat penting untuk menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi. Maksudnya organisasi itu maju atau menjadi favorit bila kualitasnya tinggi dan sebaliknya akan ditinggalkan oleh masyarakat bila kualitasnya rendah.

Menurut Kamus Istilah Manajemen (1981:142) “kualitas pengharkatan berdasarkan nilai dan mutu. Sejalan dengan itu Kamus Besar Indonesia (1990:467) “kualitas: derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, kecerdasan, dan sebagainya)”. Dharma (1991:36) “criteria kualitatif menyangkut pengukuran “keberhasilan” suatu proses atau keluaran. Kriteria ini mengukur baik tidaknya pelaksanaan kegiatan, terutama dalam kaitannya dengan bentuk keluaran. Lebih lanjut Dharma (1991: 46) “pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya”.

Heizer dan Rander dalam Wibowo (2007: 271) mendefinisikan “kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan”. Selanjutnya Russell dalam Wibowo (2007: 272) “kualitas dapat dikatakan sebagai totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu”. Senada dengan pendapat diatas, Gaspersz (1997: 181) “kualitas sering kali diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan pelanggan atau konformans terhadap kebutuhan”.

Selanjutnya adapun tujuan kualitas ini menurut Gaspersz (1997:128) bahwa yang menjadi sasaran utama kualitas mencakup: hasil kerja yang konsisten dengan standar-standar dan etika professional, perbaikan terus-menerus, pertimbangan

terhadap persyaratan masyarakat dan lingkungan, efisiensi dalam memberikan hasil.

Menurut Gaspersz (1997:97) pada dasarnya kualitas dapat dibagi menjadi 3 bagian yaitu:

1. Kualitas desain : mengacu pada aktivitas yang direncanakan yang menjamin bahwa hasil pekerjaan dimodifikasi dan didesain sedemikian rupa untuk memenuhi keinginan dan harapan.
2. Kualitas komformas : menunjukkan tingkat sejauh mana hasil kerja tersebut memenuhi atau sesuai dengan spesifikasinya.
3. Kualitas pemasaran : menunjukkan sejauh mana penggunaan hasil kerja itu memenuhi ketentuan-ketentuan dasar.

Krajewski dalam Wibowo (2007:272) menyatakan kualitas dapat dilihat dari 5 dimensi, yaitu:

1. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), kualitas ditentukan oleh kesesuaiannya dengan spesifikasi, dan hasil kerja sesuai dengan yang diinginkan.
2. Nilai (*value*), menunjukkan seberapa baik hasil kerja pegawai mencapai tujuan yang dimaksud.
3. Cocok untuk digunakan (*fitness for use*), kualitas ditentukan oleh seberapa jauh kecocokan hasil kerja untuk digunakan.
4. Dukungan (*Support*)

5. Kesan psikologis (*psychological impressions*), kualitas dapat dilihat atas dasar kesan psikologis: iklim, citra, matau estetika, selain itu penampilan dari pegawai juga dapat mempengaruhi kualitas dari hasil kerja, misalnya: berpakaian sopan, bersahabat, mau bekerja sama dan simpatik.

Pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kualitatif adalah hasil suatu kerja yang dilihat dari aspek nilai baik buruknya pelaksanaan atau penyelesaian kerja tersebut. Untuk menentukan pelaksanaan dari segi kualitas ini sangat ditentukan oleh sikap disiplin pekerja, tetapi ditentukan juga oleh pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang bersangkutan. Disamping itu juga ditentukan oleh faktor eksternal seperti gaji, promosi, dan sebagainya. Dari pendapat diatas dapat juga dilihat perbedaan antara kuantitas dan kualitas hasil kerja. Dimana kuantitas dapat dihitung, tetapi kualitas banyak ditunjukan oleh sikap dari pekerjaan tersebut.

