

# Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan : Suatu Tinjauan Literatur

Yopines Ansen

Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

## Abstrak

*Era globalisasi, perusahaan dituntut dapat melayani pelanggan secara baik, agar mereka terpuaskan atas pelayanan perusahaan. Kondisi ini pada akhirnya akan memberikan keuntungan atau profit kepada perusahaan secara berkesinambungan. Adapun permasalahan yang dihadapi saat ini masih lemahnya komunikasi baik yang bersifat internal maupun eksternal yang dilakukan karyawan. Komunikasi internal meliputi komunikasi vertical, horizontal dan diagonal, Sedangkan komunikasi eksternal yang berhubungan dengan publik, di luar perusahaan.*

*Landasan teori yang digunakan dalam menganalisis permasalahan yang timbul di perusahaan menggunakan pendekatan teori komunikasi organisasi dan manajemen kinerja. Permasalahan pokok dalam pembahasan ini meliputi berbagai hambatan yang bersifat komunikasi organisasional, antar pribadi, diri pribadi dan teknologis*

*Berdasarkan hasil analisis pembahasan terhadap permasalahan yang ada dapat disimpulkan sebagai berikut ; (a) komunikasi berperan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, (b) system komunikasi dievaluasi secara berkala, (c) penyampaian informasi harus tepat sasaran, (d) pendekatan "human relation" dalam penyampaian informasi, (e) perlu pembinaan secara periodik kepada karyawan. Adapun saran-saran dalam upaya perbaikan yang menyangkut hubungannya dengan masalah komunikasi sebagai berikut : (a) memotong mata rantai birokrasi, (b) pengelompokan kegiatan kerja yang sama atau sejenis, (c) melakukan pendekatan human relation kepada karyawan, (d) dilakukan kordinasi dalam setiap kegiatan kerja, (e) pembentukan team khusus dalam penyampaian informasi satu pintu, (f) melakukan pendekatan pribadi kepada karyawan, (g) "kata-kata" yang digunakan dalam informasi harus standar tata bahasa.*

**Kata Kunci :** Komunikasi, Organisasi, Kinerja.

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, perkembangan organisasi baik yang bersifat public maupun privat dituntut untuk dapat melayani pelanggan atau konsumen secara baik. Karena konsumen atau pelanggan merupan raja, jadi dengan demikian dampaknya pelayanan menjadi harus dinomor satukan. Hal ini berbeda dengan kondisi sebelumnya

konsumen atau pelanggan bukan menjadi prioritas utama. Kondisi ini bila dilakukan demikian akan berdampak buruk bagi perusahaan, karena akan ditinggalkan para pelanggannya. Pelanggan atau konsumen akan beralih kepada perusahaan lain yang dianggap memberikan pelayanan dengan baik dan memberikan kepuasan.

Diharapkan dengan pelayanan yang baik kepada konsumen atau pelanggan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja ini pada akhirnya akan meningkatkan performa keuntungan yang selalu meningkat setiap periode. Peningkatan ini disebabkan karena "manajemen kinerja menurut Becal (1999) sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsung" (Dharma, 2011 : 18).

Permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja tersebut diakibatkan karena salah satu factor tidak efektifnya komunikasi yang berjalan kurang baik dan berdampak negatif bagi perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

"Komunikasi yang efektif adalah penting bagi para manajer, paling tidak dua alasan. Pertama, komunikasi adalah proses melalui mana fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai. Kedua, komunikasi adalah kegiatan untuk mana para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka" ( Handoko, 1984 :267).

Jadi dengan demikian betapa pentingnya komunikasi baik secara individu maupun kelompok, yang terjadi dalam perusahaan. Dimana adanya komunikasi ini akan mempermudah menkomunikasikan berbagai hal yang berhubungan dengan rencana kerja kepada semua karyawan dalam upaya mengerakan roda perusahaan.

