

PENGARUH GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI PERPUSTAKAAN INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG

(Survei Eksplanatori Tentang Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di UPT Perpustakaan ITB)

Dwi Nurina Pitasari

Program Studi Ilmu Perpustakaan Universitas Bengkulu

dwi.nurina@gmail.com

ABSTRACT – *The communication style is defined as a specialized set of interpersonal behaviours that are used in a given situation. Every leader has a communication style that is different in moving the organization to achieve the goals of the organization and every leader will build their own style. This study examines the effect of communication styles of the leadership, formally or informally, to employee performance improvement in the Technical Executing Unit of ITB Library. The method used is an explanatory survey and the data collection techniques used are questionnaires, interviews, observation, and literature study. Target population in this study is all of staffs in the Technical Executing Unit of ITB Library by using hypothesis testing using path analysis (path analysis). The results of this study indicate that the communication styles of the leadership, both formally and informally, include downward communication, upward communication and horizontal communication, influence on employee performance improvement in the Technical Executing Unit of ITB Library. If the communication activities frequency is increased (formal and informal communication), the employee's performance will increase. If the communication activities frequency is reduced (formal and informal communication), the employee's performance will decrease. The informal communication has a greater influence on employee performance. This means that the higher the leadership's informal communication to the employee, the higher the employee's performance.*

Keywords: *The Leadership Communication Style, Formal Communication, Informal Communication, Performance*

ABSTRAK - Gaya komunikasi didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang di gunakan dalam situasi

tertentu. Setiap pimpinan memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda dalam menggerakkan organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi dan setiap pimpinan akan membangun gayanya sendiri-sendiri. Penelitian ini mengkaji tentang pengaruh gaya komunikasi pimpinan secara formal maupun informal terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB. Metode penelitian yang digunakan adalah *survey eksplanatori*, dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket, wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Populasi sasaran pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan UPT Perpustakaan ITB dengan pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya komunikasi pimpinan baik komunikasi formal dan komunikasi informal yang meliputi komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horisontal, berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB. Jika aktivitas komunikasi (komunikasi formal dan informal) volume frekuensinya bertambah maka kinerja pegawai akan meningkat. Jika aktivitas komunikasi (komunikasi formal dan informal) volume frekuensinya berkurang, maka kinerja pegawai akan menurun. Komunikasi informal tampak memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi komunikasi informal yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai.

Kata kunci: Gaya Komunikasi Pimpinan, Komunikasi Formal, Komunikasi Informal, Kinerja

PENDAHULUAN

Gaya (*style*) adalah kebiasaan khas yang dimiliki setiap individu dalam berkomunikasi (Smeltzer et al 1991, 55). Gaya komunikasi

(*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*). Setiap pimpinan memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda dalam menggerakkan organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi dan setiap pimpinan akan membangun gayanya sendiri-sendiri. Pimpinan sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi mau tidak mau harus mampu berkomunikasi kepada semua pihak, baik secara formal dan informal. Berdasarkan gaya, tatakrama dan pola aliran informasi maka komunikasi dalam organisasi dapat digolongkan menjadi komunikasi formal dan komunikasi informal. Pace dan Faules (dalam Rachmawati 2009, 8) menjelaskan bahwa “komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horisontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung kepada struktur organisasi”.

Komunikasi adalah salah satu cara membangun hubungan yang lebih baik dalam sebuah organisasi sehingga tercipta komunikasi yang efektif, baik antar pimpinan kepada bawahan maupun antara bawahan kepada pimpinan, juga antar sesama tingkatan, lintas saluran dan komunikasi informal. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Komunikasi organisasi meliputi beberapa proses yaitu pertukaran dan penafsiran pesan diantara semua unit organisasi, adanya interaksi antara semua elemen baik antar pribadi, kelompok, dan

organisasi itu sendiri yang memiliki tujuan dan maksud komunikasi yang terstruktur dan terorganisir.

Keterampilan komunikasi pimpinan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu penentu keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinannya di sebuah organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Barnard dan Kuswarno (dalam Suryaningsih 2009, 2) yaitu, “komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi dan komunikasi membuat dinamis suatu sistem kerja sama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi partisipasi orang di dalamnya”. Hal senada diungkapkan oleh Rogerswala-Rogers (dalam Suryaningsih 2008, 2) bahwa “organisasi merupakan suatu sistem individu yang relatif stabil untuk bekerja sama mencapai tujuan melalui tingkatan hierarki dan pembagian kerja. Hubungan-hubungan di antara anggota organisasi relatif stabil, kestabilan susunan organisasi menjadikan organisasi berfungsi efektif dalam mencapai tujuannya. Susunan organisasi yang stabil meramalkan hubungan komunikasi di antara anggotanya dan hal itu mempermudah tercapainya tujuan organisasi.

