

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Komunikasi

Manajemen merupakan proses yang khas yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan dengan efektif dan efisien menggunakan semua sumber daya yang ada. Kata manajemen berarti pemimpin, direksi dan pengurus yang diambil dari kata kerja “*manage*”. “*Manage*” mengandung arti mengemudikan, mengurus dan memerintah.¹ Menurut bahasa Italia, istilah manajemen berasal dari “*managiere*” yang berarti melatih kuda sebagai pelatih, dan istilah *manage* dalam bahasa Perancis bermakna tindakan membimbing atau memimpin.²

Mengacu kepada pendapat Terry yang dikutip oleh Syafaruddin bahwa: “*Management is performance of conceiving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*”. Ini dapat dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan pemberdayaan manusia dan sumber daya lainnya.³

Lebih lanjut Terry juga berpendapat bahwa: “*The management is the proces of getting done by the effort of other people*”, maksudnya,

¹Dojowarsito, Poerwadarminta, *Kamus Lengkap Indonesia-Inggris*, Cet.1 (Jakarta: Hasta, 1974), h. 96.

²Marzuki, *Seri Management Pengantar dan Kegiatannya* (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, tt), h. 1.

³Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Cet.1 (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 41.

manajemen ialah proses memperoleh tindakan melalui usaha orang lain.⁴ Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa manajemen adalah kekuatan utama dalam sebuah organisasi yang mengkoordinasikan berbagai kegiatan serta berhubungan dengan lingkungannya.

Menurut Made Pidarta dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Islam*, menjelaskan bahwa; “Manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan”.⁵

Hersey dan Blanchard berpendapat yang dikutip Syafarudin mengemukakan bahwa manajemen adalah proses bekerja sama antar individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.⁶ Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri, rumah sakit, dan lain-lain.

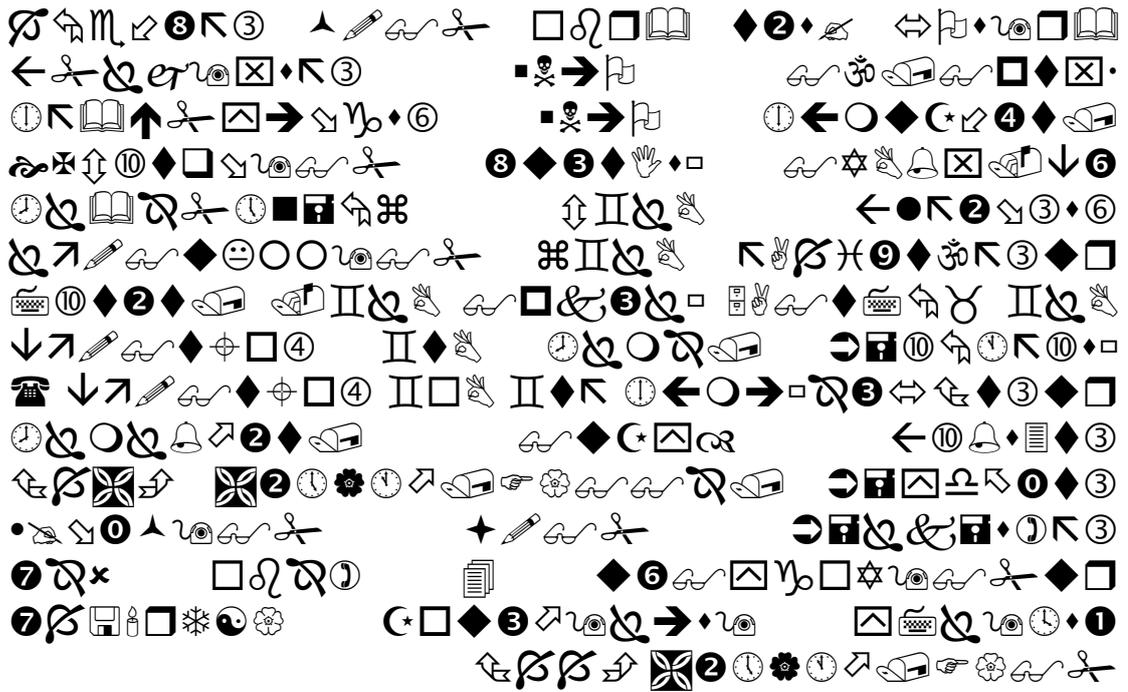
Dari beberapa kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan pemberdayaan manusia dan sumber daya lainnya saling bekerjasama antar individu dan kelompok dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Bila ditinjau dari konsep Islam, menunjukkan bahwa Islam telah meletakkan dasar-dasar manajemen dalam mengatur kehidupan masyarakat. Pernyataan tersebut dapat dilihat dalam surat An-Nur: 43 dan 44:

⁴Syafaruddin dan Irwan Nst., *Manajemen Pembelajaran*, Cet.1 (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 70.

⁵Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet. 1 (Jakarta: Bina Aksara, 1989), h. 3.

⁶Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 41.