Adapun bentuk komunikasi yang dilakukan dalam perusahaan mencakup dua bagian besar yaitu "komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal mencakup komunikasi vertical, horizontal dan diagonal. Sedangkan komunikasi eksternal, komunikasi yang terjadi antara suatu organisasi dan public atau khalayak luar" (Suminar et al, 2009:2.34).

Komunikasi internal tersebut berlangsung dalam perusahaan antara karyawan yang berada dalam satu perusahaan dimana dia bekerja. Karena dalam perusahaan itu mengenal adanya jenjang

kepankangan dan kewenangan maka, proses komunikasi akan berlangsung beragam bentuknya antara satu dengan lainnya. Sedangkan komunikasi eksternal berbeda dengan komunikasi internal, dimana dilakukan antara karyawan yang berada di perusahaan dengan khalayak yang ada di luar perusahaan.

Jadi dengan demikian dari gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa betapa pentingnya adanya komunikasi antara karyawan yang berada dalam perusahaan dari tingkat manajer sampai dengan pelaksana. Selain dari pada itu dengan pihak luar dalam upaya memberikan pelayanan dengan baik. Dampak yang akan diperoleh dari kondisi ini baik secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan kinerja perusahaan saat ini maupun masa yang akan datang.

## LANDASAN TEORI

Untuk mendukung analisis permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja perusahaan yang berkaitan dengan komunikasi organisasi dapat dikemukakan landasan teori sebagai berikut di bawah ini.

### Komunikasi Organisasi

"Komunikasi, proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seorang ke orang lain. Pemindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya" (Handoko, 1984 : 268). Sedangkan "efektivitas komunikasi dalam organisasi menurut Raymon. Lesikar dipengaruhi oleh saluran komunikasi formal, struktur organisasi, spesialisasi jabatan dan pemilihan informasi" (Handoko, 1984 : 273). Saluran komunikasi komunikasi formal, ini dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam dua cara pertama semakin melebar sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Kedua, dapat menghambat aliran informasi antar tingkat organisasi. Sedangkan struktur organisasi adanya perbedaan kekuasaan dan kedudukan didalam organisasi

diantara karyawan. Spesialis jabatan, kondisi ini secara teori akan lebih mempermudah dalam berkomunikasi dalam kelompok yang berbeda yang satu dengan lainnya. Pemilikan informasi, secara individu setiap karyawan memiliki informasi khusus dan informasi yang menyangkut masing-masing pekerjaan yang dilaksanakan mereka.

Sedangkan saluran komunikasi dalam komunikasi secara umum dalam perusahaan dikenal ada berbagai bentuk antara lain : "vertical, lateral dan diagonal" (Handoko, 1984 :276).

Komunikasi vertical ini dilakukan komunikasi ke atas dan kebawah sesuai dengan rantai perintah yang telah digariskan oleh aturan organisasi yang berlaku di perusahaan itu. Maksud dari pada perintah ini dilakukan dalam kaitannya dengan pengarahan, informasi, instruksi, saran dan penilaian yang dilakukan oleh pimpinan yang lebih atas. Informasi atau perintah yang disampaikan pimpinan dalam bentuk lisan maupun tertulis, dengan menggunakan berbagai media seperti laporan, memo dsb. Komunikasi keatas, dalam hal ini berkaitan dengan penyampaian informasi ke pimpinan yang lebih atas tentang masalah yang terjadi di tingkat bawah.

Komunikasi lateral atau horizontal, meliputi berbagai aspek dalam organisasi seperti komunikasi antar anggota kelompok kerja yang mempunyai kesamaan dalam pekerjaan. Sedangkan yang kedua, berhubungan dengan antar departemen pada tingkat organisasi yang sederajat. Komunikasi ini bertujuan untuk mempermudah koordinasi dalam penanganan permasalahan yang dihadapi bersama.

Komunikasi diagonal, bentuk ini memotong secara menyilang diagonal rantai perintah yang telah digariskan. Kondisi ini terjadi dalam departemen line dan staff dalam suatu organisasi.