Selain itu, komunikasi bagi pimpinan bermanfaat untuk dapat mengetahui keadaan bawahannya sehingga dapat melakukan pengendalian. Smeltzer et al. (1991) berpendapat mengenai komunikasi pimpinan (*managerial communication*) bahwa, “*Managerial communication will be most effective, depending on employes, perception and interpretation as are subordinates*”. Hal ini berarti efektifitas komunikasi pimpinan sangat di tentukan oleh

persepsi dan interpretasi para pegawai sebagai bawahan.

Sebagai pusat informasi, Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan ITB merupakan organisasi dimana didalamnya terdapat struktur pembagian kerja dan pola hubungan interaksi untuk mencapai tujuan tertentu. UPT Perpustakaan ITB sebagai suatu organisasi yang lahir dari terbentuknya ITB sebagai sebuah organisasi pendidikan yang memiliki tujuan untuk mewujudkan sumber belajar yang dapat dinikmati secara baik oleh sivitas akademika ITB maupun masyarakat luas untuk bersama-sama mencapai tujuannya secara efisien dan efektif serta dapat bertahan, tumbuh, dan berkembang perlu meningkatkan keterampilan berkomunikasi setiap pegawainya terutama keterampilan komunikasi pimpinan. Hal ini perlu dilakukan karena terkait dengan peran perpustakaan sebagai sumber informasi dan sumber belajar yang menghimpun berbagai informasi dalam bentuk buku dan bukan buku yang dapat dimanfaatkan oleh pemakai (dosen, mahasiswa, dan masyarakat) dalam upaya mengembangkan kemampuan dan kecakapannya. Kemampuan menyampaikan informasi dan instruksi dengan jelas dan singkat sehingga mudah dipahami menjadi penentu dalam mencapai kesuksesan dimana hal ini harus didukung oleh pimpinan dan dapat terlihat dari proses penyampaian pesan.

UPT Perpustakaan ITB sebagai organisasi perlu membangun hubungan interaksi, pola system dan gaya komunikasi yang efektif baik formal maupun informal antara pimpinan dan bawahan untuk menciptakan suatu organisasi yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja

pegawai. Hal itu terjadi karena pada kenyatannya proses komunikasi dan aliran informasi baik secara formal maupun informal yang terjadi dalam organisasi UPT Perpustakaan ITB dirasa tidak berjalan efektif. Contohnya dalam komunikasi menyampaikan informasi dan mengkoordinasikan pembagian kerja oleh pimpinan kepada bawahannya belum berjalan secara maksimal sehingga terjadi kesalahan komunikasi yang menyebabkan perbedaan pemahaman dan perselisihan diantara pimpinan dan bawahan. Fenomena yang ada bahwa komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan dalam perpustakaan ini tidak berjalan dengan baik seperti kemampuan berkomunikasi pimpinan, proses dan alur komunikasi yang kurang efektif sehingga informasi yang disampaikan tidak dapat dimengerti dengan jelas oleh bawahan yang mengakibatkan menghambatnya pekerjaan, serta gaya komunikasi pimpinan dan strategi komunikasi yang digunakan dalam menyampaikan informasi oleh pimpinan kepada bawahan maupun sebaliknya. Ini bisa terjadi karena berbagai faktor seperti: perbedaan latar pendidikan, status dan bahasa; kurangnya ruang komunikasi, keterbatasan berkomunikasi yang baik setiap orang dalam mengkomunikasikan informasi kepada orang lain dan lain sebagainya.

Kinerja dalam hal ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam usaha penerapan ide dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai menentukan kinerja suatu organisasi, dimana kinerja organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia, sarana-

prasarana dan manajemen kepemimpinan. Manajemen kepemimpinan sangat ditentukan oleh karakter dan *performance* pemimpin, dimana komunikasi sangat berpengaruh.

UPT Perpustakaan ITB sebagai organisasi non-profit saat ini harus melakukan banyak perubahan untuk menampilkan citra positif di mata masyarakat dan membangun komunikasi yang efektif. Salah satu hal yang harus dilakukan adalah melakukan perbaikan terhadap manajemennya. Fungsi manajemen tersebut agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan, dibutuhkan komunikasi yang baik diantara semua sumber daya manusia yang bekerja di perpustakaan tersebut.

Kemampuan dalam berkomunikasi setiap orang yang bekerja di perpustakaan, baik kepala perpustakaan, maupun staf harus dikuasai dengan baik agar tercipta proses komunikasi yang efektif sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Conrad (dalam Suntara 2010, 5) mengatakan bahwa “Hubungan dalam pekerjaan (komunikasi) mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*)”. Hal ini berarti bahwa komunikasi pimpinan yang efektif mempengaruhi persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Dari sini dapat diketahui bahwa faktor komunikasi pimpinan begitu berperan dan turut menentukan dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal.