Artinya : Tidaklah kamu melihat bahwa Allah mengarak awan, kemudian mengumpulkan antara (bagian-bagian)nya, kemudian menjadikannya bertindih-tindih, Maka kelihatanlah olehmu hujan keluar dari celah-celahnya dan Allah (juga) menurunkan (butiran-butiran) es dari langit, (yaitu) dari (gumpalan-gumpalan awan seperti) gunung-gunung, Maka ditimpakan-Nya (butiran-butiran) es itu kepada siapa yang dikehendaki-Nya dan dipalingkan-Nya dari siapa yang dikehendaki-Nya. Kilauan kilat awan itu hampir-hampir menghilangkan penglihatan. Allah mempergantian malam dan siang. Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat pelajaran yang besar bagi orang-orang yang mempunyai penglihatan. (QS. 24: 43-44)

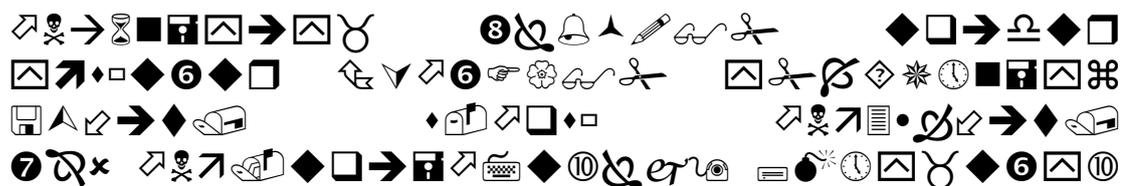
Surat An-Nur ayat 43 ini oleh *Imam Ibnu Katsir* digambarkan sebagai manifestasi dan kemahakuasaan Allah swt dalam mengatur alam semesta ini. Allah swt, mengarak bagian-bagian awan yang terpencar-pencar, mengumpulkannya dan menjadikannya rapat bertindih-tindih, lalu turunlah dari celah-celahnya dan Allah swt, juga menurunkan butiran-butiran es dari gumpalan-gumpalan awan yang menggantung di langit, maka Allah swt, menurunkan hujan air dan hujan es kepada siapa yang dikehendaki-Nya

sebagai tanda rahmat karunia-Nya atau dipalingkannya dari siapa yang dikehendaki-Nya, sehingga terjadilah kekeringan dan kegersangan yang menandakan cobaan dan ujian Allah swt kepada hamba-hamba-Nya.

Allah swt, juga berfirman bahwa kilauan awan kilauan awan itu hampir-hampir karena keras dan cepatnya, menghilangkan penglihatan dan Allah Yang Maha Kuasa menggantikan siang dengan malam dan malam dengan siang kadang-kadang memperpanjang waktu siang dan mempendek waktu malam dan terkadang sebaliknya. Dan sesungguhnya pada apa yang diciptakan oleh Allah swt, terdapat pelajaran yang besar bagi orang-orang yang berpandangan.⁷

Álauddin Ali bin Muhammad Ibrahim al-Baghdadi menerangkan bahwa surat an-Nur ayat 43 dan 44 sebagai sebuah bentuk ketertiban dalam sistem kerja yang diperlihatkan oleh Allah swt, untuk menjadi pelajaran bagi setiap manusia yang mencermatinya.⁸

Menurut penjelasan *Ibnu Abbas* bahwa *Rasulullah saw*, telah meletakkan dasar-dasar manajemen dalam kehidupan umat Islam,⁹ dan ayat di atas mempunyai relevansi dengan firman Allah swt, dalam surat al-An'am 165:



⁷Imad al-Din Abi Abi al-Fida' Isma'il ibn Katsir, *Tafsir al-Quran al-Ádhim*, Jilid II (Beirut: Muassasah al-Risalah, 2001), h. 115.

⁸Ila' al-Din 'Ali ibn Muhammad Ibrahim al-Baghdady al-Syahir bi al-Khaazin, *Tafsir al-Khaazin, Lubab al-Ta'wil fi Ma'ani al-Tanzil*, Jilid III (Beirut: Dar al-Fikr, 1979), h. 102.

⁹Abu 'Abd al-Lah Ahmad ibn Ismail, *Matan Shahih al-Bukhary, ibn Hasyiah al Sindi* (Mesir: Maktabah Ahmad, tt.), h. 112.



Artinya :

Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.(QS. 6: 165)

Ibnu Katsir memberikan penafsiran bahwa sebagai kekuasaan Allah swt membeda-bedakan diantara manusia dalam hal kekuasaan, rezeki, akhlak, kebaikan, warna kulit, tampilan fisik dan kemampuan mengelola anugerah Allah swt, yang Allah berikan kepadanya.¹⁰

Di dalam surat al-An'am ayat 165 di atas, Allah swt menganugerahkan kekuasaan, meninggikan derajat, dan memberikan banyak hal kepada manusia untuk menguji tentang apa yang diberikan Allah kepadanya. Dalam hal ini Allah swt ingin melihat daya kemampuan manusia mengelola setiap anugerah yang telah diberikanNya. Karena kemampuan mengelola akan menggambarkan rasa syukur yang tinggi kepada Allah.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa setiap pekerjaan seseorang harus membuat perencanaan dan perhitungan lebih dahulu, sehingga mencapai sasaran yang ingin dituju, karena itu suatu pekerjaan yang baik harus didasari kepada prinsip-prinsip manajemen yang baik pula, dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan serta evaluasi.

¹⁰Ibn Katsir, *Tafsir al-Quran*, h. 222.

Imam Ibn Hamzah al-Husaini al-Hanafi al-Dimasyqy di dalam kitabnya *al-Bayan wa al-Ta'rif fi Asbab al-Wurud al-Hadis al-Syarif, jilid II* menerangkan bahwa belajar dari kekalahan dari peristiwa *arbitrase* antara *Ali* dan *Mu'awiyah, Ali bin Abi Thalib* memperoleh suatu pengalaman yang sangat berharga bahwa sesuatu yang tidak dirancang dan dikelola dengan baik, meskipun itu sesuatu yang baik tetap dapat dikalahkan oleh sesuatu yang jahat atau tidak baik.¹¹

Oleh karenanya, perencanaan, penataan, pelaksanaan dan evaluasi itu menjadi sangat penting demi suksesnya suatu kegiatan tertentu. Dalam hal ini dapat dipahami bahwa manajemen itu sangat dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan dalam berbagai kegiatan.

