

Komunikasi organisasi dan penilaian kinerja sebagai akar masalah organisasi

M. Ghazali Bagus Ani Putra^{1*}

¹⁾ Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya, Indonesia

*E-mail: baguz.putra@untag-sby.ac.id

Published:
2022-02-06

Abstract

The various kinds of organizational problems faced cannot necessarily be found at the root of the problem. So that the handling of organizational problems has not been effective because they have not found the root of the problem. Therefore, the purpose of this study was to analyze the root causes of organizational problems in private hospitals in Yogyakarta. The approach used in this research is a qualitative approach with an instrumental case study type. The research participants were 15 people who were given interview data collection methods and focus group discussions. To find the root of the problem, this research uses stream analysis. The results of this study indicate that the root of the problem in the setting of this research is one-way organizational communication and subjective performance appraisal. While the recommendation for the root of this problem is third party intervention for organizational communication problems and the preparation of a data/evidence-based performance appraisal system.

Keywords: *organizational communication, performance appraisal*

Abstrak

Berbagai macam permasalahan organisasi yang dihadapi belum tentu dapat ditemukan akar permasalahannya. Sehingga penanganan permasalahan organisasi belum efektif karena belum menemukan akar permasalahan. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis akar permasalahan organisasi di rumah sakit swasta di Jogjakarta. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus instrumental. Partisipan penelitian sejumlah 15 orang yang diberikan metode pengambilan data wawancara dan diskusi kelompok terarah. Untuk menemukan akar permasalahan maka penelitian ini menggunakan stream analysis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akar permasalahan dalam setting penelitian ini adalah komunikasi organisasi yang bersifat satu arah dan penilaian kinerja yang subyektif. Sedangkan rekomendasi untuk akar permasalahan ini adalah third party intervention untuk masalah komunikasi organisasi dan penyusunan sistem penilaian kinerja berbasis data/ bukti.

Kata kunci: *komunikasi organisasi, penilaian kinerja*

Copyright © 2022. M. Ghazali Bagus Ani Putra

Pendahuluan

Permasalahan organisasi tentu akan menghambat kinerja organisasi untuk mencapai visi-misi (Cummings & Worley, 1993). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menemukan akar permasalahan agar dapat dilakukan intervensi (Porras, 1987). Berdasarkan hasil analisis pengumpulan data awal dan permasalahan yang diajukan oleh pihak manajemen rumah sakit adalah keterbatasan kualitas dan kinerja pegawai dalam penempatan sumber daya manusia (SDM) pada suatu bagian atau unit kerja. Namun dari permasalahan awal ini perlu dianalisis lebih mendalam baik dengan cara pengambilan data lanjut ataupun dengan tehnik analisa yang lain. Hal ini bertujuan untuk mencari penyebab atau sumber utama permasalahan yang berkaitan dengan permasalahan lainnya.

Permasalahan awal yang diidentifikasi melalui pengambilan data awal maupun yang diajukan dari pihak manajemen rumah sakit bisa merupakan gejala atau *symptom* dari permasalahan yang sebenarnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh manajemen rumah sakit adalah keterbatasan kualitas dalam penempatan SDM. Oleh karena itu dibutuhkan suatu analisa lanjutan dalam mengidentifikasi permasalahan yang merupakan inti permasalahan (*core problem*) dalam suatu organisasi.

Komunikasi organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari, peran komunikasi menempati hal terpenting dalam kelangsungan hidup individu. Rousydiy (1985), menyatakan bahwa fungsi komunikasi berperan dalam dua sudut pandang yaitu; (1) Sudut pandang individu, dimana manusia mampu mempertahankan hidupnya dengan mengkomunikasikan keinginannya kepada orang lain. Seperti misalnya, bayi akan menangis jika popoknya basah. Hal ini adalah sebagai salah satu bahasa komunikasi kepada orang lain untuk menyampaikan kondisi bayi saat itu. Dan masih banyak lagi contoh pola komunikasi yang digunakan manusia untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya; (2) Sudut pandang kelompok, dimana fungsi komunikasi ini juga berperan dalam kelangsungan hidup manusia dengan kompleksitas yang lebih besar daripada ditinjau sudut pandang individu. Kelompok dalam hal ini adalah suatu tatanan atau sistem interaksi antar manusia dengan beberapa faktor yang lebih kompleks. Komunikasi dalam sudut pandang ini adalah menyelaraskan dengan kepentingan kelompok yang mempunyai integritas kepentingan yang lebih besar. Sehingga individu harus memahami terlebih dahulu karakteristik komunikasi dalam kelompok tersebut. Misalnya, komunikasi dalam delegasi perdagangan antar negara, dimana komunikator harus memahami komunikasi dalam delegasi pihak lain.