Komunikasi formal dan informal yang baik dalam perpustakaan menyebabkan baiknya iklim organisasi di perpustakaan. Iklim organisasi yang baik akan berpengaruh terhadap budaya organisasi yang terjadi di perpustakaan. Apabila budaya organisasi sudah baik, akan berdampak positif pada kinerja staf sehingga fungsi manajemen

perpustakaan akan terlaksana dengan efektif. Dengan terlaksananya fungsi manajemen perpustakaan yang efektif menjadikan visi, misi, tujuan, dan sasaran perpustakaan akan berjalan sebagai mana mestinya.

Untuk menjawab tantangan itu tentu saja perlu kerjasama antara organisasi dengan individu di dalamnya, komunikasi pimpinan, kepekaan mengenai visi dan misi, kemampuan mengetahui harapan-harapan karyawan, serta kemampuan untuk merubah sikap dan perilaku kerja karyawan. Diharapkan dengan kondisi saat ini yang penuh persaingan, dimana yang siap akan tetap maju dan yang tidak siap akan tertinggal maka karyawan dapat termotivasi untuk selalu berbenah, baik sikap mental maupun keterampilannya.

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: “Sejauhmana Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Institut Teknologi Bandung”?

Adapun dari rumusan diatas identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah gaya komunikasi formal pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB?
2. Apakah gaya komunikasi informal pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB?

Adapun tujuan penelitiannya antara lain:

1. Mengetahui besarnya pengaruh komunikasi formal pimpinan terhadap kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB.

2. Mengetahui besarnya pengaruh komunikasi informal pimpinan terhadap kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Organisasi

Teori organisasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Teori Informasi Organisasi dari Karl Weick (1979). Dalam teori organisasi Karl Weick dijelaskan bahwa struktur sebagai aktivitas komunikasi dan menekankan pada proses mengorganisasikan. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku-perilaku yang saling bertautan. Fokus utamanya adalah pada pertukaran informasi yang terjadi dalam organisasi dan bagaimana anggota mengambil langkah untuk memahami hal ini (West 2008, 335).

Teori Informasi Organisasi adalah teori yang menjelaskan bagaimana organisasi membuat informasi yang membingungkan atau ambigu menjadi masuk akal. Teori ini berfokus pada proses pengorganisasian anggota organisasi untuk mengelola informasi daripada berfokus pada struktur organisasi itu sendiri.

a. Asumsi Dasar

Asumsi mendasar Teori Informasi Organisasi (Weick 1979 dalam West 2008, 337) yaitu Organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi; Informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda dalam hal ketidakjelasanannya; Organisasi manusia terlibat di dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi.

1. Asumsi pertama menyatakan bahwa organisasi bergantung pada informasi agar

dapat berfungsi efektif dan mencapai tujuan.

2. Asumsi kedua berfokus pada ambiguitas yang ada dalam informasi.
3. Asumsi ketiga menyatakan bahwa organisasi mulai dalam aktivitas kerja sama untuk membuat informasi yang diterima dapat lebih dipahami.

b. Konsep Kunci

Menurut Weick (West 2008, 340) teori ini berisi sejumlah konsep kunci yang sangat penting mencakup: Lingkungan Informasi: Jumlah total; Ketidakjelasan Informasi; Aturan: Panduan untuk menganalisis; Siklus: Tindakan, Respons, Penyesuaian.

Teori Hubungan Manusia

Manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi sosial, dimana manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi. Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produksi organisasi (Muhammad 2009, 40).

Mayo berpandangan bahwa manusia adalah suatu unsur penunjang mesin harus memberikan ruang pada kenyataan akan pentingnya perasaan dan sikap para karyawan.

Dan dorongan akan efisiensi karena itu harus ditopang oleh pemahaman akan factor manusiawi dalam bekerja (Barnes 1988 dalam Masmuh 2010, 149). Dari pandangan tersebut dapat dilihat bahwa hubungan sosial atau manusiawi di antara pegawai lebih penting dalam menentukan produktivitas daripada perubahan-perubahan kondisi kerja di atas.

Menurut Muhammad (2009) ada tiga implikasi kunci dari teori ini sebagai dasar pengembangan teori hubungan manusia ini, yaitu:

1. Pengaruh peneliti kepada produksi pekerja dalam penelitian cahaya, mulai menunjukkan pengaruh komunikasi manusia terhadap tingkah laku anggota organisasi. Implikasi bahwa pekerja di pengaruhi melalui komunikasi, menjadi bagian yang amat penting pada bidang komunikasi organisasi.
2. Pengaruh yang positif dari interview kepada pekerja mengarahkan kepada identifikasi mengenai komunikasi upward atau komunikasi dari bawah kepada atasan dan balikan dari pekerja kepada supervisor sebagai aktivitas organisasi yang berguna.
3. Penemuan norma-norma sosial bagi pekerja mengarahkan identifikasi mengenai adanya pengaruh *channel* informal dari komunikasi pada anggota organisasi.