Kegiatan manajemen mencakup pengkajian yang sangat luas, sebab aktivitas manajemen dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinanya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai suatu tujuan.

Bagaimanapun, manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi atau lembaga pendidikan. Terry mengemukakan seperti yang dikutip oleh Syafaruddin bahwa: “*Management providers effectiveness to humman efforts. It helps achives better equipment, plants, offices, products, services and human relations*”, bahwa betapa pentingnya peranan manajemen dalam aktivitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan

¹¹Ibn Hamzah al-Husaini al-Hanafi al-Dimasyqy, *al-Bayan wa al-Ta'rif fi Asbab al-Wurud al-Hadis al-Syarif*, Jilid II (Cairo: Matbha'ah al-Mishriyyah, 1971), h. 114.

peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.¹²

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif efisien maka manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap lembaga atau organisasi, industri, perbankan, perusahaan, maupun pendidikan. Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) pemotivasian, 4) pengawasan, dan 5) penilaian.¹³

Mengacu kepada pendapat G.R. Terry terdapat empat fungsi manajemen, yakni: (1) *planning* (perencanaan); (2) *Organizing* (pengorganisasian); (3) *actuating* (pelaksanaan); (4) *controlling* (pengawasan). Henry Fayol yang dikemukakan oleh Rusman menyebutkan ada lima fungsi manajemen, meliputi: (1) *planning* (perencanaan); (2) *Organizing* (pengorganisasian); (3) *commanding* (pengaturan); (4) *coordinating* (pengkoordinasian); dan (5) *controlling* (pengawasan). Sementara itu, Harold Koontz dan Cyril O'Donnel mengemukakan lima fungsi manajemen, mencakup : (1) *planning* (perencanaan); (2) *Organizing* (pengorganisasian); (3) *staffing* (penentuan staf); (4) *directing* (pengarahan) dan (5) *controlling* (pengawasan).¹⁴

Pendapat lain seperti yang dikemukakan oleh Syafaruddin dalam bukunya Manajemen Lembaga Pendidikan Islam bahwa, "Fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian

¹²Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 60.

¹³Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, Cet.1 (Jakarta: Gunung Agung, 1997), h. 38.

¹⁴Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Cet.1 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 122.

(*organizing*), penggerakan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan (*controlling*).¹⁵

Dari beberapa pendapat pakar manajemen di atas, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa fungsi manajemen mencakup : perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan penilaian (*evaluation*). Demikian dapat dipahami bahwa fungsi manajemen dari suatu organisasi adalah suatu kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, pengawasan dan evaluasi dalam suatu lembaga sehingga seluruh potensi yang dimiliki oleh sumber daya yang ada saling bekerjasama dapat mewujudkan tujuan organisasi secara maksimal.

Dalam proses interaksi antara individu yang satu dengan yang lainnya terjadi komunikasi dalam rangka penyampaian informasi. Menurut Oteng Sutisna “Komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang lain atau dari kelompok ke kelompok. Ia adalah proses interaksi antara orang-orang atau kelompok-kelompok yang ditujukan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang dan kelompok-kelompok di dalam suatu organisasi”.¹⁶

Berdasarkan pengertian tersebut, jelaslah bahwa dalam setiap hubungan antara orang-orang atau kelompok-kelompok akan terjadinya komunikasi dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan, baik itu dalam

¹⁵Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 60.

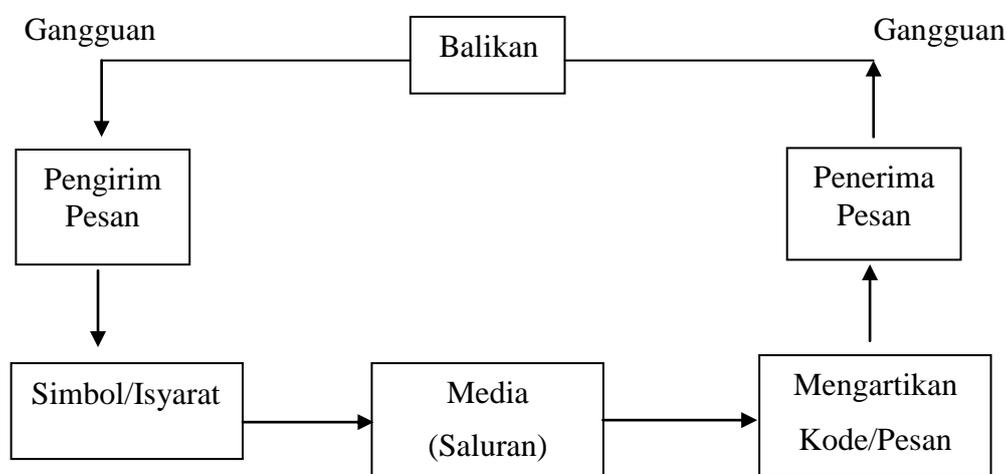
¹⁶Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Cet.1 (Bandung: Angkasa, 1983), h. 190.

bentuk informasi atau berita maupun yang sifatnya berkaitan dengan pribadi dalam mengutarakan perasaan pribadi, gagasan, dan ide kepada orang lain.

Selanjutnya menurut Aristoteles yang dikutip oleh Marsetio Donosepoetro mengartikan “*Rhetoric*” dengan komunikasi, yang artinya sebagai segala usaha dan kemampuan seseorang untuk persuasi.¹⁷

Dari uraian tersebut, bahwa komunikasi merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan tidak terlepas dari kemampuan yang dimilikinya untuk berkomunikasi terhadap orang lain di dalam menyampaikan tujuan yang diinginkan. Dengan demikian bahwa komunikasi dalam setiap bentuknya adalah suatu proses yang hendak mempengaruhi sikap dan perbuatan orang-orang yang menjadi lawan bicara atau lawan untuk berkomunikasi.