### 3) Waktu yang digunakan

Penggunaan waktu dalam pekerjaan merupakan indikator untuk mengukur kinerja seorang pegawai. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas merupakan salah satu criteria untuk melihat kinerja seseorang. Bila kita melihat seseorang atlit pelari yang memiliki prestasi yang tinggi ia diukur dengan kemampuannya memecahkan rekor dengan waktu tercepat. Demikian juga

seorang pegawai yang berkinerja baik, ia akan mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang ditugaskan sesuai waktu yang telah dialokasikan.

Dharma (1991: 360) menyatakan “kriteria ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif. Kriteria ini menggunakan tingkat kecepatan pencapaian sasaran”. Pernyataan ini menunjukkan bagaimana seorang pegawai menggunakan waktu dalam melakukan pekerjaan sehingga tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai. Ada seorang pegawai mampu menggunakan waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Bila penggunaan waktu itu tepat, maka sangat menghemat tenaga dalam melakukan berbagai aktivitas. Namun sebaliknya bila waktu tersebut tidak dapat dipergunakan dengan baik, maka sudah jelas akan mendatangkan kerugian bagi lembaga itu sendiri.

Berdasarkan kutipan di atas dapat diketahui baik atau buruknya kinerja pegawai, dalam hal ini peneliti menyimpulkannya sebagai berikut: (1) produktivitas hasil kerja, (2) kualitas hasil kerja, dan (3) waktu yang digunakan), inilah yang menjadi indikator kinerja pegawai.

## **2. Komunikasi internal**

### **a. Pengertian Komunikasi Internal**

Sebelum dijelaskan pengertian komunikasi internal, terlebih dahulu perlu diketahui pengertian komunikasi. Wursanto (1987: 31) mengemukakan pengertian komunikasi adalah ”proses kegiatan pengoperan/ penyampaian warta/berita/informasi yang mengandung arti dari satu pihak (seseorang atau tempat) kepada pihak (seseorang atau tempat) lain, dalam usaha mendapatkan saling pengertian”. Brent D. Ruben (1988) memberikan definisi mengenai komunikasi manusia yang lebih komprehensif sebagai berikut ” komunikasi manusia adalah suatu proses ,melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain oleh Ida Dwiwahyuni berdasarkan ([idadwiw.wordpress.com/2011/12/18/pengertian-komunikasi/](http://idadwiw.wordpress.com/2011/12/18/pengertian-komunikasi/))

Secara harafiah, komunikasi berasal dari Bahasa Latin: COMMUNIS yang berarti keadaan yang biasa, membagi. Dengan kata lain, komunikasi adalah satu proses di dalam upaya membangun saling pengertian. Dalam suatu organisasi biasanya selalu menekankan bagaimana pentingnya sebuah komunikasi antar anggota organisasi untuk menekan segala kemungkinan kesalahpahaman yang bisa saja terjadi.

Pengertian komunikasi sudah banyak didefinisikan oleh banyak orang, jumlahnya sebanyak orang yang mendefinisikannya. Dari banyak pengertian tersebut jika dianalisis pada prinsipnya dapat disimpulkan bahwa komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (noise), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan. Terdapat bermacam-macam pengertian dari komunikasi organisasi menurut para ahli, dan dapat disimpulkan, secara umum yaitu komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.

Komunikasi terjadi pada keseluruhan level organisasi. Ada komunikasi dalam satu bagian, ada komunikasi antar bagian-bagian dan ada komunikasi antar sistem dengan lingkungannya. Secara lebih sederhana, dapat dilihat adanya dua daerah komunikasi dalam sistem. Pertama, adalah komunikasi yang terjadi didalam daerah perbatasan (komunikasi dalam bagian-bagian dan antar bagian-bagian), dan kedua



komunikasi antara sistem dengan lingkungannya. Sistem komunikasi di daerah pertama (di dalam sistem) disebut komunikasi internal, sedangkan komunikasi kedua (antara sistem dengan lingkungan) disebut komunikasi eksternal.

Hadi mengemukakan “Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antara sesama bawahan, dan lain-lain” dalam adiprakosa.blogspot.com (25/09/12).

Menurut Brennan (dalam Effendy 2009:122) “komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukuturya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi manajemen).