Komunikasi sendiri mempunyai berbagai definisi atau pengertian yang beragam namun mempunyai tema yang sama. Gist (dalam Rousydiy, 1985) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses interaksi sosial yang meliputi pengalihan arti-arti dengan jalan menggunakan lambang-lambang yang dipahami oleh orang lain. Sedangkan Hoveland (dalam Rousydiy, 1985) berpendapat bahwa komunikasi adalah proses seorang (komunikator) mengoperkan stimuli yang berupa lambang untuk tujuan tertentu seperti merubah tingkah laku orang lain maupun untuk menyampaikan keinginan komunikator tersebut. Kemudian ditambah dengan pernyataan Scrhamm (dalam Rousydiy, 1985), komunikasi adalah proses pembentukan persepsi yang sama dengan orang lain dengan cara membagi informasi, ide atau suatu sikap. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam proses komunikasi dibutuhkan suatu lambang atau simbol yang dapat dipahami orang lain dan mempunyai tujuan tertentu terutama untuk menyampaikan informasi, gagasan, serta sikap seseorang (komunikator) kepada komunikan.

Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, dimana salah satu fungsi kepemimpinan adalah peran komunikasi dalam menyampaikan kebijakan organisasional yang mampu mengakomodasi semua kepentingan baik kepentingan organisasi maupun kepentingan orang-orang yang terlibat di dalamnya sehingga perilaku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Pentingnya komunikasi yang mengakomodasi kepentingan semua pihak yang terlibat dalam organisasi menjadikan tolak ukur bahwa komunikasi dalam organisasi harus bersifat dua arah. Hal ini berguna bagi seluruh anggota organisasi tersebut baik pimpinan maupun bawahan.

Komunikasi yang datang dari pimpinan (atas) biasanya bersifat penugasan atau instruksi. Sedangkan komunikasi dari bawah biasanya bersifat pelaporan tugas atau pertanggungjawaban pelaksanaan tugas. Pada kedua pola komunikasi tersebut dapat menggunakan berbagai media komunikasi lisan maupun tulisan tergantung dari budaya organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Rousydiy (1985) yang menyatakan bahwa pola komunikasi dalam organisasi terbagi dalam 3 jenis yaitu; (1) Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*), Yaitu komunikasi yang dilakukan dari atasan/ pimpinan kepada bawahan yang biasanya berisi penugasan dan penjelasan kebijakan. Komunikasi ini seringkali bersifat searah (*one way communication*) yang kadang-kadang dapat menimbulkan kesalahfahaman atau *gap* antara keinginan atasan dengan bawahan; (2) Komunikasi ke atas (*Upward Communication*), Yaitu komunikasi yang dilakukan dari bawahan kepada atasan. Dengan komunikasi dari bawah ke atas ini, pimpinan dapat mengetahui apakah pesan-pesan dalam penugasannya dapat diterima dengan baik oleh bawahannya. Sehingga dapat meminimalkan kesalahfahaman dalam menyampaikan informasi. Dengan pola komunikasi ini pula, pimpinan dapat mengetahui ide, pemikiran dan kebutuhan bawahannya. Komunikasi ke atas dapat menciptakan suatu semangat kerjasama yang mendorong karyawan untuk turut serta dalam pengambilan keputusan/ kebijakan dan pelaksanaan tugasnya. Bahkan karyawan lebih mempunyai rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan kebijakan yang mengikutsertakan pendapat dari bawahan; (3) Komunikasi sederajat (*Horizontal Communication*), Yaitu komunikasi dengan rekan-rekan setingkat atau selevel. Dalam hal ini, komunikasi lebih berkaitan dengan kerjasama antar unit kerja yang sederajat untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sehingga terwujud tujuan dari organisasi tersebut.

Dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi dan kinerja yang optimal perlu dipadukannya ketiga pola komunikasi diatas dalam budaya organisasi yang terbuka bagi pendapat yang membangun secara konstruktif.

