**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

1. **Kajian Pustaka**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perushaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

* + 1. **Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata “*to manage”* yang berarti mengatur (Hasibuan, 2009:1). Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan menurut Simamora (2004:3), mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tersebut.”

Sudarwan dan Yunan Danim (2010: 18) mengemukakan :

“Manajemen sebagai sebuah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu.”

Dharma Setyawan Salam (2007:12) mendefinisikan Manajemen sebagai berikut:

“Manajemen adalah suatu kegiatan organisasi, sebagai suatu usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang mereka taati sedemikian rupa sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai sempurna, yaitu efekti dan efisien.”

 Menurut Boone, L.E. and Kurtz, D. (2010:254) menyatakan bahwa “*management is the process of achievingorganizational objectives through people and other resource”.* Pendapat tersebut dikemukakan dengan bebas bahwa manajemen sacara konseptual adalah proses pencapaian tujuan organisasi melalui orang dan sumber daya lainnya.

Pendapat tersebut menyebutkan bahwa hakikat dari manajemen yaitu kegiatan bekerja atau tindakan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih guna mecapai tujuan. Melalui manajemen maka kegiatan sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dengan baik. Dengan demikian, manajemen adalah suatu kegiatan yang berkesinambungan. Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru baiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan yang rasional.

* + - 1. **Peranan Manajemen**

Peran manajemen di dalam suatu organisasi sangat diperlukan agar tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Efektif menurut Peter F. Drucker adalah mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Sedangkan efisien menurutnya adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).

 Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya atau dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (*managerial functions*). Fungsi-fungsi tersebut sebagaimana dikemukakan dalam definisi di atas mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengimplementasian, serta fungsi pengendalian dan pengawasan.

* + - 1. **Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam menajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti suatu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen menurut Terry yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2013:21) yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

1. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses penyususnan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi suatu kesatuan yang harmonis guna ditunjukan kea rah pencapaian tujuan.

1. Menggerakan (*Actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

1. Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana didalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial, dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

* + 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal, 2009:1). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian integral dari setiap perusahaan atau setiap oganisasi besar yang bisa anda temukan sehari-hari, majemen sumber daya manusia di sisi lain, merujuk kepada departemen yang menaungi kerja sistem hubungan antar pekerja di sebuh perusahaan atau organisasi jadi intinya, departemen ini terlibat dalam segala hal yang berkitan dengan kesejahteraan, pendidikan karyawan, perekrutan tenaga kerja, dan analisis terhadap kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

Tujuan organisasi agar dapat tercapai dengan baik, dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi syarat-syarat dan kriteria organisasi. Kriteria organisasi tersebut diharapkan akan terbentuk sumber daya manusia yang produktif berguna terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Adapun beberapa pendapat para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia diantara lain:

 Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:22) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Menurut Nawawi yang dikutip oleh Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:9) yang dimaksud sebagai sumber daya manusia meliputi tiga pengertian yaitu:

“1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).

2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

 3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material / non finansial) di dalam ogranisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensinya.”

Sejalan dengan definisi sumber daya manusia di atas, Faustino Cardoso gomes (2003:1) menyatakan bahwa:

“Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum sumber daya yang terdapat dalam satu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu (1) sumber daya manusia (*human resource*), dan (2) sumber daya non-manusia (*non-human resources*)”

Berdasarkan kedua pendapat tersebut sumber daya manusia adalah manusia yang ada dalam lingkungan suatu organisasi untuk bekerja yang memiliki potensi untuk menghasilkan karya atau hasil kerja nyata untuk kepentingan organisasi. Sumber daya manusia merupakan potensi yang dimiliki oleh manusia seperti keahlian, kemampuan. Sedangkan sumber daya non manusia terdiri dari sumber daya alam, mesin, teknologi, material, modal. Kedua sumber daya tersebut sangat penting, akan tetapi sumber daya manusia merupaka faktor dominan, karena sumber daya manusia memiliki akal, perasaan keinginan, pengetahuan, keterampilan, kebutuhan dan sebagainya.