Komunikasi merupakan suatu proses yang mempunyai komponen dasar sebagai berikut: *pengirim pesan, pesan dan penerima pesan*. Semua fungsi manajer melibatkan proses komunikasi. Proses komunikasi dapat dilihat pada skema di bawah ini:



¹⁷Marsetio Donosepoetro, *Manajemen dalam Pengertian dan Pendidikan Berpikir*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), h. 35.

Diagram: Proses Komunikasi.¹⁸

Keterangan :

1. Pengirim pesan (sender) dan isi pesan/materi

Pengirim pesan adalah orang yang mempunyai ide untuk disampaikan kepada seseorang dengan harapan dapat dipahami oleh orang yang menerima pesan sesuai dengan yang dimaksudkannya. Pesan adalah informasi yang akan disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat bersifat verbal atau non verbal dan pesan akan efektif bila diorganisir secara baik dan jelas.

Materi pesan dapat berupa:

- a. Informasi
- b. Ajakan
- c. Rencana kerja
- d. Pertanyaan dan sebagainya

2. Simbol/ isyarat

Pada tahap ini pengirim pesan membuat kode atau simbol sehingga pesannya dapat dipahami oleh orang lain. Biasanya seorang manajer menyampaikan pesan dalam bentuk kata-kata, gerakan anggota badan, (tangan, kepala, mata dan bagian muka lainnya). Tujuan penyampaian pesan adalah untuk mengajak, membujuk, mengubah sikap, perilaku atau menunjukkan arah tertentu.

3. Media/penghubung

Adalah alat untuk penyampaian pesan seperti; TV, radio surat kabar, papan pengumuman, telepon dan lainnya. Pemilihan media ini dapat

¹⁸*Ibid.*, h. 36.

dipengaruhi oleh isi pesan yang akan disampaikan, jumlah penerima pesan, situasi dsb.

4. Mengartikan kode/isyarat

Setelah pesan diterima melalui indera (telinga, mata dan seterusnya) maka si penerima pesan harus dapat mengartikan simbol/kode dari pesan tersebut, sehingga dapat dimengerti /dipahaminya.

5. Penerima pesan

Penerima pesan adalah orang yang dapat memahami pesan dari sipengirim meskipun dalam bentuk code/isyarat tanpa mengurangi arti pesan yang dimaksud oleh pengirim.

6. Balikan (feedback)

Balikan adalah isyarat atau tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan dalam bentuk verbal maupun nonverbal. Tanpa balikan seorang pengirim pesan tidak akan tahu dampak pesannya terhadap sipenerima pesan. Hal ini penting bagi manajer atau pengirim pesan untuk mengetahui apakah pesan sudah diterima dengan pemahaman yang benar dan tepat. Balikan dapat disampaikan oleh penerima pesan atau orang lain yang bukan penerima pesan.

Balikan yang disampaikan oleh penerima pesan pada umumnya merupakan balikan langsung yang mengandung pemahaman atas pesan tersebut dan sekaligus merupakan apakah pesan itu akan dilaksanakan atau tidak. Balikan yang diberikan oleh orang lain didapat dari pengamatan pemberi balikan terhadap perilaku maupun ucapan penerima pesan. Pemberi balikan menggambarkan perilaku penerima pesan sebagai reaksi dari pesan yang diterimanya. Balikan bermanfaat

untuk memberikan informasi, saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu untuk menumbuhkan kepercayaan serta keterbukaan diantara komunikan, juga balikan dapat memperjelas persepsi.

7. *Gangguan*

Gangguan bukan merupakan bagian dari proses komunikasi akan tetapi mempunyai pengaruh dalam proses komunikasi, karena pada setiap situasi hampir selalu ada hal yang mengganggu kita. Gangguan adalah hal yang merintang atau menghambat komunikasi sehingga penerima salah menafsirkan pesan yang diterimanya.¹⁹

Pada dasarnya komunikasi digunakan untuk menciptakan atau meningkatkan aktifitas hubungan antara manusia atau kelompok, Jenis komunikasi terdiri dari komunikasi verbal (dengan kata-kata) dan komunikasi non verbal disebut dengan bahasa tubuh.²⁰ Komunikasi verbal mencakup aspek-aspek berupa; *Vocabulary* (perbendaharaan kata-kata), *Racing* (kecepatan), Intonasi suara, humor, singkat dan jelas, dan timing (waktu yang tepat). Komunikasi *Non Verbal* adalah penyampaian pesan tanpa kata-kata dan komunikasi non verbal memberikan arti pada komunikasi verbal, yang termasuk komunikasi *non verbal*; ekspresi wajah, kontak mata, sentuhan, postur tubuh dan gaya berjalan, sound (suara, dan gerak isyarat.

B. Fungsi Manajemen Komunikasi

¹⁹*Ibid.*, h. 40.

²⁰Law, S dan Glover, D. *Educational Leadership and Learning* (London: Open University Press. 2000), h. 94.

Proses komunikasi merupakan bagian integral dari perilaku organisasi untuk menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pimpinan, staf pimpinan, dan pegawai. Sesuai dengan tujuan komunikasi, maka dalam suatu organisasi komunikasi mempunyai beberapa fungsi. Menurut Maman Ukas bahwa fungsi komunikasi adalah; fungsi informasi, fungsi komando akan perintah, fungsi mempengaruhi dan penyaluran serta fungsi integrasi.²¹ Koehler mengemukakan empat fungsi komunikasi organisasi, yaitu :

1. Fungsi Informasi.

Dari fungsi komunikasi tersebut, bahwa fungsi informasi, dengan melalui komunikasi maka apa yang ingin disampaikan oleh narasumber atau pemimpin kepada bawahannya dapat diberikan dalam bentuk lisan ataupun tertulis. Melalui lisan manajer atau pemimpin dengan bawahan dapat berdialog langsung dalam menyampaikan gagasan dan ide. Seorang administrator organisasi harus membuat keputusan mengenai program yang mesti disusun dalam tahapan tertentu berdasarkan informasi dari sejumlah komponen organisasi yang semuanya bermuara pada kebutuhan informasi yang tepat waktu, benar dan memiliki validitas tinggi.