Penilaian kinerja

Secara garis besar penilaian kinerja pegawai yang bersifat rotasi 360 derajat mempunyai tujuan sebagai berikut Cascio, Dessler, dan Schultz (dalam Asnawi, 1999); (1) tujuan administratif; (2) tujuan pengembangan pegawai; (3) tujuan penelitian.

Tujuan Administratif, meliputi tujuan atau fungsi-fungsi sebagai berikut: (a) Sebagai dasar untuk membuat keputusan mengenai penempatan pegawai (*staffing*) yang berupa promosi, mutasi, rotasi, demosi dan pemberhentian pegawai, (b) Sebagai dasar pertimbangan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala dan pemberian penghargaan, (c) Untuk menentukan jenis-jenis pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektivitas unit-unit kerja yang membutuhkan, (d) Menjadi kriteria untuk mengevaluasi produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit-unit kerja secara khusus, (e) Sebagai dasar untuk mengevaluasi kegunaan program-program pelatihan dan efektivitas program-program kerja, metode kerja dan kondisi lingkungan serta peralatan-peralatan kerja.

Tujuan Pengembangan Pegawai, meliputi tujuan atau fungsi-fungsi sebagai berikut: (a) Sebagai dasar untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pegawai sehingga dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan atau evaluasi dalam melibatkan tenaga kerja di dalam program-program pengembangan pegawai; (b) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja pegawai melalui proses supervisi oleh para atasannya secara periodic; (c) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat dicapai tujuan-tujuan untuk mendapatkan performansi kerja yang baik; (d) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai dalam mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas sehingga diketahui minat-minat, kemampuan-kemampuan, serta kebutuhan-kebutuhan pegawai yang mendukung performansi kerja.

Tujuan Penelitian, meliputi tujuan atau fungsi-fungsi sebagai berikut: (a) Sebagai bahan evaluasi validasi instrumen tes dan prosedur seleksi; (b) Sebagai bahan evaluasi tentang penetapan sistem kompensasi khususnya pemberian insentif atau bonus. Sistem kompensasi insentif adalah berdasarkan prestasi kerja atau waktu yang tergantung pada sistem target produksi yang ditetapkan. Insentif atau bonus dapat diterapkan jika pegawai melakukan produktivitas kerja di atas normal.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan dalam situasi yang wajar atau dalam *natural setting*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah studi kasus. Tipe penelitian ini ialah studi kasus instrumental. Studi kasus instrumental ialah kajian terhadap suatu kasus yang khusus dan menjadikan pola-pola yang terjadi pada objek kajian tersebut untuk memahami kasus/ fenomena yang lebih luas lain. Oleh karena itu, tipe ini juga mengembangkan dan memperhalus teori yang telah ada. Penelitian ini menumpukan perhatian terhadap pendekatan kajian kasus eksplanatoris karena berdasarkan tipe pertanyaan penelitian, yaitu mengacu pada *how* (bagaimana).

Pada kajian ini, peneliti berusaha untuk mendeskripsikan dan menjelaskan realitas sosial dengan memberikan gambaran model ideal suatu program pemberdayaan penyandang cacat miskin melalui pendekatan psiko-sosial. Kemudian menggambarkan suatu proses, mekanisme atau hubungan dan memberikan gambaran verbal serta tingkah laku, mendapatkan informasi untuk menstimulasi penjelasan-penjelasan baru, memperlihatkan informasi dasar, serta menjelaskan informasi yang mungkin berlawanan dengan pandangan awal mengenai suatu obyek kajian bersama. Sejumlah 15 partisipan dilibatkan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara dan diskusi kelompok terarah.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis tematik pada penelitian ini, ialah; (1) Membaca transkrip secara keseluruhan; peneliti mesti membaca keseluruhan teks dengan pemikiran yang terbuka, tanpa sikap yang khusus, dalam usaha memahami ungkapan dan pengalaman partisipan dan untuk mendapatkan perasaan yang menyeluruh terhadap transkrip wawancara/ FGD. Hal ini melibatkan tidak lebih dari pembacaan sederhana dari teks dan dengan kemampuan untuk memahami narasi partisipan penelitian. Teks sebaiknya dibaca sesering mungkin sebagai suatu keperluan bagi mendapatkan petunjuk pemahaman secara menyeluruh; (2) Melakukan koding pada teks transkrip yang mempunyai makna. Pada langkah ini informasi dipadatkan sehingga menemukan padatan faktual. Langkah ini memudahkan peneliti menemukan tema maupun kategorisasinya; (3) Menemukan dan melakukan kategorisasi tema. Berasal dari padatan faktual atau informasi yang berharga

maka dapat ditemukan tema. Tema tersebut ditemukan secara induktif dari informasi yang diperoleh. Tema dapat sesuai dengan teori yang telah ada namun dapat menjadi tema-tema baru yang dapat memperkaya atau menghaluskan teori. Setelah tema-tema ditemukan maka dapat dilakukan kategorisasi tema, terlebih jika teori pada kajian rintis atau kajian lepas berlaku hal yang sama.