Berdasarkan pengertian di atas dapat diketahui bahwa komunikasi internal merupakan penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan berhasil dengan baik apabila timbul saling pengertian. Komunikasi yang baik dimaksudkan jalinan pengertian antara pihak yang satu ke pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi simpang

siur dan kacau balau sehingga tujuan organisasi kemungkinan besar tidak akan tercapai. Jadi dengan komunikasi maka seseorang akan menerima berita dan informasi sesuai dengan apa yang ada dalam pikiran atau perasaan sehingga orang lain dapat mengerti.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal dalam penelitian ini adalah suatu proses penyampaian pesan antara satu orang dengan orang lain yang berada didalam sistem (organisasi).

#### **b. Pentingnya Komunikasi Internal**

Manusia adalah makhluk sosial, yang pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri, manusia membutuhkan manusia lain untuk saling bekerjasama dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan. Pada dasarnya manusia akan menjadi bermartabat apabila dia berguna bagi manusia yang lainnya.

Pelaksanaan komunikasi internal menjadi komponen penting karena dengan komunikasi tersebut dapat dikenali adanya harapan manajemen maupun karyawan. Suranto (2003:22) secara tegas menyatakan bahwa pentingnya komunikasi internal sebagai berikut:

- 1) Komunikasi internal merupakan forum strategis bagi manajemen untuk menyampaikan kebijaksanaan organisasi. Apabila komunikasi internal tidak dilaksanakan mudah sekali terjadi kesalahpahaman serta terbentuk desas-desus yang tidak

benar. Karyawan akan membuat asumsi sendiri, bahkan mendengar informasi dari sumber di luar yang tidak benar.

- 2) Melalui komunikasi internal, karyawan memperoleh kesempatan untuk menyatakan pendapatnya kepada manajemen tentang berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan tanggungjawabnya.
- 3) Komunikasi dengan karyawan merupakan langkah awal dari membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar. Terdapat kecenderungan bahwa masyarakat sekitar lebih percaya kepada karyawan dari manajemen.
- 4) Komunikasi internal yang dilakukan secara intensif akan mampu mendorong motivasi dan kinerja karyawan. Apabila motivasi dan kinerja karyawan meningkat maka pada giliran berikutnya akan diikuti pula dengan meningkatnya produktivitas.
- 5) Komunikasi internal menjadi sarana terbentuknya rasa saling percaya antara karyawan dan manajemen. Oleh karena itu perlu ditingkatkan komunikasi dua arah yang mampu menghubungkan antara manajemen dengan karyawan. Perlu dikondisikan agar karyawan tidak merasa takut untuk menyampaikan pendapat kepada manajemen.

Perkembangan waktu selalu membawa perubahan bagi manusia, begitu juga halnya dengan pegawai atau karyawan. Pegawai sebagai

manusia harus dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan, misalnya dalam teknologi, dan tatanan sosial hal ini tentu saja tidak dapat terlepas dari komunikasi internal.

Cassagrande dalam Liliweri (1997:45) mengemukakan bahwa manusia berkomunikasi karena:

- a) Memerlukan orang lain untuk saling mengisi kekurangan dan membagi kelebihan.
- b) Dia ingin terlibat dalam proses perubahan yang relatif tetap.
- c) Dia ingin berinteraksi hari ini dan memahami pengalaman masa lalu dan mengantisipasi masa depan.
- d) Dia ingin menciptakan hubungan baru.

Komunikasi internal merupakan aspek yang sangat penting bagi efektifitas suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi lebih banyak ditentukan oleh berlangsungnya komunikasi internal dengan baik. Pada dasarnya keberhasilan atau tidaknya suatu organisasi dapat dilakukan melalui komunikasi internal secara efektif. Berdasarkan ([http/Program Komunikasi Internal\\_1.pdf](http://Program%20Komunikasi%20Internal_1.pdf) (application/pdf Object))

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan pentingnya komunikasi internal yang baik akan berdampak terhadap perilaku pegawai dalam organisasi. Dengan komunikasi internal yang baik akan menimbulkan kegairahan dalam bekerja, disiplin, setia terhadap tugas, dan melaksanakan tugas dengan tanggung jawab.