Peranan sumber daya manusia dalam berorganisasi sangatlah penting karena sumber daya manusia ini sebagai pengelola system, agar system ini tetap berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, dan motivasi.

* + - 1. **Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai, untuk dapat berjalan dengan baik diperlukan fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:21) menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)*.*

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

1. Pengorganisasian (*Organizing*).

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

1. Penghargaan (*Directing*)*.*

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

1. Pengendalian (*Controlling*)*.*

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

1. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)*.*

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

1. Pengembangan (*Development*).

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

1. Kompensasi (*Compensation*).

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

1. Pengintegrasian (*Integration*).

Kegiatan untuk memersatukan kepentingan perushaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapai kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

1. Pemeliharaan (*Maintance*).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

1. Kedisiplinan (*Discipline*).

Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

1. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*).

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab – sebab lainnya.

Fungsi – fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sarana – sarana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

* + - 1. **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastika bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedamaryanti, 2009:13). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan.

Menurut Sunarto, (2004:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan, yaitu:

1. Organisasi mendapatakan dan mempertahankan karyawan yang cakap, dapat di percaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meingkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, baik itu kontribusi, kemampuan dan kecakapan.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.
4. Mengembangkan praktik manajemen berkomitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim yang prosuktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Lingkungan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadoptasikan kebutuhan stakeholder.
8. Orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang dilakukan dan dicapai.
9. Mengelola tenaga kerja, mempertimbangkan prbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Kesamaan kesempatan tersedia semua.
11. Pendekatan etis mengelola karyawan didasarkan pada perhatian, keadilan dan transparansi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi.

* + 1. **Komunikasi**

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata latin communis yang berarti “sama”, communico, communication, atau communocare yang berarti membuat sama (*to make common*). Komunikasi menyarankan bahwa satu pikiran, satu makna atau pesan dianut secara sama, jadi secara garis besarnya, dalam suatu peruses komunikasi haruslah terdapat unsure-unsur kesamaan makna agar terjadi suatu pertukaran pikiran atau pengertian. Pada hakikatnya komunikasi adalah “pernyataan antar manusia”, dimana ada proses interkasi antar dua orang atau lebih untuk tujuan tertentu.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:145) Komunikasi adalah suatu proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterprestasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Kemudian menurut Marwansyah (2010:321) mengemukakan bahwa: Komunikasi adalah pertukaran pesan antar manusia dengan tujuan pemahaman yang sama.

Menurut Hovland, Janis dan Kelli yang dialih bahasakan oleh Dr. Arni Muhammad (2009:4-5) mengemukakakan bahwa komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal maupun non verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Menurut Dr. Arni Muhammad (2009:4-5), mengemukakakn bahwa : “Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara pengirim dengan penerima pesan untuk mengubah tingkah laku”

Jadi dapat ditarik kesimpulan yang dimaksud dengan komunikasi dalam penelitian ini adalah proses interaksi antara pimpinan dan karyawan dalam hal penyampaian perintah, informasi, saran dan tujuan perusahaan yang bersifat lisan ataupun tulisan yang bertujuan agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan tercipta lingkungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawann untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

* + - 1. **Tujuan Komunikasi**

Tujuan komunikasi adalah untuk membangun/menciptakan pertahanan atau pengertian bersama. Saling memahami atau mengerti bukan berarti harus menyetujui, tetapi munngkin dengan komunikasi terjadi suatu perubahan sikap, pendapat, perilaku, ataupun perubahan secara sosial.

Menurut Riant Nugroho (2004:72) tujuan komunikasi adalah menciptakan pemahaman bersama atau mengubah presepsi, bahkan perilaku.Akan tetapi komunikasi tidak haya menyampaikan informasi atau pesan saja, tetapi komunikasi dilakukan seorang dengan pihak lainnya dalam upaya membentuk suatu makna serta mengemban harapan-harapan (Rosadi Ruslan, 2003:83). Dengan demikian komunikasi mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan betapa efektinya orang-orang bekerja sama dan mengkoorfinasikan usaha-usaha untuk mencapai tujuan.