Hasil

Salah satu analisis yang digunakan adalah *Stream Analysis* dari Jerry I. Porras (1987), dengan cara mengelompokkan permasalahan-permasalahan yang teridentifikasi melalui hasil wawancara diatas ke dalam empat *stream* (alur) pokok yaitu; *Organizing Arrangements*, *Social Factors*, *Technology*, dan *Physical Setting*. Kemudian dari permasalahan-permasalahan yang telah dikelompokkan tadi diidentifikasi kaitannya antar permasalahan maupun antar alur. Untuk mempermudah mempelajari permasalahan tersebut, dibuatlah bagan *Stream Diagnostic Chart* (**lihat lampiran**).

Berdasarkan *Stream Analysis* diatas, diketahui bahwa keterbatasan kinerja dalam penempatan SDM (T2) pada suatu bagian atau unit kerja merupakan *symptom* dari permasalahan dan bukan inti permasalahan karena permasalahan tersebut merupakan akibat dari permasalahan-permasalahan yang lain. Walaupun permasalahan lain tersebut hanya sebagai permasalahan moderator. Dalam analisis ini, tugas utama peneliti adalah mengidentifikasi sumber atau inti permasalahan dengan memperhatikan kaitan antar permasalahan baik dalam satu alur maupun antar alur. Dalam bagan nampak bahwa penerapan sanksi yang kurang ketat (O1) menyebabkan sulitnya memotivasi dan mengawasi kinerja pegawai berdasarkan asas *punishment* sehingga O1 menyebabkan permasalahan keterbatasan kinerja dalam penempatan (T2).

Begitu juga kurangnya pengawasan pimpinan terhadap penugasan menyebabkan kinerja SDM kurang optimal. Dalam hal ini, pegawai merasa tidak banyak mendapatkan perhatian melalui pengawasan sehingga dalam menjalankan tugasnya, pegawai bekerja asal jadi. Akibatnya, kinerja pegawai kurang memadai dalam melaksanakan tugas. Kurangnya pengawasan pimpinan terhadap penugasan ternyata juga menyebabkan keputusan direksi bertentangan dengan unit kerja. Hal ini lebih disebabkan karena direksi yang menjadi pimpinan tidak memberikan pengawasan, sehingga tidak mengetahui kondisi sesungguhnya saat pegawai menjalankan tugas.

Suatu contoh permasalahan yang berkaitan dalam satu alur adalah adanya struktur organisasi yang belum baku karena sering mengalami perubahan (O3) menyebabkan pegawai belum memahami struktur organisasi dengan baik (O4). Permasalahan tersebut bisa menyebabkan kerancuan tujuan pelaporan hasil tugas atau pertanggungjawaban (O5). Bahkan dapat mengakibatkan munculnya permasalahan kurangnya kerjasama antar unit (T1). Pegawai yang belum memahami struktur organisasi (O4) ini juga disebabkan oleh komunikasi dengan pimpinan yang bersifat satu arah (S2). Dalam hal ini, pimpinan hanya memberikan kebijakan yang bersifat baku tanpa memperhatikan aspirasi penentuan kebijakan dari bawahan. Dengan demikian, permasalahan S2, S3 dan S4 adalah permasalahan yang berkait dan merupakan satu tema tentang komunikasi serta pola hubungan antara pimpinan dan bawahan. Dalam alur tersebut yang menjadi sumber permasalahan adalah komunikasi dengan pimpinan bersifat satu arah (S2) yang juga menyebabkan adanya permasalahan pegawai belum memahami visi-misi organisasi (O6) yang pada akhirnya mengakibatkan

kinerja pegawai tidak optimal (T2) karena pegawai dalam menjalankan tugas tidak menyesuaikan dengan visi-misi organisasi.