Selain dari pada komunikasi yang bersifat formal, dalam suatu organisasi dikenal adanya komunikasi informal. Komunikasi ini timbul karena berbagai factor seperti : "(a) pemuasan kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan berhubungan dengan orang lain, (b) perlawanan terhadap

pengaruh yang monoton atau membosankan, (c) pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, (d) pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran komunikasi formal" (Handoko, 1984: 278).

Adapun teknik peningkatan efektivitas komunikasi dilakukan dengan cara antara lain : "(a) penetapan saluran pribadi yang memungkinkan para karyawan untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan tanpa menyebut nama terhadap setiap masalah baik melalui nomor telepon maupun kotak khusus yang disediakan, (b) penetapan dewan khusus yang terdiri para manajer dan karyawan operatif, untuk memberikan kesempatan bagi mereka secara teratur dan bersama-sama membahas berbagai masalah dengan perhatian timbal balik, (c) penyelenggaraan tahunan karyawan yang dilakukan secara teratur dan ajeg, (d) pembentukan tim tugas dan manajemen untuk menangani masalah tenaga kerja tertentu yang berprioritas tinggi, (e) pembentukan tim manajemen antar departemen" (Reksohadiprojo, 1991 : 194).

### Manajemen Kinerja

Pada dasarnya kinerja atau performansi salah satu alat ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut dikenal dua macam kinerja yaitu kinerja individu dan perusahaan.

Manajemen kinerja secara teori dirancang untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dimana di dalamnya terlibat baik secara individu maupun kelompok karyawan. Jadi dengan demikian "manajemen kinerja suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi" (Dharma, 2011:1). Proses manajemen kinerja digunakan untuk "mengkomunikasikan dan memperkuat strategi, nilai dan norma organisasi dan mengintegrasikan sasaran individu dan organisasi" (Dharma, 2011 : 27).

Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi "(1) sasaran yang dicapai, (2) kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, sikap, (3) efektivitas kerja" (Dharma, 2011 : 2).

Disamping adanya pendekatan manajemen kinerja, upaya lain yang perlu dipertimbangkan agar pencapaian kinerja dapat mencapai hasil yang optimal perlu dilakukan hubungan komunikasi dua arah antara karyawan dengan manajer.

Metode yang dipakai untuk membina komunikasi dua arah antar manajer dan karyawan antara lain : "(a) pertemuan status report singkat bulanan atau mingguan dengan setiap karyawan, (b) pertemuan kelompok berkala, dimana setiap karyawan melaporkan status pekerjaan ataupun proyek mereka, (c) status report singkat yang tertulis secara berkala dari setiap karyawan, (d) komunikasi formal (manajer berkeliling dan bercakap-cakap dengan setiap karyawan, (e) komunikasi khusus saat masalah timbul atas kehendak karyawan, (f) selanjutnya dapat dipahami bahwa kinerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja organisasi dimana dia berperan sebagai pelaku" (Becal, 2001:35).

## PERMASALAHAN

Kegiatan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari hubungan karyawan yang satu dengan yang lain, baik secara individu maupun kelompok. Kondisi ini terjadi karena dalam mengerakan roda organisasi perlu dukungan semua karyawan. Untuk mencapai tujuan tersebut agar lebih efektif semua kegiatan perusahaan perlu dikomunikasikan kepada semua karyawan dari tingkat bawah sampai atas.