2. Fungsi Regulatif.

Fungsi ini dimaksudkan sebagai proses yang dilakukan manajer yaitu mengawasi perpindahan perintah informasi pengiriman pesan kepada bawahan. Perintah itu dipahami oleh bawahan sebagai peraturan yang harus dikerjakan. Fungsi regulasi akan perintah tentunya berkaitan dengan kekuasaan, di mana kekuasaan orang adalah hak untuk memberi perintah

²¹Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Cet.1 (Bandung: Ossa Promo, 1999), h. 315.

kepada bawahan di mana para bawahan tunduk dan taat dan disiplin dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Suatu perintah akan berisikan aba-aba untuk pelaksanaan kerja yang harus dipahami dan dimengerti serta yang dijalankan oleh bawahan. Dengan perintah terjadi hubungan atasan dan bawahan sebagai yang diberikan tugas.

3. Fungsi Persuasif

Dalam fungsi persuasif berarti memasukkan unsur-unsur yang meyakinkan dari atasan baik bersifat motivasi maupun bimbingan, sehingga bawahan merasa berkewajiban harus menjalankan pekerjaan atau tugas yang harus dilaksanakannya. Dalam kegiatan mempengaruhi, komunikator harus luwes untuk melihat situasi dan kondisi di mana bawahan akan diberikan tugas dan tanggung jawab, sehingga tidak merasa bahwa sebenarnya apa yang dilakukan bawahannya itu merupakan beban, ia akan merasakan tugas dan tanggung jawab.

4. Fungsi Integratif.

Pada fungsi integrasi bahwa organisasi sebagai suatu sistem harus berintegrasi dalam satu total kesatuan yang saling berkaitan dan semua urusan satu sama lain tak dapat dipisahkan, oleh karena itu orang-orang yang berada dalam suatu organisasi atau kelompok merupakan suatu kesatuan sistem, di mana seseorang itu akan saling berhubungan dan saling memberikan pengaruh kepada satu sama lain dalam rangka terciptanya suatu proses komunikasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.²²

²²Koehler, J.W. *Organizational Communication: Behavioral Perspectif*, (New York: Inc Press, 1981), h. 112.

Untuk itu dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi perlu ditingkatkan kesadaran akan kebutuhan komunikasi yang efektif untuk memperlancar tugas dan pencapaian tujuan.

C. Efektivitas Manajemen Komunikasi

Dalam prosesnya bahwa komunikasi merupakan suatu proses sosial untuk mentransmisikan atau menyampaikan perasaan atau informasi baik yang berupa ide-ide atau gagasan-gagasan dalam rangka mempengaruhi orang lain. Agar komunikasi berjalan efektif, komunikator hendaknya mampu mengatur aliran pemberitaan ke tiga arah, yakni ke bawah, ke atas, ke samping atau mendatar. Bagi setiap orang atau kelompok dalam organisasi hendaknya mungkin untuk berkomunikasi dengan setiap orang atau kelompok lain, dan untuk menerima respon sikap, itu diminta oleh komunikator.

Menurut Marsetio Donosepoetro dalam proses komunikasi ada beberapa ketentuan, antara lain :

1. Karena komunikasi mempunyai suatu maksud, maka suatu message atau stimulus selalu ditujukan kepada sekumpulan orang tertentu. Ini disebut penerima yang tertentu.
2. Komunikator berkeinginan menimbulkan suatu respon kepada penerima yang sesuai dengan maksud yang dibawakan oleh message atau stimulus tertentu.
3. Suatu komunikasi dinyatakan berhasil jika respon yang timbul pada penerima, sesuai dengan maksud komunikasi.²³

Dalam melaksanakan suatu program organisasi atau lembaga aktivitas menyebarkan, menyampaikan gagasan-gagasan dan maksud-maksud ke seluruh struktur organisasi sangat penting. Proses komunikasi dalam

²³Marsetio Donosepoetro, *Manajemen dalam Pengertian dan Pendidikan Berpikir*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), h. 37.

menyampaikan suatu tujuan lebih dari pada sekedar menyalurkan pikiran-pikiran atau gagasan-gagasan dan maksud-maksud secara lisan atau tertulis.

Komunikasi secara lisan pada umumnya lebih mendatangkan hasil dan pengertian yang jelas dari pada secara tertulis. Demikian pula komunikasi secara informal dan secara formal mendatangkan hasil yang berbeda pengaruh dan kejelasannya.

Terjadinya proses komunikasi dalam organisasi atau lembaga itu bisa terjadi secara formal maupun secara informal, sebagaimana Oteng Sutisna mengemukakan bahwa “Komunikasi formal terjadi, dalam memilih informasi untuk keperluan pelaporan, penyimpangan bias dengan mudah menyelinap. Selanjutnya biasanya orang ingin mendengar laporan-laporan yang menyenangkan. Akibatnya ialah sering pemindahan informasi yang diperindah atau dibiaskan.”²⁴

Dalam struktur komunikasi harus adanya suatu jaminan informasi dan pikiran-pikiran akan mengalir bebas ke semua arah yang diperlukan, baik itu ke bawah, ke atas, dan ke samping. Satu saluran komunikasi formal tertentu atau lebih ke dan dari setiap personal atau anggota adalah perlu. Saluran-saluran itu hendaknya perlu dipahami oleh setiap anggota. Garis-garis komunikasi hendaknya dibuat sependek dan selangsung mungkin. Hendaknya mungkin bagi semua anggota untuk bertindak sebagai sumber komunikasi maupun sebagai penerima.