Teori ini digunakan untuk menjelaskan hubungan gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai melalui komunikasi formal dan informal yang menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi dengan meningkatkan kinerja.

Komunikasi dalam Organisasi

S. Bernard Rosenblatt dalam bukunya *Communication in Business* (1983) mendefinisikan komunikasi sebagai pertukaran idea, pendapat, maklumat, perhubungan dan sebagainya yang mempunyai tujuan dan dipersembahkan secara peribadi atau tidak peribadi melalui simbol atau isyarat yang bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi.

Komunikasi merupakan sesuatu yang sangat pokok dalam setiap hubungan orang-orang, begitu pula dalam suatu organisasi terjadinya komunikasi tentunya ada tujuan yang ingin dicapai. Tujuan utama dalam komunikasi adalah pemahaman karena komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk memahami satu sama lain dalam penyampaian makna. Hal sesuai dengan pendapat Maman Ukas (dalam Rejeki 2011, 55) mengemukakan tujuan komunikasi sebagai berikut:

- a. Menetapkan dan menyebarkan maksud dari pada suatu usaha.
- b. Mengembangkan rencana-rencana untuk mencapai tujuan.
- c. Mengorganisasikan sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti efektif dan efisien.
- d. Memilih, mengembangkan, menilai anggota organisasi.
- e. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu iklim kerja di mana setiap orang mau memberikan kontribusi.

Sesuai dengan tujuan dari komunikasi, maka dalam suatu organisasi komunikasi mempunyai beberapa fungsi. Adapun fungsi komunikasi

tersebut adalah fungsi informasi, fungsi komando akan perintah, fungsi mempengaruhi dan penyaluran, dan fungsi integrasi. (Ukas, dalam Rejeki, 2011, 55)

Pada prinsipnya salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan. Goldhaber (1979) mendefinisikan organisasi sebagai "sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung". Bila sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu samalain. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Ini memberikan struktur dan stabilitas kepada organisasi.

Gaya Komunikasi Pimpinan

Komunikasi pimpinan adalah komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kegiatan merencanakan, mengorganisasikan dan mengawasi sumber daya yang ada dalam kepemimpinannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang dikatakan Smeltzer (1991, 3) bahwa "*Managerial communication is used by manager in planning, organizing, and controlling of the human resource as is to reach given goal*".

Salah satu faktor penentu bagi keberhasilan organisasi yaitu gaya komunikasi pimpinan, dimana harus tercipta komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan. Hal ini penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Apabila kinerja pegawai bagus, maka kinerja organisasi perpustakaan secara keseluruhan akan berhasil dan merupakan indikator kesuksesan

pimpinan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Smeltzer et al (1991, 7): "*Manager requires an interated system in this leadership process consisting of how it is in process, strategy of communication plan, and determining leader communication mode*". Dari keterangan tersebut dapat dilihat bahwa dalam mengkaji tentang komunikasi pimpinan, harus memperhatikan dimensi-dimensi dari komunikasi pimpinan yang meliputi proses komunikasinya, strategi perencanaan komunikasinya, dan juga bagaimana gaya komunikasinya

Setiap pimpinan memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda dalam menjalankan organisasinya. Berdasarkan gaya, tatakrama dan pola aliran informasi di dalam perusahaan maka komunikasi dalam organisasi dapat digolongkan menjadi komunikasi formal dan komunikasi informal (Masmuh 2010, 14).

1. Komunikasi Formal

Komunikasi formal terjadi bila pesan atau informasi dikirimkan, ditransfer, dan diterima melalui pola hirarki kewenangan organisasi yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Thoha (2010, 16) bahwa "komunikasi organisasi formal merupakan proses komunikasi yang mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam susunan atau struktur organisasi. Proses komunikasi struktur formal pada hakekatnya dapat dibedakan atas tiga dimensi yaitu dimensi vertikal, dimensi horizontal dan dimensi luar organisasi."

Selain itu Pace dan Faules (2000, 75) menjelaskan bahwa "komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah (*Downward Comm-*

unication), komunikasi ke atas (*Upward Communication*) dan komunikasi horisontal (*Horizontal Communication*).”

a) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah mengalir dari orang pada jenjang hirarki yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Dengan kata lain komunikasi yang berlangsung dari pimpinan ke bawahan, dari tingkat manajemen puncak ke manajemen menengah, ke manajemen tingkat bawah terus mengalir kepada para pekerja, melalui saluran hierarki dan mengalir melalui saluran rental komando. “Bentuk yang paling umum instruksi, memo resmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja dan pengumuman perusahaan” (Gibson 1987, 439).

b) Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan), mengalir melalui saluran rantai komado. Organisasi yang efektif memerlukan komunikasi ke atas yang sama banyaknya dengan kebutuhannya akan komunikasi ke bawah. Komunikasi ke atas sukar dicapai, khususnya dalam organisasi yang besar.

c) Komunikasi Horisontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horisontal adalah komunikasi antara pimpinan atau pejabat yang setingkat dalam suatu organisasi. Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang

ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Komunikasi horizontal sangat perlu bagi koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi keorganisasian.