Akan tetapi didalam pelaksanaannya sering terjadi hambatan – hambatan yang dapat menghambat kemajuan perusahaan secara umum. Hal ini disebabkan karena berbagai factor baik secara langsung maupun tidak akan memberikan dampak negatif. Penyebab utama ketidak berhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja karena hambatan komunikasi. Adanya hambatan komunikasi ini berakibat baik secara langsung maupun tidak langsung akan dapat

menghambat kelancaran tugas. Kelancaran tugas ini dapat dirasakan pada tingkat manajemen maupun karyawan operasional dalam menjalankan tugas yang dibebankan pada masing-masing karyawan. Jadi dengan demikian agar rencana kerja yang telah ditetapkan dapat berjalan mulus maka perlu ada pembenahan khususnya dalam bidang komunikasi dalam perusahaan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada berbagai perusahaan seperti PT Telkom dan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi yang berada di Bandung banyak terjadi berbagai masalah diantaranya masalah komunikasi antara atasan dan bawahan. Adapun hambatan tersebut antara lain **pertama**, hambatan organisasional dan **kedua**, hambatan antar pribadi, **ketiga** hambatan diri pribadi, **keempat** hambatan teknologi.

Hambatan "organisasional" terjadi disebabkan factor tingkat hirarhi, wewenang manajerial dan spesialisasi. Tingkatan hirarhi ini karena adanya jenjang kepangkatan dan jabatan yang disandang oleh para karyawan Sedangkan wewenang manajerial menyangkut tugas dan tanggungjawab yang dibebankan pimpinan dalam menjalankan roda perusahaan. Adapun yang menyangkut spesialisasi berkaitan dengan tugas yang diberikan atasan kepada bawahan dengan jenis pekerjaan yang bersifat spesifik. Tugas yang bersifat spesifik ini berbeda dengan tugas-tugas yang secara umum dilaksanakan karya. Tugas yang bersifat spesifik ini atas dasar kemampun yang dimiliki karyawan berdasarkan keahlian yang tidak dimiliki orang lain.

Sedangkan hambatan "antar pribadi" kondisi ini disebabkan karena adanya factor yang menyangkut informasi yang dikirim kepada bawahan mengalami distorsi. Distorsi menyebabkan informasi atau berita yang disampaikan mengalami menyimpang tidak sesuai dengan perintah atau instruksi yang disampaikan. Penyimpangan terjadi karena menyangkut pemahaman tentang informasi yang disampaikan memiliki persepsi yang berbeda pada setiap karyawan. Kondisi ini dampak dari ketidak sempurnaan manusia dan bahasa.

Berikutnya yang sering dirasakan dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi yaitu permasalahan yang menyangkut "diri pribadi" seseorang. Hambatan diri pribadi, disebabkan karena berbagai factor diantaranya menyangkut emosional seseorang bila menerima informasi akan bereaksi yang bersifat menolak. Atau dapat juga seseorang dalam mempersepsi informasi salah dalam mengartikan makna dari informasi tersebut. Kondisi ini disebabkan karena informasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan secara dibentuk sebelumnya.

Berikutnya hambatan yang sering terjadi menyakut factor teknologis. Kondisi terjadi karena disebabkan tingkat akurasi komunikasi yang diterima adakalanya kata- yang sama mengandung pengertian yang berbeda. Hal ini dapat menyebabkan karyawan yang menerima informasi sulit dalam memahami instruksi atau perintah yang harus dilaksanakan. Faktor menyebabkan masalah bahasa, dimana bahasa bersifat verbal dalam bentuk system symbol. Adanya system symbol ini dampaknya tidak mudah untuk memahami pengertian yang dimaksudkan dalam informasi tersebut.

Berdasarkan keempat masalah yang diuraikan di atas tersebut oleh pihak manajemen perusahaan tidak disadari ini terjadi. Tetapi setelah dilakukan evaluasi bila terjadi penurunan kinerja, baru menyadari kekeliruan tersebut adanya ketidak beresan salah satunya dalam hal komunikasi. Jadi dengan demikian sebelum terjadi dikemudian hari perlu dilakukan perbaikan-perbaikan kearah yang lebih baik khususnya kaitan komunikasi. Karena komunikasi itu merupakan hal yang sangat vital bagi kemajuan perusahaan maka harus mendapat perhatian sebagai mana mestinya.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan permasalahan yang menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan akibat factor hambatan organisasi dalam hal ini tingkat hirarhi. Kondisi ini disebabkan karena adanya perubahan yang mendasar berkembangnya organisasi karena berbagai hal seperti adanya pertumbuhan

atau perluasan perusahaan. Perluasan atau pertumbuhan ini karena perusahaan semakin maju.