### c. Tujuan Komunikasi Internal

Komunikasi bertujuan untuk memberikan informasi kepada seseorang, guna pemahaman untuk satu hal dan untuk mempengaruhi pemikiran atau perilaku. Sutaryadi (1993:287) mengatakan bahwa tujuan komunikasi adalah ”pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti hubungan dengan orang lain, dan pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Ruslan (1999:256) mengatakan bahwa tujuan dari komunikasi internal adalah:

- 1) Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi/perusahaan
- 2) Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan karyawannya.
- 3) Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijakan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi.
- 4) Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan komunikasi internal dalam penelitian ini adalah untuk menemukan diri

sendiri, menemukan dunia luar, membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti, merubah sikap dan perilaku, bermain dan kesenangan, dan untuk membantu interaksi dalam kehidupan sehari-hari.

#### **d. Metode Komunikasi Internal**

Metode komunikasi adalah satu cara, pendekatan, atau proses untuk menyampaikan informasi. Agar komunikasi internal dapat berjalan dengan baik dan lancar

Robbins (2007:395) mengungkapkan ada 3 metode dalam komunikasi yaitu:

##### **1) Komunikasi lisan**

Muhammad (2000:96) mengatakan bahwa komunikasi lisan merupakan "suatu proses dimana seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima.

##### **2) Komunikasi tertulis**

Muhammad (2000:96) menyebutkan bahwa komunikasi tertulis adalah "keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang sudah dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan.

##### **3) Komunikasi non verbal**

Muhammad (2000:130) "komunikasi non verbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-

kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan.

Metode komunikasi mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Untuk itu komunikator harus dapat menggunakan metode secara tepat agar komunikasi memahami makna dari informasi yang disampaikan. Arifin (1984:19), "komunikasi dapat berlangsung secara tatap muka (face to face communication), tetapi juga berlangsung dengan menggunakan alat bantu (medium) seperti telepon, surat, telegram, dan lain-lain.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa metode dalam komunikasi internal dilakukan melalui komunikasi lisan, tertulis, dan komunikasi non verbal.

#### **e. Dimensi komunikasi internal**

Dimensi komunikasi internal terdiri dari:

##### **1. Komunikasi Vertikal**

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah (Downward Communication) dan dari bawah ke atas (Upward Communication) yaitu komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik.

##### **2. Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya.

Dalam bukunya yang berjudul “Administrasi Perkantoran Modern” The liang gie mengemukakan bahwa komunikasi internal adalah hubungan-hubungan didalam lingkungan organisasi sendiri.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang berlangsung didalam organisasi sendiri. Komunikasi ini terdiri dari :

#### 1. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal merupakan proses menyampaikan warta dari pihak atasan atau pimpinan kepada bawahan (Vertikal kebawah) maupun dari pihak bawahan kepada atasan atau pimpinan (Vertikal keatas).

Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal.

##### a) Komunikasi ke bawah (Downward Communication)

Komunikasi ke bawah mengalir dari pimpinan kepada bawahan, dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah terus



mengalir ke para pegawai (Wursanto 1992:49). Komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan perintah, tugas-tugas tujuan organisasi, kebijakan umum atau keterangan umum, teguran dan pujian.

#### 1. Tipe komunikasi Ke bawah

Secara umum komunikasi ke bawah dapat di klasifikasikan atas lima tipe yaitu:

##### a. Instruksi tugas

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan ke bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya.

##### b. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi.

##### c. Ideologi Peran

Idiologi mencari sokongan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

##### d. Informasi Pesan

Informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak ada hubungannya dengan instruksi dan rasional.

e. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. (Muhammad,Arni 2001:108)

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi ke bawah.

Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain :

a. Keterbukaan

Kurangnya sifat keterbukaan diantara pimpinan dan bawahan akan menyebabkan pembelokan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan.

b. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kepercayaan pada pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik dari pada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka.

c. Pesan yang berlebihan

Reaksi karyawan terhadap pesan yang berlebihan biasanya cenderung untuk tidak membaca pesan-pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca

d. Timing

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku bawahan.

e. Penyaringan

Pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima mereka, tetapi mereka menyaring mana yang mereka perlukan.  
(Muhammad,Arni 2001:110).

3. Penyempurnaan komunikasi ke bawah.

Davis (dalam Muhammad,Arni 2001:112) memberikan saran-saran dalam hal penyampaian pesan dari atasan kepada bawahan maka pimpinan perlu memperhatikan cara-cara penyampaian pesan yang efektif yaitu :

- a. Pimpinan hendaklah sanggup memberikan informasi kepada pegawai apabila dibutuhkan mereka.
  - b. Pimpinan hendaklah membantu pegawai merasakan bahwa mereka diberi informasi.
  - c. Pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi, sehingga pegawai seperti mengetahui informasi yang dapat diharapkannya untuk diperoleh berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang mempengaruhi mereka.
  - d. Pimpinan hendaklah berusaha membentuk kepercayaan diantara pengirim dan penerima pesan
- b) Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas yaitu pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi (Muhammad,Arni 2001:108).

#### 1. Fungsi komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu. Menurut Pace (dalam Muhammad,Arni 2001:117) fungsinya adalah sebagai berikut :

- a. Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi

informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan.

- b. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.
- c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
- d. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
- e. Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.
- f. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

## 2. Apa yang seharusnya di komunikasikan ke atas

Komunikasi ke atas haruslah mendapatkan informasi dari bawahannya mengenai hal-hal sebagai berikut :

- a. Apa yang dilakukan bawahan, pekerjaannya, hasil yang dicapainya, kemajuan mereka dan rencana masa yang akan datang.
  - b. Menjelaskan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan yang mungkin memerlukan bantuan tertentu.
  - c. Menawarkan saran-saran atau ide bagi penyempurnaan unit masing-masing atau organisasi secara keseluruhan.
  - d. Menyatakan bagaimana pikiran dan perasaan mereka mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya dan organisasi (Muhammad,Arni 2001:118). Hal-hal itulah yang diharapkan pimpinan untuk disampaikan pegawai kepada atasannya melalui komunikasi ke atas.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi ke atas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi ke atas antara lain adalah :

- a. Komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya.
  - b. Komunikasi ke atas yang bersifat positif, lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan mengenai pengelolaan dari pada komunikasi yang bersifat negatif.
  - c. Komunikasi ke atas lebih mungkin diterima, jika pesan itu mendukung kebijaksanaan yang baru.
  - d. Komunikasi ke atas mungkin akan lebih efektif, jika komunikasi itu langsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal itu.
  - e. Komunikasi ke atas lebih efektif, apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima. (Muhammad,Arni 2001:119).
4. Prinsip-prinsip komunikasi ke atas.

Prinsip-prinsip komunikasi ke atas menurut Planty dan Machaver (dalam Muhammad,Arni 2001:121) adalah sebagai berikut :

- a. Program komunikasi ke atas langsung terus-menerus.
- b. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin.

- c. Program komunikasi ke atas yang efektif, menekankan kesensitifan dan penerimaan ide-ide yang menyenangkan dari level yang lebih rendah.
- d. Program komunikasi ke atas yang efektif, memerlukan pengambilan tindakan berespon terhadap masalah.
- e. Program komunikasi yang efektif, memerlukan pendengaran yang obyektif.
- f. Program komunikasi ke atas yang efektif, menggunakan bermacam-macam media dan metode untuk memajukan informasi (Muhammad, Arni 2001:121)

## 2. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal merupakan proses menyampaikan warta diantara sesama. Pegawai pada tingkat jenjang organisasi yang kurang lebih sederajat. Komunikasi disebut efektif apabila informasi disampaikan dalam waktu yang singkat, jelas atau dipahami, dipersepsi atau ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan (Hasibuan 2000:179). Jadi komunikasi yang efektif diartikan jika informasi, ide-ide tersebut disampaikan jelas, dipersepsi, dimengerti, dan dilaksanakan sama dengan maksud pengirim pesan atau komunikator oleh penerima pesan atau komunikan.



Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu di antaranya adalah sebagai berikut :

- a. Mengkoordinasikan tugas-tugas.
- b. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.
- c. Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berbeda dalam tingkat yang sama.
- d. Menyelesaikan konflik diantara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya.
- e. Menjamin pemahaman yang sama.
- f. Mengembangkan sokongan interpersonal (Muhammad, Arni 2001:121). Berdasarkan pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi intern yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi horizontal.

## **B. Hubungan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Pegawai**

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang sangat berhubungan terhadap kinerja pegawai. Efektivitas organisasi bila dilihat dari sudut pandang individu pegawai akan jelas kelihatan betapa pentingnya komunikasi internal yang baik. Pegawai akan selalu berusaha untuk

meningkatkan mutu organisasinya. Dengan berusaha meningkatkan mutu organisasinya berarti pula meningkatkan kinerja pegawai tersebut..

Hal ini sesuai dengan pendapat Donnely (1996:13) menyebutkan ada beberapa faktor yang menentukan kinerja yaitu: a) motivasi dan kemampuan berinteraksi, dan b) imbal jasa dan penghargaan. Selain itu Rosset dan Arwady (1987) seperti yang dikutip Haryono, mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: a) kurangnya keterampilan dan pengetahuan, b) kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif diberikan, c) lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan d) tidak adanya motivasi.

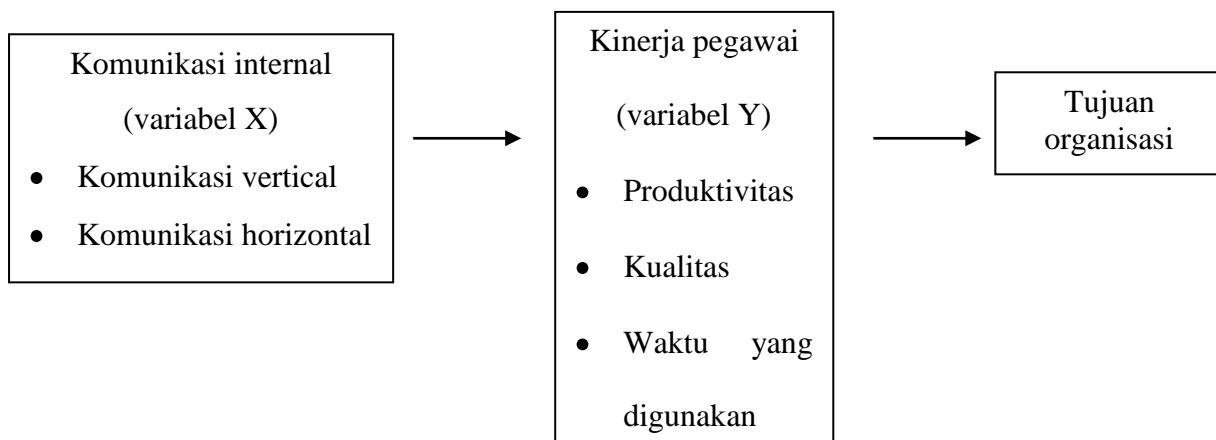
Jadi, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi internal dengan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat ketika seorang pegawai merasa nyaman dengan situasi dan kondisi lingkungan kerja dengan komunikasi yang terjalin dengan baik akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Komunikasi yang baik, sebagai budaya kehidupan organisasi, membantu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, dan dengan melaksanakan hal ini dapat menguatkan identifikasi diri terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja di dalam organisasi.