Pada permasalahan kurang pekanya pihak pimpinan terhadap kebutuhan karyawan (S4) mengakibatkan munculnya dua permasalahan yaitu belum ada pemerataan dalam pengembangan diri (O7) dan bidang pekerjaan belum sesuai dengan harapan pegawai khususnya dalam penempatan SDM dalam unit kerja tertentu (S5). Permasalahan S5 ini adalah permasalahan moderator yang menyebabkan timbulnya permasalahan penghasilan belum sesuai dengan harapan/kontribusi (S6) yang pada akhirnya bermuara pada keterbatasan kinerja dalam penempatan SDM (T2). Sedangkan permasalahan O7 sendiri juga merupakan akibat dari pelaksanaan penilaian karya yang subjektif (O8).

Pola hubungan antar direksi yang kurang harmonis (S7) menimbulkan kerancuan keputusan antar direksi (S8). Akibatnya, terjadilah kerancuan tujuan pelaporan hasil tugas/pertanggungjawaban (O5). Keterbatasan sarana teknologi seperti jaringan komputer (LAN) antar unit kerja belum tersedia (T3) dan juga dari penataan lingkungan fisik kerja yang tidak memadai (P1) juga menimbulkan adanya keterbatasan kinerja dalam penempatan SDM (T2).

Dari dinamika *Stream Analysis* dapat diketahui bahwa inti permasalahan adalah hal yang berkaitan dengan pola komunikasi antara atasan dan bawahan yang bersifat searah. Hal tersebut menyebabkan pimpinan kurang mengakomodasi pendapat bawahan dan kurang peka terhadap kebutuhan karyawan. Bila pimpinan kurang memperhatikan kedua hal tersebut, maka ia akan mengalami kesulitan dalam mengatur *human factors*, termasuk sosialisasi kebijakan seperti; perubahan struktur organisasi dan pemahaman terhadap tujuan organisasi (visi-misi). Kondisi ini diperparah dengan kurangnya pengawasan pimpinan terhadap penugasan (monitoring). Dari permasalahan pola komunikasi tersebut, pegawai merasa kurang diperhatikan baik dalam menjalankan tugas maupun keterlibatannya dalam pengambilan keputusan kebijakan organisasi. Akibatnya, organisasi akan mengalami permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai yang kurang optimal.

Kemungkinan lain dalam memandang inti permasalahan menurut bagan *Stream Analysis* diatas adalah tentang pelaksanaan penilaian karya pegawai yang bersifat subjektif. Hal ini paling tidak akan mempengaruhi kesempatan pengembangan diri dan pelatihan pegawai yang belum merata karena salah satu fungsi penilaian karya adalah sebagai indikator kebutuhan pelatihan atau pengembangan diri pegawai. Jika kondisi ini terjadi maka akan menimbulkan permasalahan keterbatasan kinerja pegawai dalam penempatan SDM pada suatu unit kerja. Sedangkan bila dikaitkan dengan pola komunikasi searah dari pimpinan yang menimbulkan kurang pekanya pihak pimpinan terhadap kebutuhan karyawan turut mengakibatkan belum adanya pemerataan kesempatan pengembangan diri bagi pegawai. Oleh karena itu, pegawai merasa kurang diperhatikan kebutuhannya dalam mengembangkan kemampuan diri. Selain itu, motivasi berprestasi, khususnya dalam bekerja, akan menurun. Akibatnya, kinerja pegawai kurang optimal dalam menjalankan tugas.

Pada *Stream Analysis* diatas disimpulkan bahwa inti permasalahan sebenarnya adalah pola komunikasi dengan pimpinan yang bersifat satu arah, dimana hal itu perlu dilakukan suatu rancangan intervensi karena sebagai penyebab utama dari *symptom* permasalahan. Pola komunikasi dengan pimpinan yang bersifat searah menyebabkan berbagai permasalahan moderator antara lain pendapat bawahan kurang terakomodasi, pimpinan kurang peka terhadap kebutuhan karyawan, pegawai belum memahami visi-misi organisasi dan struktur organisasi. Pada akhirnya mempengaruhi turunnya kinerja pegawai. Akar permasalahan pada analisis ini, khususnya pada alur *Social Factors*.