Adanya perkembangan atau pertumbuhan organisasi baik secara langsung atau tidak akan berpengaruh kepada perubahan struktur organisasi yang semakin melebar. Perubahan struktur ini berdampak pada karyawan dalam menerima informasi yang bersifat formal maupun informal yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan. Dimana informasi yang disampaikan akan mengalami keterlambatan sampai kepada karyawan.

Hal ini disebabkan karena panjangnya jalur birokrasi yang dilalui untuk sampai kepada tujuan. Kondisi akan dialami bukan saja aliran informasi dari atas ke bawah, demikian sebaliknya dari bawah keatas. Selain dari adanya keterlambatan informasi akibat birokrasi, pengaruh lain karena adanya persepsi yang berbeda diantara masing-masing bagian atau divisi.

Berdasarkan kondisi demikian untuk menghindari terjadinya masalah yang kurang menguntungkan bagi perkembangan atau pertumbuhan perusahaan. Seyogyanya perubahan struktur organisasi dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang terkait beban kerja.

Langkah yang perlu dilakukan penyatuan kegiatan kerja yang memiliki kerkaitan, dalam satu struktur. Cara ini akan mengurangi besarnya divisi, bagian, seksi dan lain-lain yang ada hubungannya dengan kegiatan perusahaan. Hal ini akan mengurangi terjadinya distorsi informasi karena berkembangnya struktur organisasi.

Permasalahan yang kedua menyangkut wewenang manajerial, yang diberikan perusahaan kepada manajer atau pimpinan. Kewenangan yang diberikan kepada pimpinan atau manajer akan berkaitan dengan tanggungjawab dalam menjalankan roda perusahaan. Adanya kewenangan ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya untuk dapat menjalankan perusahaan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Walaupun demikian sekalipun pimpinan (manajer) diberikan wewenang tetapi dalam pelaksanaannya dilapangan

banyak mengalami hambatan dengan berbagai permasalahan yang timbul di dalam perusahaan. Permasalahan ini dapat berdampak negatif bagi perkembangan perusahaan dalam upaya mendapatkan profit. Kondisi ini disebabkan karena kemampuan pimpinan atau manajer dalam berkomunikasi dengan bawahannya tidak berjalan dengan baik. Hambatan komunikasi disebabkan karena factor hubungan formal maupun informal tidak serasi.

Akibatnya banyak rencana atau program kerja perusahaan tidak dapat dijalankan sebagai mana mestinya. Berdasarkan kondisi demikian maka perlu upaya – upaya perbaikan didalam berkomunikasi dengan bawahan melalui pendekatan human relation. Pendekatan ini didasarkan pada hubungan yang bersifat manusiawi. Dimana pimpinan atau manajer menganggap bawahan sebagai parner kerja di perusahaan. Mereka bukan dianggap sebagai mesin, yang tidak memiliki hati nurani. Atas dasar pendekatan ini, karyawan akan lebih mudah untuk menerima instruksi pimpinan atau manajer dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Adapun masalah yang ketiga berkaitan dengan Spesialisasi dalam perusahaan atau organisasi. Spesialisasi ini merupakan salah satu prinsip dasar yang ada dalam suatu perusahaan atau organisasi. Akan tetapi adanya spesialisasi ini juga menimbulkan bergai masalah yang berkaitan dengan komunikasi dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena terjadinya pemisahan karyawan yang bekerja dalam satu perusahaan. Adanya perbedaan fungsi, kepentingan ini, menyebabkan mereka merasa hidup dalam dunia yang berbeda.

