

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Manusia sebagai makhluk sosial perlu berkomunikasi dalam kehidupan, yang berarti mereka membutuhkan orang atau kelompok lain untuk berkomunikasi satu sama lain. Hal ini menunjukkan bahwa proses komunikasi merupakan proses interaksi sosial antara individu dengan individu lainnya. Melalui komunikasi yang baik, organisasi dapat berjalan dengan lancar dan sukses, begitu pula sebaliknya. Jika sistem komunikasi organisasi buruk, maka akan menghancurkan organisasi dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi merupakan sebuah proses dalam bertukarnya ide, gagasan, informasi, maupun interaksi antara individu atau kelompok dengan tujuan untuk mengkoordinasikan suatu kegiatan atau aktivitas. Dalam sebuah organisasi, komunikasi formal dilakukan melalui sistem surat-menyurat, pertemuan atau rapat, serta sebuah laporan.

Komunikasi tidak hanya digunakan sebagai sarana untuk menyampaikan informasi, ide, gagasan atau pemikiran, tetapi juga sebagai alat untuk mempengaruhi orang lain atau sebagai sarana interaksi untuk menyeimbangkan kognisi dan mencapai berbagai tujuan individu, kelompok, organisasi, dan masyarakat. Dengan komunikasi orang dapat terhubung satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari, masyarakat atau di mana pun manusia berada.

Komunikasi formal antara bawahan dan rekan kerja sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Komunikasi formal berperan penting dalam memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan saran kepada atasan, menyampaikan informasi tentang tugas dari atasan kepada bawahan, dan meningkatkan kerjasama antara rekan kerja dan karyawan di departemen lain.

Organisasi memiliki tujuan tertentu, struktur dan tujuan mereka saling terkait, dan mengandalkan komunikasi untuk mengkoordinasikan kegiatan dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa organisasi mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Oleh karena itu, organisasi mengharapkan karyawan dapat berkomunikasi dengan baik, agar tidak menghambat pekerjaan dan tidak menurunkan kinerja karyawan.

Jika menyangkut dengan komunikasi, maka seluruh sistem atau komponen yang terdapat dalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap keberlangsungan proses komunikasi, bagaimana pelaksanaan komunikasi tersebut, cara yang dilakukan seperti apa, metode yang digunakan seperti apa, strategi yang digunakan seperti apa, dan lain sebagainya. Komponen serta sistem tersebut lah yang akan menentukan keberhasilan suatu komunikasi dalam organisasi.

Sebuah organisasi yang baik dalam mencapai tujuannya tidak akan luput dari peran sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Hal ini dapat menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Kemampuan yang dimiliki oleh pegawai harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya

sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien guna mewujudkan visi misi serta tujuan organisasi.

Supihati (2014, hlm. 95) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal yang dapat diinginkan organisasi. Sedangkan menurut Ma'arif (2011, hlm. 242) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Malau dan Wasiman (2020, hlm. 1) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi maupun perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan agar dapat mencapai tujuan yang akan dicapai. Sedangkan menurut Sari dan Hadijah (2016, hlm. 206) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai secara keseluruhan atau selama periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan disepakati terlebih dahulu.

Pegawai merupakan aset organisasi yang harus diperlakukan secara berbeda dari aset lain, sebab pegawai memiliki pikiran, perasaan, dan perilaku, sehingga apabila dikelola dengan baik maka pegawai mampu memberikan kontribusi penuh bagi kemajuan organisasi secara aktif.

Kinerja suatu organisasi tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusianya. Pegawai adalah sumber daya manusia dan aset terbesar dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia selalu memiliki peran aktif dan terdepan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia merupakan perencana, pelaku dan faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin tercapai tanpa peran aktif manusia bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi, tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi jika tidak ada peran aktif dari kinerja karyawan.

Terlebih pada masa pandemi seperti ini, komunikasi merupakan hal yang harus sangat diperhatikan. Beberapa lembaga atau organisasi yang menerapkan sistem *work from home* harus dapat mengatur pula bagaimana komunikasi tersebut akan dijalankan agar tidak terjadi miss komunikasi dan tujuan organisasi tetap tercapai. Namun sejatinya, dalam kondisi apapun komunikasi harus tetap dikedepankan dalam sebuah organisasi.

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS harus secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Faktor lainnya yang dilihat peneliti adalah ketentuan penghargaan pegawai berprestasi yang tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) nomor 30 tahun 2018 pada pasal 7 poin d yaitu memiliki hasil penilaian prestasi kerja Pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir paling rendah Baik dengan nilai paling rendah 86 (delapan puluh enam) untuk setiap unsurnya.

Dalam poin pasal diatas menyebutkan bahwa minimum persyaratan pegawai untuk bisa mengikuti penghargaan pegawai berprestasi adalah pegawai harus memiliki nilai paling rendah 86 dalam kategori Baik dalam kurun waktu 2 tahun terakhir. Instrumen penilaian yang digunakan dalam

Kemendikbud ialah Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) yang terdiri dari 2 unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Dalam melakukan penilaian pegawai, SKP dijadikan sebagai penilaian dalam bentuk kuantitas dan Perilaku Kerja dijadikan sebagai unsur penilaian kualitas kinerja pegawai.