Kemungkinan lain sebagai *core problem* adalah penilaian kinerja pegawai yang masih bersifat subjektif dalam pelaksanaannya, dimana hal ini akan mempengaruhi

pertimbangan diadakannya program pelatihan sebagai seleksi kebutuhan pelatihan atau pengembangan diri pegawai. Jika pelaksanaan penilaian karya masih subjektif maka dimungkinkan belum adanya pemerataan kesempatan dalam pengembangan diri dan pelatihan. Akibatnya, kinerja pegawai menjadi kurang optimal dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan karena kebutuhan pengembangan diri pegawai tidak tercapai. Hal ini perlu juga mendapatkan perhatian untuk diberikan rancangan intervensi mengingat penilaian karya pegawai mempunyai banyak tujuan strategis antara lain; kenaikan gaji berkala dan pangkat, pengangkatan pegawai tetap, kebutuhan pelatihan, penelitian produktivitas dan lain sebagainya.

Pembahasan

Menurut Rousydiy (1985) organisasi seringkali menemui hambatan komunikasi organisasi antara lain; (1) Penataan lingkungan fisik kerja. Adakalanya suatu organisasi yang menata ruangan pimpinan jauh dari bawahannya atau seringkali terisolir agar tidak terganggu oleh aktivitas staf. Hal ini akan mempengaruhi kemudahan komunikasi dari bawahan kepada pimpinan; (2) Kurangnya waktu. Pimpinan mempunyai persepsi bahwa dalam menjalankan tugas ia selalu diburu oleh waktu. Dengan demikian, pimpinan tidak bisa meluangkan waktu untuk menerima pendapat dari bawahan; (3) Prosedur dalam organisasi (birokrasi). Bawahan sering mengalami kesulitan berkomunikasi kepada pimpinan secara langsung karena birokrasi atau mekanisme komunikasi dalam organisasi berbelit-belit. Kadangkala suatu kepemimpinan yang berjenjang dalam organisasi mempunyai jalur tertentu sebelum menyampaikan pendapat kepada atasannya secara langsung; (3) Sifat kepemimpinan dari pemimpin yang kurang terbuka dengan komunikasi dari bawahan kepada atasan.

Komunikasi dua arah (antara atasan dengan bawahan) adalah kebutuhan organisasi untuk kelangsungan operasional dan mencapai tujuannya. Secara teoritis, kebutuhan merupakan asal muasal munculnya motif yang akan menjadi alasan mengapa seseorang berperilaku tertentu (Moorhead & Griffin, 1995). Motif inilah yang disebut dengan motivasi yang mendorong orang melakukan suatu perilaku. Sehingga dapat digambarkan dengan alur sebagai berikut;

kebutuhan komunikasi → *motif* → *motivasi* → *perilaku komunikasi*

Jika kebutuhan komunikasi dua arah atau timbal balik tidak terpenuhi maka motivasi pegawai untuk bekerja menurun. Akibatnya, kinerja pegawai kurang optimal dalam peranannya. Motivasi merupakan sesuatu yang kompleks karena untuk mengetahuinya harus mengkaji lebih dalam perilaku setiap bawahan. Seorang pemimpin perlu mengetahui tentang motif-motif atau kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan penting oleh bawahan. Motif inilah yang dapat mendorong timbulnya tindakan tertentu pada waktu tertentu pula karena kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu akan meningkatkan prestasi atau kinerja bawahan. Cara untuk memahami kebutuhan bawahan tersebut hanya dengan komunikasi dua arah (*two way communication*) antara atasan dengan bawahan sebagai tolak ukur iklim keterbukaan pada budaya organisasi tersebut.

Begitu pentingnya komunikasi dua arah yang terbuka bagi perkembangan organisasi sehingga Stogdill (dalam Asnawi, 1999) menempatkan komunikasi tersebut sebagai salah satu aspek kepemimpinan yang harus dimiliki oleh atasan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui pemahaman kebutuhan bawahan. Dengan komunikasi dua arah semua

pihak dalam organisasi akan merasakan keuntungannya karena bersifat *mutualistis*. Ketika komunikasi dua arah telah dilakukan maka akan menimbulkan rasa optimisme dan kegairahan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Dalam hal ini, menurut Ki Hadjar Dewantoro, pemimpin perlu memegang prinsip kepemimpinan; “*Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani.*” Artinya, pada saat pemimpin berada di depan ia harus mampu menjadi teladan, pada saat di tengah-tengah anak buah ia harus mampu memotivasi bawahan, dan pada saat di belakang anak buah, ia mampu melakukan pengawasan dan pengendalian agar bawahan tidak melakukan penyimpangan atau melanggar aturan.