Selanjutnya menurut Maman Ukas “Komunikasi informal adalah komunikasi yang tidak resmi dan terjadinya pada saat organisasi saling

²⁴Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Cet.1 (Bandung: Angkasa, 1983), h. 195.

bertukar pikiran, saran ide, atau informasi secara pribadi.”²⁵ Komunikasi informal ini tentunya dengan cara melakukan pendekatan secara kekeluargaan atau hubungan sosial tidak secara formal.

Menurut Oteng Sutisna “Sistem komunikasi informal menyalurkan informasi dan pikiran-pikiran penting yang tak terpikirkan orang untuk disalurkan secara formal, memupuk ikatan dan persahabatan yang membantu bagi hubungan-hubungan insani yang baik.”²⁶

Jika komunikator menaruh perhatian kepada saluran-saluran komunikasi informal, ia akan mengetahui kepentingan dan perhatian personil serta sikap mereka terhadap organisasi dan masalah-masalahnya, lagi pula komunikasi informal itu membawa kepada putusan-putusan yang dibuat di antara orang-orang pada tahap organisasi yang sama.

Dalam kegiatan suatu organisasi atau lembaga khususnya dalam hal pengelolaan pendidikan tentunya tidak terlepas dengan komunikasi. Oleh sebab itu suatu manajemen pendidikan akan berhasil apabila terjadinya suatu proses komunikasi yang baik dan sesuai dengan harapan, di mana gagasan-gagasan atau ide dibahas dalam suatu musyawarah antara komunikator dengan komunikan, sehingga terjadi pemahaman tentang informasi atau segala sesuatu hal menjadi pokok dari pembahasan untuk mengarah pada kesepakatan dan kesatuan dalam pendapat.

Berdasarkan hal tersebut, bahwa tujuan dari suatu organisasi atau instansi tentunya dapat tercapai secara optimal apabila proses

²⁵Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Cet.1 (Bandung: Ossa Promo, 1999), h. 317.

²⁶Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Cet.1 (Bandung: Angkasa, 1983), h. 197.

komunikasinya lancar tanpa adanya suatu hambatan, walaupun ada hambatan, maka komunikator dan komunikan harus dengan cermat segera mengatasi permasalahan yang menyebabkan terjadi suatu hambatan, sehingga proses komunikasi dapat berlangsung.

Dalam prosesnya komunikasi itu terbagi dalam 2 macam komunikasi, yaitu komunikasi aktif dan komunikasi pasif. Komunikasi aktif merupakan suatu proses komunikasi yang berlangsung dengan aktif antara komunikator dengan komunikan, dimana antara keduanya sama-sama aktif berkomunikasi, sehingga terjadi timbal balik di antara keduanya. Sedangkan komunikasi pasif terjadi di mana komunikator menyampaikan informasi atau ide terhadap halayaknya atau komunikan sebagai penerima informasi, akan tetapi komunikan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan respon atau timbal balik dari proses komunikasi.

Manajemen Komunikasi adalah kompetensi yang harus dimiliki manajer dengan tujuan utama adalah agar adanya jaminan bahwa semua informasi mengenai program akan sampai tepat pada waktunya, dibuat dengan tepat, dikumpulkan, dibagikan, disimpan dan diatur dengan tepat pula.

Organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi terdapat bentuk

kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi timbal balik, untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi.²⁷

Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses dari suatu keinginan masing-masing individu untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan. Kehidupan organisasi tidak mungkin dipisahkan dari komunikasi efektif. Komunikasi efektif tergantung pada kemampuannya menjawab dan mengantisipasi perubahan lingkungan luar organisasi sesuai dengan perkembangan internal organisasi itu sendiri. Di samping itu dalam komunikasi didasari beberapa perspektif dalam pengembangannya sehingga berperan penting dalam organisasi.

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam

²⁷Littlejohn Stephen, *Theories of Human Communication*, (New York: Wadsworth Publishing Company, 1999), h. 64.

organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

- a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah, kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi, kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi dan tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.
- b. Berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan *regulatif* pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.²⁸

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi

²⁸Sendjaja Sasa Juarsa, *Teori Komunikasi* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2005), h. 67.

bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, buletin*) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

D. Konsep Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*Job Performance*), secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedang kata *performance* berarti “*The act of performing; execution*”(Webster Super New School and Office Dictionary), menurut Henry Bosley Woolf *performance* berarti “*The execution of an action*” (Webster New Collegiate Dictionary) bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan, oleh karena itu *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja.²⁹

²⁹Dale Timpe, *Kinerja, Performance; Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjem, Sofyan Cikmat, Cet.V (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo, 2000), h. 3.

Dari pengertian kinerja di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecapakan interpersonal dan kecakapan teknis.

Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecapakan interpersonal, dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang “dapat dilakukan”, sedangkan “upaya” berhubungan dengan apa yang “akan dilakukan”. Kondisi *eksternal* adalah faktor-faktor yang terdapat dilingkungannya yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal merupakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas/kinerja karyawan, interaksi antara faktor internal dengan eksternal untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas tertentu merupakan unsur yang membentuk kinerja.

Dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukkan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pegawai akan selalu dituntut tentang sejauh mana kinerja pegawai tersebut dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, apakah mereka berkinerja tinggi/memuaskan atau berkinerja rendah/jelek. Dengan demikian, seorang pegawai dalam penilaian kerja oleh atasannya selalu dihubungkan dengan kinerja.