### **C. Kerangka Konseptual**

Komunikasi internal adalah komunikasi yang berlangsung didalam organisasi sendiri. Komunikasi internal terdiri dari (1) komunikasi vertical yang terdiri dari (a) komunikasi keatas dan (b) komunikasi kebawah, (2)

komunikasi horizontal. Sedangkan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang diperlihatkan oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan yang dapat dilihat dari: (1) produktivitas hasil kerja, (2) kualitas hasil kerja dan (3) waktu yang digunakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan :



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis tentang hubungan komunikasi internal dengan kinerja pegawai kantor dinas pendidikan kota Padang, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Komunikasi internal Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang baik komunikasi vertikal maupun horizontal sudah berada pada kategori baik (80,1) dari skor ideal. Dengan tingkat capaian perindikator sebagai berikut, (a) indikator komunikasi vertikal dengan skor rata-rata 4,55/91% berada pada kategori sangat baik , sedangkan (b) indikator komunikasi horizontal dengan skor rata-rata 3,56/71,2% berada pada kategori cukup baik. Dari hasil analisis perindikator tersebut indikator komunikasi horizontal memiliki skor rata-rata lebih rendah daripada indikator komunikasi vertikal, oleh karena itu komunikasi horizontal dikantor Dinas Pendidikan Kota Padang perlu ditingkatkan lagi agar terjalin komunikasi internal yang baik dikantor Dinas Pendidikan Kota Padang.
2. Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang berada pada kategori cukup baik (77,6%) dari skor ideal dengan tingkat capaian perindikator sebagai berikut, (a) indikator produktivitas dengan skor rata-rata 4,45/89% berada pada kategori baik, (b) indikator kualitas dengan skor rata-rata 3,83/76,6 berada pada kategori cukup baik, sedangkan (c) indikator waktu yang

digunakan dengan skor rata-rata 3,38/67,6% berada pada kategori cukup baik. Dari hasil analisis perindikator terlihat bahwa indikator waktu memiliki tingkat capaian lebih rendah daripada indikator lainnya. Oleh karena itu, pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Padang harus lebih memperhatikan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas agar dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

3. Terdapat hubungan yang berarti antara komunikasi internal dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang. Besarnya koefisien korelasi yang diperoleh  $r = 0,59$  pada taraf kepercayaan 99%.

## **B. Saran-saran**

Dari kesimpulan di atas dapat dikemukakan saran berikut ini :

1. Pimpinan dan pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang hendaknya selalu menjaga komunikasi agar tetap berjalan dengan baik dengan cara saling bertegur sapa, saling mengisi, saling mengingatkan, dan saling memberi informasi.
2. Antar sesama pegawai diharapkan untuk dapat meningkatkan kinerja dengan menjaga komunikasi internal agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.
3. Karena terdapat hubungan yang positif antara komunikasi internal dengan kinerja pegawai maka diharapkan pada pimpinan untuk dapat menumbuhkan komunikasi internal yang baik demi mendapatkan kinerja yang baik dari para pegawai tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abizar. 1988. *Komunikasi Organisasi*. Padang: FPIPS - IKIP
- Arifin, Anwar. 1984. *Strategi Komunikasi*. Bandung : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi (1997). *Penelitian Pendidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.
- Bungin, Burhan. 2007. *Sosiologi Komunikasi*. Bandung :Armico.
- Depdiknas. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia. Edisi ketiga*\_Jakarta: Balai Pustaka
- Dwiwahyuni, Ida. 2011.12.18. *Pengertian Komunikasi*.  
<http://idadwiw.wordpress.com> (2012.09.20)
- Effendy, Onong, Uchajana. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Effendy, Onong, Uchajana. 2009. *Psikologa Manajemen dan Administrasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen*. Jakarta : Depdikbud.
- Liliweri, Alo. 1997. *Komunikasi Antar Pribadi*. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad, Arni. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prakosa, Hadi. 2010.11.20. *Komunikasi Internal Organisasi*.  
<http://adiprakosa.blogspot.com> (2012.09.25)
- Rakhmat, Jalaludin. 2007. *Psikologi Komunikasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Indonesia : PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Safitri, Rahma. 2009.09.12. *Program Komunikasi Internal*.  
[http://programkomunikasiinternal\\_1.pdf\(application/pdf object\)](http://programkomunikasiinternal_1.pdf(application/pdf object)) (2012.09.25)