Di sinilah, peran pemimpin dalam menumbuhkan komunikasi dua arah yang terbuka pada budaya organisasi. Peran pemimpin sangat strategis untuk mewujudkan komunikasi dua arah karena kebijakan perubahan budaya organisasi ada pada keputusan pemimpin. Akan sulit kiranya jika menumbuhkan peran komunikasi dua arah tanpa adanya kesediaan dari pemimpin untuk mengakomodasi pendapat dari bawahan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2000) yang menyatakan bahwa kunci utama keefektifan fungsi kepemimpinan tidak terletak pada kuantitas atau frekuensi komunikasi yang dilakukan dalam organisasi melainkan terletak pada kualitas komunikasi yang mengarah kepada komunikasi dua arah yang terbuka. Senada dengan pendapat diatas, Cummings & Worley (1993) menyatakan, untuk mengarah kepada perkembangan organisasi perlu ditinjau adanya alur komunikasi yang melibatkan semua pihak anggota organisasi. Dengan demikian, pesan-pesan (*mesagges*) dalam komunikasi dapat diterima dengan baik untuk mewujudkan tujuan bersama. Menurutnya, pemimpin adalah *key person* dalam interaksi sosial yang mutualis dengan kesediaannya menerima kritik dari bawahan.

Selain itu, dari data wawancara diidentifikasi bahwa penilai kinerja pegawai telah diatur secara baku melalui Standar Operasional Prosedur (SOP) namun dalam pelaksanaannya masih ada penyimpangan dan tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya. Hal inilah yang menyebabkan munculnya unsur subjektifitas pada penilaian. Jika mengacu pada alur permasalahan *Stream Analysis*, pelaksanaan penilaian kinerja yang subjektif akan menimbulkan tidak meratanya kesempatan pengembangan diri. Dengan kondisi ini, pegawai mempunyai persepsi tidak merasa diperhatikan oleh pimpinan. Terlebih bagi pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi untuk pengembangan diri dan kemampuannya, sekiranya tidak diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan akan menyebabkan berkurangnya motivasi bekerja. Pada akhirnya kondisi ini akan menimbulkan keterbatasan kinerja pegawai yang mempunyai persepsi tidak adanya pemerataan kesempatan tersebut. Bahkan jika tidak teliti, hasil penilaian kinerja yang subjektif tadi jika digunakan sebagai dasar kebutuhan pelatihan (TNA) akan menimbulkan *overlapping* pada pegawai yang sudah pernah mengikuti pelatihan atau bagi pegawai yang tidak membutuhkan pelatihan tersebut.

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang bersifat subjektif, pada akhirnya akan menurunkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Siagian (2000), bahwa hasil *performance appraisal* mampu meningkatkan kinerja pegawai atau bahkan dapat menurunkan kinerja pegawai, tergantung dari proses penilaian dan tujuan penilaian dalam suatu organisasi. Proses penilaian yang subjektif dan membawa hasil negatif akan menjadikan kinerja menurun jika tidak diimbangi dengan pembinaan dari kepala unit kerja. Tujuan penilaian yang berbeda-beda dalam organisasi juga mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya kinerja untuk pegawai kontrak yang dalam masa penilaian untuk pengangkatan menjadi pegawai tetap secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai. Namun biasanya untuk pegawai tetap, penilaian ini tidak banyak mempengaruhi kinerjanya karena kondisi atau status kepegawaian

yang sudah stabil. Sebaliknya penilaian kinerja yang digunakan untuk tujuan kenaikan gaji berkala dan pangkat akan mampu mempengaruhi kinerja pegawai baik yang bersatus kontrak maupun tetap