Dari pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut pendapat Sedarmayanti pengertian kinerja dengan menunjuk pada ciri-cirinya sebagai berikut: “Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain: Kualitas hasil kerja, Ketepatan waktu, Inisiatif, Kecakapan, Komunikasi yang baik”.³⁰ berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kinerja menunjukan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi

³⁰Sedarmayanti, *Kinerja Pegawai, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 1 (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), h. 53.

prilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerja, maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latarbelakang yang mempengaruhinya.

Menurut *Sutermeister* produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi.³¹ Sementara itu *Dale Timpe* memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor–faktor yang berpengaruh terhadap *performance*/kinerja, yaitu:

- a. Variabel Individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal – usul, jenis kelamin).
- b. Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- c. Variabel Psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.³²

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau mempengaruhi kinerja seseorang, faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kinerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam organisasi.

Sementara itu Lewis berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menyatakan: “*basic human traits affect employees’ job related behaviour and performance. These human traits include ability,*

³¹Sutermeister, *Productivity*, (New York: Publisihing, Inc, 1989), h. 45.

³²Dale Timpe, *Kinerja, Performance; Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjem, Sofyan Cikmat, Cet.V (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo, 2000), h. 151.

aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personality”.³³ Ability atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian. Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan (motivasi) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian kajian tentang kinerja memerlukan juga pembahasan tentang motivasi sebab perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlepas dari dorongan yang melatar belakangnya.

Dorongan untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dorongan intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan mengarah pada suatu objek tertentu untuk berbuat atau berperilaku, sementara dorongan ekstrinsik merupakan dorongan akibat rangsangan-rangsangan dari luar yang dalam hal ini faktor organisasi dan kepemimpinan dapat dipandang sebagai contoh faktor eksternal yang akan mempengaruhi pada kinerja seseorang dalam organisasi.

Kedua dorongan tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri maupun bersamaan, perwujudan dalam bentuk perilaku pada dasarnya menunjukkan tentang intensitas dorongan tersebut, dimana bila intensitasnya rendah maka kecenderungan perilakunya pun akan menunjukkan kualitas yang rendah demikian juga sebaliknya, oleh karena itu pemahaman tentang motivasi

³³Lewis, P.V, *Organization Communication*, (New York: John Willey & Sons, Inc, 1987), h. 214.

dapat memperdalam pemahaman tentang apa dan bagaimana perilaku seseorang dalam mengerjakan sesuatu baik dalam konteks kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan organisasi. Dorongan merupakan daya penggerak kinerja, namun demikian tanpa dibarengi dengan kemampuan, kinerja yang akan terwujud tidak akan optimal sesuai dengan yang diharapkan.

James M. Higgins dalam bukunya mengemukakan suatu model siklus proses motivasi dan kinerja “*A cyclical Model of the Motivation/Performance Process*”.³⁴ bahwa kinerja seseorang berkaitan dengan berbagai faktor yang dapat mempengaruhinya, baik yang bersifat internal yang melekat dalam individu itu sendiri maupun yang bersifat eksternal dari lingkungan kerja. Pemahaman tentang kinerja dan motivasi merupakan sesuatu yang terus menerus berinteraksi, kinerja merupakan dimensi perwujudan dari perilaku sedangkan motivasi merupakan dimensi internal dari perilaku seseorang. Pertama ada faktor kebutuhan yang perlu dipenuhi dan perwujudannya ditentukan oleh bagaimana sikap manajer dan organisasi dalam berupaya memenuhinya, keadaan ini akan diikuti dengan langkah-langkah yang dilakukan oleh organisasi dalam menawarkan pemenuhan kebutuhan tersebut.

Penawaran pemenuhan tersebut akan diperhatikan dan direspon sesuai dengan pertimbangan perbandingan antara pemenuhan dan tindakan yang disyaratkan atau diminta oleh organisasi, jika penilaian terhadap pemenuhan kebutuhan tersebut positif maka seseorang (pekerja) akan terdorong untuk melakukan atau meningkatkan upaya-upaya dalam melaksanakan pekerjaan,

³⁴James M. Higgins, *Human Relations, Concept and Skills*, (New York: Publishing, Inc, 1989), h. 135.

namun upaya tersebut tidaklah cukup melainkan perlu dibarengi dengan kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang harus dilakukannya, kombinasi antara upaya yang termotivasi dengan kemampuan akan melahirkan kinerja, dengan kinerja yang telah diwujudkan maka akan diperoleh pemuas kebutuhan, kemudian hal itu akan dinilai oleh pekerja yang kemudian akan memutuskan apakah akan melanjutkan dengan kinerja yang sama atau tidak.

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Oleh karena itu bila ingin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.

Secara psikologis kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai

kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Dengan demikian jelaslah bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawaipun akan tercapai, sebaliknya bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerjapun tidak akan tercapai. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai akan efektif apabila memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, dan ini berarti bahwa upaya untuk mengembangkan kinerja pegawai kearah yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan perubahan, jelas menuntut pencermatan akan faktor-faktor tersebut, baik itu faktor dari dalam (*intern*) individu itu sendiri maupun faktor ekstern. Hal inipun berlaku dalam kaitannya dengan kinerja inovatif, dimana jika kinerja inovatif ingin ditumbuh kembangkan dalam suatu organisasi, maka kondisi-kondisi/faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya perlu mendapat perhatian, sehingga kebijakan pimpinan dalam organisasi dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi terwujudnya hal tersebut.