2. Komunikasi Informal

“Komunikasi informal terjadi di antara karyawan dalam suatu organisasi yang dapat berinteraksi secara bebas satu sama lain terlepas dari kewenangan dan fungsi jabatan mereka” (Masmus 2010, 16). Jadi, komunikasi ini tidak direncanakan dan tidak ditentukan dalam struktur organisasi. Arah arus informasi komunikasi informal bersifat pribadi, biasanya dilakukan melalui tatap muka langsung dan pembicaraan lewat telepon. Komunikasi informal lebih dikenal dengan desas-desus/selentingan (*grapevine*), atau kabar angin karena dalam komunikasi ini informasi pribadi muncul dari interaksi di antara orang-orang dan mengalir keseluruhan organisasi tanpa dapat diperkirakan. Informasi yang diperoleh dari desas desus adalah yang berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja menurut Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dalam ISO 11620:2008:

Kinerja adalah unjuk kerja dan prestasi kerja atau hasil kerja yang diwujudkan dalam melakukan suatu kegiatan atau program atau mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Kinerja adalah upaya dalam mencapai hasil dan capaiannya (*accomplishment*). Kinerja

adalah unjuk kerja, prestasi kerja, tampilan hasil kerja, capaian dalam memperoleh hasil kerja, tingkat kecepatan/ efisiensi/ produktivitas/ efektivitas dalam mencapai tujuan. Jadi kinerja merupakan *state of condition* dari suatu pelaksanaan kerja dalam mencapai sesuatu yang diinginkan (tujuan, sasaran, hasil yang diinginkan, kondisi yang diinginkan, perubahan yang diinginkan). Kinerja adalah keluaran hasil dari kegiatan/ program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

(Saleh 2013, 2)

Dari beberapa definisi diatas dapat diketahui bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi selama kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Siagian (1997, 126) berpendapat bahwa “beberapa segi kegiatan yang dapat mengidentifikasi berhasil tidaknya pelaksanaan tugas anggota/ karyawan dalam suatu organisasi, adalah sebagai berikut: (1) *Produktivitas*, (2) *Efisiensi*, (3) *Efektivitas*.”

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian eksplanatori atau penelitian penjelasan), yang dimaksud dengan penelitian eksplanatori menurut Singarimbun (1995, 4) adalah “Penelitian penjelasan menyoroti pengaruh antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Walaupun uraiannya juga mengandung deskripsi, tetapi penelitian rational fokusnya terletak pada penjelasan hubungan antara variabel.”

Penelitian ini menggunakan dua variabel yang diteliti, yaitu variabel bebas/ independen (X), dan variabel terikat/ dependen (Y), dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator
X: Gaya Komunikasi Pimpinan	X ₁ : Komunikasi Formal	(1) <i>Downward communication</i> (komunikasi ke bawah) (2) <i>Upward communication</i> (komunikasi ke atas) (3) <i>Horizontal communication</i> (komunikasi horisontal)
	X ₂ : Komunikasi Informal	(1) <i>Downward communication</i> (komunikasi ke bawah) (2) <i>Upward communication</i> (komunikasi ke atas) (3) <i>Horizontal communication</i> (komunikasi horisontal)
Y: Kinerja Pegawai		(1) Efisiensi (2) Produktivitas (3) Efektivitas

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket, wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Populasi sasaran pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan UPT Perpustakaan ITB yang berjumlah 37 orang. Sedangkan, sampel penelitian berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Yamane maka diperoleh sampel sebanyak 34 orang.

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*), karena hubungannya bersifat kausal (Sitepu, 1994). Analisis jalur (*Path Analysis*) bertujuan untuk menerangkan langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data primer penelitian ini adalah hasil kuesioner yang disebarikan kepada 34 orang responden. Data tersebut merupakan data pokok dimana analisisnya ditunjang oleh data-data sekunder yang analisisnya didapat dari hasil observasi di lapangan dan beberapa sumber pustaka untuk memperkuat dan memperdalam hasil analisis. Kuesioner yang disebarikan masing-masing berjumlah 50 (limapuluh) butir pernyataan yaitu terdiri dari 7 (tujuh) pernyataan data responden dan 43 (empat puluh tiga) pernyataan data penelitian.

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner terdiri dari dua macam, yaitu data responden dan data penelitian. Data responden adalah seluruh identitas responden yang dipandang relevan dengan permasalahan yang diidentifikasi, sedangkan data penelitian adalah sejumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan mengenai kedua variabel penelitian, yaitu variabel Independen (variabel X) dan variabel Dependen (variabel Y). Kedua variabel tersebut dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif. Hasil penelitian yang akan dijelaskan mengenai bagaimana Pengaruh Gaya Komunikasi Formal Pimpinan

(X₁) dan Gaya Komunikasi Informal Pimpinan (X₂) terhadap peningkatan Kinerja Pegawai (Y).