Kesimpulan

Permasalahan komunikasi organisasi dapat disarankan untuk ditangani dengan *Third Party Intervention*; intervensi ini memfokuskan pada masalah interpersonal individual yang bekerja pada organisasi yang sama. Penanganannya berdasar pada komunikasi dua arah secara terbuka antara pimpinan dengan bawahan. Intervensi ini dianggap cocok untuk meningkatkan motivasi dan inovasi, sekaligus meningkatkan pemahaman yang lebih baik tentang ide dan pandangan antara pimpinan dan bawahan. Intervensi awal melibatkan tiga pihak yaitu konsultan, pimpinan dan bawahan. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam *Third Party Intervention* adalah sebagai berikut; (1) Pengumpulan data awal; Sebagai langkah awal, intervensi dapat dilakukan dengan menggunakan data yang telah terkumpul dari wawancara peneliti, kemudian dibuat skala prioritas untuk menentukan masalah mana yang paling penting untuk diselesaikan. Selain wawancara, pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi proses dalam kelompok; (2) Konsultan dan pimpinan organisasi menentukan teknis pertemuan, seperti tempat yang netral, waktu yang disepakati bersama dengan bawahan, dan orang-orang yang harus menghadiri pertemuan tersebut. Tempat dan suasana pertemuan diusahakan bersifat non formal dan meninggalkan budaya organisasi yang tertutup; (3) Berdasarkan skala prioritas, pimpinan menghubungi pihak bawahan yang memiliki masalah, seperti masalah komunikasi dengan pimpinan. Tujuannya untuk menyelesaikan permasalahan melalui pertemuan yang difasilitasi oleh konsultan; (4) Bila pihak bawahan telah sepakat, maka pertemuan mulai dilaksanakan. Pertemuan dibuka dengan diskusi tentang pandangan serta perasaan pimpinan kepada bawahan. Dilanjutkan dengan pihak bawahan memberikan pandangan serta perasaan kepada pihak pimpinan. Kemudian pimpinan dan bawahan memberi kesimpulan tentang sumber permasalahan yang terjadi di antara mereka, dengan dipandu oleh fasilitator. Kemungkinan dalam pertemuan tersebut akan terjadi konflik terbuka di antara kedua belah pihak. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan keahlian seorang konsultan dalam memfasilitasi sebuah diskusi dan mengelola konflik yang terjadi. Pertemuan ditutup dengan pemecahan masalah yang disepakati kedua belah pihak, dan ada kemungkinan akan diadakan pertemuan lanjutan yang membahas masalah-masalah yang berkaitan dengan masalah sebelumnya.

Pertemuan dapat dilakukan secara rutin, misalnya sebulan sekali, ataupun dilakukan sesuai kebutuhan, yaitu ketika ada masalah yang mendesak. Begitu juga dengan keterlibatan konsultan, pihak organisasi dapat menentukan saat-saat dimana mereka membutuhkan bantuan konsultan sebagai fasilitator, atau ketika mereka dapat menyelesaikan masalahnya sendiri tanpa bantuan pihak ketiga.

Berkaitan untuk menghasilkan penilaian yang objektif terhadap pelaksanaan pekerjaan dan mencapai tujuan yang diharapkan, maka sistem penilaian kinerja disarankan: (1) Hasil penilaian kinerja dicermati oleh seluruh bagian atau unit kerja dalam rangka peningkatan produktivitas pada masing-masing unit kerja. Selain itu Bagian Kepegawaian bekerja sama dengan Instalasi Diklat dapat mencermati hasil penilaian kinerja sebagai salah satu pertimbangan kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pengembangan kemampuan pegawai. Pencermatan kebutuhan pelatihan tersebut didasari oleh unsur-unsur penilaian yang mencakup *Skills (Kecakapan Kerja)*, *Knowledge (Pengetahuan dalam bidang kerja)*, *Attitude (Sikap Kerja dan hubungan kerja)*; (2) Semua penilai dan yang dinilai harus

mempunyai bukti kinerja masing-masing (*evidence*) sehingga jika ada keberatan terhadap subjektivitas harus menampilkan data-data masing-masing; (3) Untuk mengurangi kesalahan penilaian terutama yang berkaitan dengan unsur subjektivitas maka perlu dilakukan metode sebagai berikut; (a) *Pelatihan penilai*. Pelatihan ini mempunyai potensi yang tinggi untuk mengubah secara efektif dalam mengurangi kesalahan-kesalahan yang bersifat subjektif dalam penilaian, seperti pengaruh pamor, popularitas, tendensi sentral, dan sebagainya; (b) *Partisipasi penilai dalam menyusun skala penilaian*. Apabila penilai berpartisipasi sepenuhnya dalam menyusun skala penilaian maka diharapkan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dalam memberikan penilaian. Hal ini dapat meningkatkan pemahaman yang seksama mengenai skala.

Referensi

- Asnawi, S. 1999. *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: PT. Pusgrafin.
- Cummings, T.G. & Christopher G. Worley. 1993. *Organization Development and Change*. United States of America: International Thomson Publishing.
- Porras, J.I. 1987. *Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Rousydiy, L.T. A. 1985. *Dasar-dasar Rhetorica Komunikasi dan Informasi*. Medan: Firma "Rimbow".
- Siagian, P. S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