3. Manajemen Kinerja

Secara umum, sumberdaya manusia dalam konteks manajemen dalam organisasi sangat berperan melalui kinerjanya dalam menjalankan tugas yang diembannya dalam organisasi. Oleh karena itu kontribusi sumberdaya manusia dalam suatu organisasi memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, sehingga mereka dapat memberi sumbangan yang makin meningkat bagi pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja sumber daya manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Meningkatkan kinerja sumber daya manusia memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, besar atau kecil, apapun jenis industrinya. Aspek manajemen sumber daya manusia menduduki posisi penting dalam suatu organisasi karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu

organisasi, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Dalam era yang penuh dengan perubahan, lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia sangatlah menantang, perubahan muncul dengan cepat dan meliputi masalah-masalah yang sangat luas. Berdasarkan penelitian dan sumber-sumber lain *Mathis* menyimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut (a) perekonomian dan perkembangan teknologi; (b) ketersediaan dan kualitas tenaga kerja; (c) kependudukan dengan masalah-masalahnya; (d) restrukturisasi organisasi.³⁵ Oleh karena itu mengelola Sumberdaya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam pencapaian tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja individu yang berperan dalam organisasi, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan kinerja sumber daya manusia serta mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Riches dan Morgan dalam proses manajemen sumberdaya manusia, terdapat enam program yaitu :

³⁵Mathis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 1 (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 4.

1. *Human resource planning*
2. *Recruitment*
3. *Selection*
4. *Professional development*
5. *Performance appraisal*
6. *Compensation*.³⁶

Human resource planning merupakan perencanaan Sumber daya manusia yang melibatkan pemenuhan kebutuhan akan personel pada saat ini dan masa datang, dalam konteks ini pimpinan perlu melakukan analisis tujuan pekerjaan syarat-syarat pekerjaan serta ketersediaan personil. *Recruitment* adalah upaya pemenuhan personil melalui pencarian personil yang sesuai dengan kebutuhan dengan mengacu pada rencana sumber daya manusia yang telah ditentukan. Kemudian dari pendaptar yang diperoleh dalam rekrutmen, dilakukanlah *selection* untuk menentukan personil yang kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Apabila personil yang dibutuhkan telah diperoleh, maka langkah manajemen sumber daya manusia yang amat diperlukan adalah *Professional development* atau pengembangan profesional yang merupakan upaya untuk memperbaiki, mengembangkan dan meningkatkan kompetensi personil agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kepentingan organisasi. Dalam hubungan ini maka diperlukan upaya untuk melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai upaya untuk memahami bagaimana kondisi kinerja personil dalam organisasi yang amat diperlukan dalam menentukan kebijakan kompensasi (*compensation*) serta pengembangan kinerja dan karir personil.

³⁶Riches and Morgan, *Human Resources management in Education*, (Philadelphia: Open University Press, Milton Kerynes, 1989), h. 53.

Manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi pada dasarnya hanyalah suatu cara atau metode dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi, melalui upaya-upaya yang dapat mengembangkan kompetensi dan kinerja sumber daya manusia dalam menjalankan peran dan tugasnya dalam suatu organisasi, oleh karena itu tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi untuk bekerja dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yang luas dari mulai tujuan kemasyarakatan sampai tujuan personal, dalam hubungan ini upaya mengelola kinerja pegawai pada dasarnya merupakan upaya untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuannya dalam konteks peningkatan kontribusi kinerjanya bagi organisasi. Oleh karenanya, manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu bagian dari manajemen organisasi secara keseluruhan jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan telaah literatur yang peneliti lakukan ditemukan dua penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan penulis lakukan, yaitu :

1. Penelitian Tesis yang dilakukan Sobirin Hasibuan yang berjudul *“Hubungan Kemampuan Manajemen Kepala Madrasah dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Guru pada Madrasah Aliyah Negeri”*,.

Kesimpulan dari penelitian ini bahwa kemampuan manajemen kepala madrasah baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan sangat berhubungan dengan peningkatan kinerja guru. Semakin baik kemampuan manajemen kepala madrasah maka semakin baik pula kinerja yang dilakukan guru Aliyah Negeri. Sedangkan kendala yang dihadapi adalah kurangnya sarana dan prasarana serta sumber daya manusia (guru) yang tersedia sehingga dalam penerapan manajemen sering mendapat tanggapan yang negatif. Solusinya adalah mempersiapkan tenaga sumber daya manusia yang handal dan profesional dengan memberikan motivasi dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja guru di madrasah.³⁷

2. Penelitian Tesis yang dilakukan Suarti yang berjudul "*Hubungan Persepsi Guru Tentang Kemampuan Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Guru dan Komitmen Tugas dan Kinerja Guru MTSN Tanjung Pura*". Kesimpulan penelitian ini bahwa kemampuan manajemen yang dilakukan kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap sumber daya guru dan komitmen terhadap peningkatan kinerjanya dalam melaksanakan fungsi dan tugas sebagai guru di madrasah. Adapun kendala yang dihadapi adalah kurangnya sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga dalam penerapannya masih belum optimal. Metodologi yang

³⁷Sobirin Hasibuan, *Hubungan Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Guru Pada Madrasah*, Tesis (Medan, Insitut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2010). h. 98.

dipergunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi.³⁸

Dengan merujuk pada penelitian terdahulu diharapkan pembahasan dan analisis terhadap manajemen komunikasi di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai lebih terfokus pada pola dan sistem perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi dan pengawasan komunikasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sehari-hari sebagai aparatur negara yang bersih, berkualitas dan profesional.

³⁸Suarti, *Hubungan Persepsi Guru tentang Kemampuan Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Guru dan Komitmen Tugas dengan Kinerja Guru MTSN Tanjung Pura*, Tesis (Medan, Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2010). h. 102.