Penelitian ini dilakukan di Perpustakaan UPT Institut Teknologi Bandung dengan menyebarkan kuesioner kepada 34 responden untuk mengetahui identitas responden yang dilihat dari aspek: jenis kelamin, usia, status marital, pendidikan, pangkat/ golongan, dan jabatan/ status pegawai. Bila dilihat dari tabel jenis kelamin responden maka dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai pada UPT Perpustakaan ITB adalah pria dengan presentase sebesar 58,82% dari total responden dan pegawai wanita ada sebanyak 41,18%.

Tabel usia responden penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 35,29% responden berusia lebih dari 46 tahun, 26,47% responden berusia antara 31 – 40 tahun, 17,65% responden berusia antara 41 – 45 tahun, 11,76% responden berusia antara 21 – 25 tahun dan 8,82% responden berusia antara 26 – 30 tahun.

Tabel status marital responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 28 diantaranya (82,35%) telah menikah dan hanya 6 responden (17,65%) yang belum menikah. Sedangkan yang berstatus duda/ janda yaitu tidak ada (0%).

Tabel mengenai pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir pegawai UPT Perpustakaan Pusat sebagian besar adalah tamat SLTA/ SMU/ STM/ Sederajat yaitu 67.64%, tamat S1 sebanyak 26,47%, tamat SMP/ SLTP dan Diploma/ D3 masing-masing sebanyak 2,94%. Sedangkan untuk tingkat pendidikan SD dan S2 yaitu 0%.

Tabel frekuensi masa kerja responden menunjukkan bahwa sebanyak 23,52% responden telah bekerja pada UPT Perpustakaan Pusat antara 21 – 25 tahun dan 26 – 30 tahun, 14,70% responden telah bekerja antara 6 – 10 tahun, 11,76% telah bekerja antara 1 – 5 tahun dan lebih dari 31 tahun, 8,82% telah bekerja antara 16 – 20 tahun, dan 5,88% telah bekerja antara 11 – 15 tahun.

Tabel frekuensi pangkat/ golongan responden penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden 61,76% adalah golongan III, 35,29% responden adalah golongan II, dan 2,94% responden adalah golongan I.

Tabel frekuensi jabatan atau status pegawai responden memperlihatkan bahwa 88,23% bertugas sebagai staf pelaksana, 8,82% menjabat sebagai kepala subbagian, 2,94% menjabat sebagai kepala bagian, dan 0% untuk jabatan Kepala Perpustakaan.

Analisis Data Penelitian

Dalam penelitian ini untuk mengetahui deskripsi instrumen penelitian melalui distribusi responden berdasarkan hasil kuesioner yang disebar kepada 34 responden yang berhasil ditarik kembali secara keseluruhan. Dari responden tersebut diperoleh identifikasi jawaban responden untuk masing-masing sub variabel, yaitu komunikasi formal yang terdiri atas tiga indikator dengan 18 item pertanyaan, sub variabel komunikasi informal yang terdiri atas tiga indikator dengan 18 item pertanyaan, dan variabel kinerja sebanyak 7 item pertanyaan. Berdasarkan hasil analisa data yang telah dilakukan, peneliti menginterpretasikan sebagai berikut:

Pengaruh Gaya Komunikasi Formal dan Informal Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian bersama-sama menunjukkan kedua variabel yaitu komunikasi formal dan informal pimpinan yang masing-masing memiliki tiga indikator yaitu komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi horisontal berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Total pengaruh kedua variabel yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal pimpinan atau nilai determinasi adalah 73,3% dan sisanya sebesar $(100\% - 73,3\%) = 26,7\%$ dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh Pimpinan UPT Perpustakaan ITB dinilai mampu mempengaruhi peningkatan kinerja para pegawai. Hal tersebut dapat terlihat dari respon positif yang diberikan pegawai atas komunikasi yang dilakukan oleh Kepala UPT Perpustakaan ITB.

Pimpinan sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi mau tidak mau harus mampu berkomunikasi kepada semua pihak, baik secara formal dan informal. Komunikasi adalah salah satu cara membangun hubungan yang lebih baik dalam sebuah organisasi sehingga tercipta komunikasi yang efektif, baik antar pimpinan kepada bawahan maupun antara bawahan kepada pimpinan, juga antar sesama tingkatan, lintas saluran dan komunikasi informal.

Kemampuan dalam berkomunikasi setiap orang yang bekerja di perpustakaan, baik kepala perpustakaan, maupun staf harus dikuasai dengan

baik agar tercipta proses komunikasi yang efektif sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Conrad (dalam Suntara 2010, 5) mengatakan bahwa “Hubungan dalam pekerjaan (komunikasi) mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*)”. Hal ini berarti bahwa komunikasi pimpinan yang efektif mempengaruhi persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Dari sini dapat diketahui bahwa faktor komunikasi pimpinan begitu berperan dan turut menentukan dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal.