Akibatnya dapat menimbulkan sulit bersosialisasi dengan para karyawan secara umum, dan mereka merasa yang paling dibutuhkan dalam perusahaan. Kondisi jangka panjang dapat menghambat terjadinya miskomunikasi diantara karyawan. Akibat kondisi demikian, program kerja yang dibuat perusahaan sulit dapat di jalankan. Karena dapat berpengaruh sulit disosialisasikan kepada karyawan yang berada pada struktur yang bersifat spesialisasi.

Upaya yang perlu dilakukan agar menghindari masalah yang berkaitan spesialisasi ini, perusahaan secara berkala melakukan kordinasi dalam berbagai kegiatan. Adanya kordinasi ini akan mengurangi egoisme yang terjadi yang dilakukan setiap bagian yang berada dalam perusahaan.

Permasalahan yang keempat berkaitan dengan “Antar Pribadi”, kondisi ini disebabkan adanya persepsi atau pemahaman setiap karyawan dalam menerima informasi. Hal ini disebabkan karena factor pengalaman pribadi setiap karyawan. Informasi yang diterima, karyawan mempunyai persepsi yang berbeda, satu dengan yang lain.

Upaya yang perlu dilakukan yang menyangkut factor “ Antar Pribadi ini, dengan cara melakukan sosialisasi yang dilakukan oleh team khusus yang berkaitan dengan informasi yang perlu disampaikan kepada karyawan. Pembentukan team khusus ini informasi yang disampaikan hanya satu pintu, supaya lebih terarah maksud dan tujuannya. Hal ini untuk menghindari terjadinya distorsi bila dilakukan lebih dari satu pintu.

Permasalahan yang kelima menyangkut factor “Diri Pribadi”, yang akhirnya dapat merugikan perusahaan. Kondisi demikian terjadi disebabkan karena factor psikologis dari karyawan yang bersangkutan dalam menerima informasi dari perusahaan. Penerimaan informasi ini adakalanya menimbulkan reaksi yang berlebihan seperti penolakan. Penolakan ini terjadi karena tidak sesuai dengan harapan yang ada pada dirinya.

Upaya yang perlu dilakukan untuk mengurangi dampak ini perlu dilakukan pendekatan khusus oleh pimpinan atau manajer untuk memberikan informasi yang lebih lengkap tentang maksud dan tujuan. Pendekatan pribadi ini akan lebih efektif karena dilakukan dengan mengedepankan “human relation”. Kedua belah pihak akan menyadari kelebihan dan kekurangan masing-masing pihak. Pada akhirnya akan terjadi kesepakatan yang saling menguntungkan.

Permasalahan yang keenam menyangkut factor “Teknologis”, kondisi ini

disebabkan karena tingkat akurasi komunikasi sulit untuk dipahami oleh setiap karyawan yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena “kata-kata” yang digunakan memiliki pengertian yang berbeda. Akibatnya terjadi perbedaan penafsiran dari karyawan, yang tidak sesuai dengan maksud dan tujuan yang disampaikan pimpinan atau manajer.

Upaya yang perlu dilakukan untuk menghindari salah penafsiran, maka setiap informasi yang disampaikan pimpinan atau manajer dalam kaitannya dengan kebijakan perlu menggunakan kata-kata baku atau standar. Penggunaan kata-kata standar ini akan mengurangi dampak negatif yang akan terjadi dikemudian hari.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Faktor komunikasi baik secara formal maupun informal berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, kondisi ini disebabkan karena dalam mengerakan roda perusahaan akan melibatkan karyawan dalam berbagai tingkat.
2. Sistem komunikasi yang diberlakukan dalam suatu perusahaan hendaknya dilakukan evaluasi secara berkala, dalam upaya menghindari terjadinya penyimpangan (distorsi) yang dapat berdampak negatif bagi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.
3. Penyampaian informasi tentang kebijakan perusahaan kepada karyawan harus tepat sasaran agar lebih efektif, tidak terjadi penyimpangan dalam memahami maksud dan tujuan.
4. Pendekatan human relation, lebih diutamakan dalam penyampaian program kerja, atau kebijakan lain agar karyawan mudah menerima informasinya.
5. Peningkatan kinerja perusahaan tidak semata-mata hasil kerja manajer, tetapi hasil kerja karyawan keseluruhan, maka dari pada itu perlu ada pembinaan secara periodik dengan cara komunikasi timbal balik.