Peneliti memunculkan data yang didapatkan dari hasil observasi dan prapenelitian kepada pegawai yang bekerja di Biro SDM Kemendikbud. Dimana kurangnya hasil kinerja menjadi masalah paling utama, peneliti ingin mengetahui data tentang penilaian kinerja pada Biro SDM Kemendikbud. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan nilai unsur-unsur SKP (60 %) dan perilaku kerja (40 %). Berikut data hasil penilaian PPKP Pegawai Biro SDM Kemendikbud pada tahun 2020.

Tabel 1.1.  
Hasil PPKP Pegawai Biro SDM Kemendikbud

No.	Keterangan		
	Nilai PPKP	Jumlah Pegawai	Presentase
1.	<80	2	1,63%
2.	80 - 86	61	49,59%
3.	86 - 90	53	43,09%
4.	>90	7	5,69%
Total		123	100%

Sumber : Subbagian Kinerja Biro SDM Kemendikbud, 2021.

Berdasarkan tabel 1.1. Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Biro SDM Kemendikbud sebanyak 63 pegawai yang belum mencapai angka 86 pada nilai akhir PPKP. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Biro SDM Kemendikbud masih jauh dari persyaratan untuk bisa mengikuti pemilihan pegawai berprestasi dan masih perlu ditingkatkan agar mencapai batas minimum persyaratan. Dari beberapa faktor yang peneliti temukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti menemukan beberapa faktor yang dapat dikaitkan dengan peningkatan kinerja pegawai pada Biro SDM Kemendikbud salah satunya ialah Komunikasi Organisasi Formal.

Penelitian ini juga mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya yang berjudul "*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Jurusan Akuntansi, Menggunakan Komitmen Organisasi dan Tekanan Kerja Sebagai Variabel Intervensi*" Lili Wahyuni (2009). Kesimpulan dari penelitian ini adalah komunikasi organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja. Selain itu, terdapat penelitian yang berjudul "*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Richeese Factory Cabang Surabaya*" oleh Perkasa dkk (2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut latar belakang dan berbagai pendukung penelitian yang telah diuraikan oleh peneliti diatas, maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi organisasi formal terhadap kinerja pegawai guna mengetahui bagaimana komunikasi organisasi formal dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang diambil sebagai berikut.

- a. Bagaimana gambaran komunikasi organisasi formal pada masa pandemi di Biro SDM Setjen Kemendikbud?
- b. Bagaimana gambaran kinerja pegawai pada masa pandemi di Biro SDM Setjen Kemendikbud?
- c. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi formal terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi di Biro SDM Setjen Kemendikbud?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Umum**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai “Pengaruh Komunikasi Organisasi Formal Terhadap Kinerja Pegawai pada masa pandemi di Biro SDM Setjen Kemendikbud”.

### **1.3.2. Tujuan Khusus**

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui gambaran komunikasi organisasi formal pada masa pandemi di Biro SDM Setjen Kemendikbud.
- b. Mengetahui gambaran kinerja pegawai pada masa pandemi di Biro SDM Setjen Kemendikbud.
- c. Mengetahui gambaran seberapa besar pengaruh komunikasi organisasi formal terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi di Biro SDM Setjen Kemendikbud.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut.

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menjadi bahan kajian dan pengembangan ilmu khususnya dalam bidang ilmu administrasi pendidikan.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis kegunaan dari penelitian ini adalah

- a. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan yang positif terhadap Biro SDM Setjen Kemendikbud.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian-penelitian sejenis kedepannya.

### **1.5. Struktur Organisasi Skripsi**

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan skripsi ini berdasarkan Pedoman Karya Tulis Ilmiah UPI 2019. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pembahasan skripsi dengan judul “Pengaruh Komunikasi Organisasi Formal Terhadap Kinerja Pegawai di Biro SDM Setjen Kemendikbud”, penulis merincikan lima bab inti dalam skripsi ini yaitu sebagai berikut.

BAB I Pendahuluan. Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian yang menggambarkan mengenai permasalahan dan konteks penelitian, rumusan masalah penelitian untuk diteliti, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi skripsi.

BAB II Kajian Pustaka. Pada bab ini diuraikan tentang konsep-konsep dan teori-teori yang melandasi penelitian yang didapat dari berbagai sumber. Selain itu terdapat juga hasil dari penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan penelitian ini.

BAB III Metode Penelitian. Pada bab ini diuraikan secara rinci mengenai metode penelitian yang digunakan sebagai alat untuk memecahkan permasalahan penelitian. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

BAB IV Temuan dan Pembahasan. Pada bab ini diuraikan temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data serta pembahasan dari temuan penelitian untuk menjawab rumusan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB V Kesimpulan, Implikasi, dan Rekomendasi. Pada bab ini diuraikan mengenai penafsiran peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian sekaligus mengajukan hal-hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitian ini.