Komunikasi formal dan informal yang baik dalam perpustakaan menyebabkan baiknya iklim organisasi di perpustakaan. Iklim organisasi yang baik akan berpengaruh terhadap budaya organisasi yang terjadi di perpustakaan. Apabila budaya organisasi sudah baik, akan berdampak positif pada kinerja staf sehingga fungsi manajemen perpustakaan akan terlaksana dengan efektif. Dengan terlaksananya fungsi manajemen perpustakaan yang efektif menjadikan visi, misi, tujuan, dan sasaran perpustakaan akan berjalan sebagai mana mestinya.

Pengaruh Komunikasi Formal Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian statistik menunjukkan adanya pengaruh “komunikasi formal” (X_1) terhadap “kinerja pegawai” (Y). Secara lebih jelas, besarnya pengaruh langsung “komunikasi formal” terhadap “kinerja pegawai” di UPT Perpustakaan ITB dapat dilihat pada uraian berikut:

Pengaruh langsung X_1 terhadap $Y = P_{YX_1} \cdot P_{YX_1} = 33,9\%$

Dari hasil diatas terlihat bahwa besarnya pengaruh langsung antara “komunikasi formal”

(X_1) terhadap “kinerja pegawai” (Y) adalah 33,9%. Ini berarti gaya komunikasi formal pimpinan yang meliputi indikator komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horisontal di UPT Perpustakaan ITB memiliki pengaruh yang cukup/rendah terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hal ini berarti bahwa gaya komunikasi formal pimpinan tidak banyak/ cukup digunakan karena kurang efektif terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya komunikasi formal terjadi bila pesan atau informasi dikirimkan, ditransfer, dan diterima melalui pola hirarki kewenangan organisasi yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Pace dan Faules (2000, 75) menjelaskan bahwa “komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah (*Downward Communication*), komunikasi ke atas (*Upward Communication*) dan komunikasi horisontal (*Horizontal Communication*).”

Keterampilan komunikasi pimpinan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu penentu keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinannya di sebuah organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Barnard dan Kuswarno (dalam Suryaningsih 2009, 2) yaitu, “komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi dan komunikasi membuat dinamis suatu sistem kerja sama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi partisipasi orang di dalamnya”.

Dalam teori organisasi Karl Weick dijelaskan bahwa struktur sebagai aktivitas komunikasi dan menekankan pada proses

mengorganisasikan. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku-perilaku yang saling bertautan. Fokus utamanya adalah pada pertukaran informasi yang terjadi dalam organisasi dan bagaimana anggota mengambil langkah untuk memahami hal ini (West 2008, 335). Jadi komunikasi formal disini juga memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai sehingga harus mulai mencoba menerapkan komunikasi formal.

Pengaruh Komunikasi Informal Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian statistik menunjukkan adanya pengaruh “komunikasi informal” (X_2) terhadap “kinerja pegawai” (Y). Secara lebih jelas, besarnya pengaruh langsung “komunikasi formal” terhadap “kinerja pegawai” di UPT Perpustakaan ITB dapat dilihat pada uraian berikut:

Pengaruh langsung X_1 terhadap $Y = P_{YX_2} \cdot P_{YX_1} = 55,6\%$

Dari hasil diatas terlihat bahwa besarnya pengaruh langsung antara “komunikasi informal” (X_2) terhadap “kinerja pegawai” (Y) adalah 55,6%. Ini berarti gaya komunikasi formal pimpinan yang meliputi indikator komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horisontal di UPT Perpustakaan ITB memiliki pengaruh yang tinggi/ positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hal ini berarti bahwa gaya komunikasi informal pimpinan lebih sering digunakan dalam berkomunikasi karena efektif terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB.

Melihat pengaruh yang signifikan (55,6%) nampaknya gaya komunikasi informal lebih di

sukai pegawai dan lebih sesuai untuk menunjang peningkatan kinerja. Hal ini sesuai dengan teori hubungan manusia oleh Mayo. Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya.

“Komunikasi informal terjadi di antara karyawan dalam suatu organisasi yang dapat berinteraksi secara bebas satu sama lain terlepas dari kewenangan dan fungsi jabatan mereka” (Masmus 2010, 16). Jadi, komunikasi ini tidak direncanakan dan tidak ditentukan dalam struktur organisasi. Arah arus informasi komunikasi informal bersifat pribadi, biasanya dilakukan melalui tatap muka langsung dan pembicaraan lewat telepon. Komunikasi informal lebih berpengaruh karena dalam komunikasi ini terdapat hubungan manusia tanpa melihat struktur sehingga orang merasa dekat dan nyaman dan dapat meningkatkan kinerja. Dimana kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi selama kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Jadi, terdapat pola pengaruh positif variabel bebas Komunikasi Formal (X_1) dan Komunikasi Informal (X_2) terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai (Y). Artinya, bila Komunikasi Formal (X_1) dan Komunikasi Informal (X_2) meningkat, maka Kinerja Pegawai (Y) jadi meningkat. Bila Komunikasi Formal (X_1)

dan Komunikasi Informal (X_2) menurun, maka Kinerja Pegawai (Y) jadi menurun pula.