Menurut R. Wyne Pace, Brent D.Peterson, dan M. Dallas Burnett dalam (Effendy, 2009: 32), *Techniques for Effective Communications,* menyatakan bahwa tujuan sentral komunikasi terdiri atas tiga tujuan utama, yaitu:

1. *To secure understanding,*
2. *To establish acceptance*
3. *To motivate action*

Pertama adalah *to secure understanding,* memastikan bahwa komunikasi menegerti pesan yang diterimanya. Andaikan ia sudah dapat mengerti dan menerima, maka penerimaaannya itu harus dibina (*to establish acceptance*). Pada akhirnya kegiatan dimotivasikan (*to motivate action*).

Pada umumnya tujuan komunikasi diantaranya adalah :

1. Supaya yang kita sampaikan dapat dimengerti, sebagai komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengerti dan mengakui apa yang kita maksud.
2. Memahami orang lain. Kita sebagai komunikator harus mengerti benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkan kemauannya.
3. Supaya gagasan dapat diterima orang lain. Kita berusaha agar gagasan kita dapat diterima orang lain dengan pendekatan *persuative* bukan memaksakan kehendak.
4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu, menggerakan sesuatu itu dapat bermacam-macam, mungkin berupa kegiatan. Kegiatan dimaksdu disini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara baik untuk melakukan (Widjaja, 2000:66-67).

Untuk mencapai tujuan komunikasi seperti yang telah dikemukakan diatas, maka seorang komunikan perlu memeperhatikan beberapa kompnen dalam komunikasi, dalam sabuah struktur komunikasiyang baik tentu sebuah komunikasi harus diawali dengan sabuah pesan yang disampaikan komunikan kepada penerima pesan.

Adapun komponen-komponen dari komunikasi menurut Hafied Cangara (2014:25) diantaranya adalah:

1. Sumber
2. Pesan (*massage)*
3. Media (*media)*
4. Penerima
5. Efek / pengaruh
6. Tanggapan Baik

Berdasarkan komponen-komponen tersebut Lasswell menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu.

**Gambar 2.1**

**Komponen-Komponen Komunikasi**

1. Sumber

Semua peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuatan atau pengirim informasi. Dalam komunikasi antar manusia, sumber bisa terdiri dari atu orang, tetapi bisa juga dalam bentuk kelompok misalnya partai, organisasi atau lembaga. Sumber sering disebut pengirim, komunikator atau dalam bahasa Inggrisnya disebut *source, sender, emcoder*.

1. Pesan

Pesan dalam proses komunikasi yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan terdiri dari isi (*the content*) dan lambing (*symbol*). Menurut (Effendy, 2000:11) adalah lambang dalam media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, gambar, warna, dan sebagainya yang secara langsung mampu menerjemahkan pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikan. Bahasa adalah lambang yang paling banyak dipergunakan, namun tidak semua orang pandai berkata-kata secara cepat dan tepat yang dapat mencerminkan pikiran dan perasaannya. Kial (*gesture*) memang dapat menerjemahkan pikiran seseorang sehingga terekspresi secara fisik namun gerakan tubuh hanya dapat menyampaikan pesan yang terbatas. Isyarat dengan menggunakan alat seperti tongtong, bedug, sirine, dan lain-lain serta warna yang mempunyai makna tertentu, kedua lambang itu sama-sama terbatas dalam mentransmisikan pikiran seseorang pada orang lain.

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan caratatap muka atau melalui media komunikasi. Isinya bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat, propaganda. Dalam bahasa inggris pesan biasanya diterjemahkan dengan kata *massage, content, information*.