### Rekomendasi

1. Untuk mengurangi dampak negatif karena factor struktur organisasi yang menghambat arus informasi maka upaya yang perlu dibenahi antara lain dengan cara memotong rantai birokrasi yang terjadi pada perusahaan. Cara ini dilakukan agar informasi yang mengalir baik dari atas ke bawah maupun sebaliknya tidak terjadi hambatan. Kondisi ini akan mempercepat arus informasi yang dapat diterima karyawan dalam kaitannya melaksanakan kebijakan perusahaan.
2. Agar struktur organisasi tidak terlalu melebar, maka perlu upaya perbaikan dengan cara melakukan pengelompokan kegiatan kerja yang sama dalam satu bagian atau seksi. Hal ini dilakukan untuk mengurangi banyaknya bagian seksi di dalam struktur organisasi perusahaan.
3. Kewenangan dan tanggungjawab yang diberikan pimpinan atau manajer banyak mengalami hambatan dalam menjalankan tugas. Kondisi ini disebabkan karena factor kemampuan manajer dalam menyampaikan kebijakan perusahaan sulit direalisasikan. Upaya yang perlu dilakukan dengan melakukan pendekatan yang bersifat “human relation” kepada setiap karyawan yang ada dalam lingkungan perusahaan.
4. Keberadaan spesialisasi ada kalanya menimbulkan kesulitan dalam menginformasikan kegiatan formal dan informal. Hal ini disebabkan karena factor egois yang ada pada karyawan tersebut. Upaya perbaikan untuk mencegah dampak negatif maka perlu diadakan kordinasi dalam setiap kegiatan yang berhubungan dengan perusahaan.
5. Faktor Antar Pribadi” ini menimbulkan perbedaan persepsi dalam menerima informasi yang disampaikan perusahaan. Upaya yang perlu dilakukan untuk menghindari salah persepsi, maka perlu dibentuk team khusus yang menangani penyampaian informasi dalam satu pintu.

6. Faktor diri pribadi, kondisi ini sering terjadi penolakan yang berhubungan dengan informasi yang diterima. Upaya yang perlu dilakukan pimpinan apembentukan team khusus tau manajer perlu melakukan pendekatan pribadi kepada karyawan yang bersangkutan, agar dapat memahami kebijakan yang telah diinformasikan.
  7. Faktor teknologis, berdampak pada pemahaman informasi yang berbeda disebabkan karena 'kata-kata" yang digunakan dalam isi informasi memiliki pengertian ganda. Setiap karyawan dapat memberikan tafsiran yang berbeda satu dengan yang lain. Upaya perbaikan dengan cara 'kata-kata" yang digunakan harus dilakukan standarisasi sesuai dengan tata bahasa yang benar.
- Dharma, Surya. (2011). Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Furtwengler, Dale. (2002). Penilaian Kinerja. Yogyakarta : Andi.
- Handoko, Hani, T. (1984). Manajemen. Yogyakarta : BPF.
- Reksohadiprodjo, Sukanto. Handoko, Hani. T. (1991) Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku. Yogyakarta : BPF.
- Suminar, Ratna, Jenny. Soemirat, Soleh. Ardianto, Elvinaro. (2009). Komunikasi Organisasi. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Wibowo. (2006). Manajemen Perubahan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. (2003). Teori Organisasi dan Pengorganisasian. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

#### DAFTAR PUSTAKA

Bacal, Robert. (2001). Performance Management. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.