SIMPULAN

Berdasarkan pada identifikasi masalah dan tujuan penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan serta hasil analisis dan permasalahan, maka dapat dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Gaya komunikasi pimpinan baik komunikasi formal dan komunikasi informal yang meliputi komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horisontal, berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB. Jika aktivitas komunikasi (komunikasi formal dan informal) volume frekuensinya bertambah maka kinerja pegawai akan meningkat. Jika aktivitas komunikasi (komunikasi formal dan informal) volume frekuensinya menurun, maka kinerja pegawai akan menurun.
2. Aktivitas komunikasi formal dan informal yang dimaksud diantaranya: membagi dan memberikan informasi yang dibutuhkan kepada pegawai; memberikan instruksi tugas, pengarahan atau pandangan-pandangan yang lebih luas tentang pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan tupoksi, menyampaikan informasi yang bersifat umum menggunakan papan pengumuman atau media komunikasi lainnya (email, telepon dll); menyampaikan perintah menggunakan memo/ surat dinas.
3. Tampak bahwa aktifitas komunikasi formal dan informal secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, akan tetapi komunikasi informal tampak memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi komunikasi informal yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai.
4. Komunikasi horisontal dalam komunikasi formal dan informal di antara pimpinan level menengah seperti mengkoordinasikan tugas-tugas kerja; berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan organisasi; memecahkan masalah bersama-sama dengan pimpinan maupun rekan kerja; dapat menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dengan baik; memiliki pemahaman yang sama dengan pimpinan dalam sebuah rapat; dan memiliki hubungan interpersonal yang baik antar sesama mempengaruhi kinerja diantara pimpinan level menengah itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa kesuksesan komunikasi pimpinan level menengah mampu meningkatkan kinerja pegawai.
5. Komunikasi ke atas (bottom up) dalam komunikasi formal dan informal yakni dialog bawahan dan pimpinan dalam dialog-dialognya, pimpinan senantiasa memberikan respon positif jika ada masukan-masukan yang berasal dari bawahan.
6. Komunikasi yang berkaitan dengan isu-isu aktual seputar organisasi yang diterima

pegawai yang bersumber bukan dari pimpinan mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James L. (1987). *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Goldhaber, Gerald M. (1986). *Organizational Communication*. Dubque, Iowa: Wm.C.Brown.
- ITB. n.d. *Knowledge Center*. Bandung: ITB.
- Masmuh, Abdullah. (2010). *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press.
- Muhammad, Arni. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pace, R Wayne dan Don F Faules. (2005). *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rachmawati, Tine Silvana. (2009). *Pengembangan Organisasi dan Anggota Ikatan Pustakawan Indonesia*. Bandung: Unpad Press.
- Rejeki, Diah Sri. (2011). "Proses Komunikasi Antarpribadi dalam Konteks Pengembangan Pembelajaran Organisasi Perpustakaan" Tesis. Universitas Padjadjaran.
- Saleh, Abdul Rahman. (2013). *Pengukuran Indikator Kinerja Menurut ISO 11620:2008*. Bedah Standar ISO 11620:2008 Kerjasama antara Badan Standarisasi Nasional dengan Perpustakaan Nasional RI, Tanggal 31 Oktober 2013. Jakarta: Badan Standarisasi Nasional.
- Siagian, Sondang P. (1997). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Singarimbun, Masri. (1995). *Metode Penelitian Survei*, cetakan kedua. Jakarta: LP3ES.
- Sitepu, Nirwana K. (1994). *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: FMIPA UNPAD.
- Smeltzer, et. al. (1991). *Managerial Communication a Strategic Approach*. USA: Ginn Press.
- Suntara, Yudi. (2010). *Pengaruh Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Bekasi di Bekasi*. Tesis. Universitas Padjadjaran.
- Suryaningsih, Heni. (2009). *Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Struktural Terhadap Kinerja Staf di Universitas Padjadjaran: Suatu Tinjauan Perspektif Budaya Konteks-Tinggi dan Budaya Konteks-Rendah*. Tesis. Universitas Padjadjaran.
- S.Bernard Rosenblatt, T.Richard Cheatham, James T.Watt. (1993). *Communication in Bussiness*. New York: Prentice Hall.
- Thoha, Miftah. (2010). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. cet. Ke-3. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- West, Richard dan Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*. Diterjemahkan oleh Maria Natalia Damayanti Maer. ed. ke-3. Jakarta: Salemba Humanika.