1. Media

Media sering disebut sebagai saluran komunikasi, jarang sekali komunikasi berlangsung melalui satu saluran, kita mungkin menggunakan dua atau tiga saluran secara simultan (Devito, 2002: 28). Sebagai contoh dalam interaksi tatap muka berbicara dan mendengarkan (saluran suara), tetepai kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat secara visual (saluran visual). Kita juga memancarkan dan mencium bau-bauan (saluran olfaktori), dan sering kita saling menyentuh itupun komunikasi (saluran taktil)

Media juga dapat dilihat dari sudut media tradisional dan modern yang dewasa ini banyak dipergunakan (Effendy, 2000:37). Tradisional misalnya kontongan, bedug, pagelaran seni, dan lain-lain sedangkan yang lebih modern misalnya surat, papan pengumuman, telepon, telegram, pamphlet, poster, spanduk, surat kabar, majalah, film, televisi, internet yang pada umumnya diklasifikasikan sebagai media tulisan atau cetak, visual, audio dan audio-visual.

Media yang dimaksud disini ialah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber ke penerima. Terdapat beberapa pendapat mengenai saluran dan media. Ada yang menilai bahwa media bisa bermacam-macam bentuknya, misalnya dalam komunikasi antarpribadi panca indra dianggap sebagai media komunikasi. Selai indra manusai, ada juga saluran komunikasi seperti telepon, surat, telegram yang digolongkan sebagai media komunikasi antar pribadi.

1. Penerima

Kita menggunakan istilah sumber-penerima, karena sumber-penerima sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk menegaskan bahwa setiap orang yang terlibat dalam komunikasi adalah sumber (pembicara) sekaligus penerima (pendengar). Anda mengirim pesan ketika anda berbicara, menulis, memberikan isyarat tubuh atau tersenyum. Anda menerima pesan dengan mendengarkan, membaca, membaui dan sebagainya (Devito, 2001:27).Tetapi ketika kita mengirim pesan kita juga menerima pesan.

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau Negara. Penerima bisa disebut dengan berbagai macam istilah, seperti khalayak, sasaran, komunikan. Dalam proses komunikasi telah dipahami bahwa keberadaan penerima adalah akibat karena adanya sumber. Tidak ada penerima jika tidak ada sumber.

Penerima adalah elemen penting dalam proses komunikasi, karena ialah yang menjadi sasaran dalam komunikasi, jika satu pesan tidak diterima oleh penerima, akan menimbulkan berbagai macam masalah yang seringkali menuntut perubahan, apakah pada sumber, pesan atau saluran.

1. Efek/Pengaruh

Komunikasi selalu mempunyai efek atau dampak atas satu atau lebih orang yang terlihat dalam tindak komunikasi. Pada setiap tindak komunikasi selalu ada konsekuensi. Pertama Anda mungkin memperoleh pengetahuan atau belajar bagaimana menganalisi, melakukan sistesis atau mengevaluasi sesuatu, ini adalah efek intelektual atau kognitif. Kedua Anda mungkin memperoleh sikap baru atau mengubah sikap, keyakinan, emosi dan perasaan Anda, ini adalah efek afektif. Ketiga Anda mungkin memperoleh cara-cara atau gerakan baru seperti cara melemparkan bola atau melukis, selain juga perilaku verbal dan non verbal yang patut, ini adalah efek psikomotorik (Devito, 2004).

Pengaruh atau efek adalah perbedaan anatar apa yang dipikirkan, dirasakan, dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang. Oleh karena itu, pengaruh bisa juga diartikan pengubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap, dan tindakan seseorang sabagi akibat penerimaan pesan.

1. Tanggapan Balik

Ada yang beranggapan bahwa umpan balik sebenarnya adalah salah satu bentuk daripada pengaruh yang berasal dari penerima. Akan tetapi sebenarnya umpan balik bisa juga berasal dari unsur lain seperti pesan dan media, meski belum sampai pada penerima. Misalnya sebuah konsep surat yang memerlukan perubahan sebelum dikirim, atau alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan itu mengalami gangguan sebelum sampai ke tujuan. Hal-hal seperti ini menjadi tanggapan balik yang diterima oleh sumber.

* + - 1. **Proses Komunikasi**

Proses komunikasi adalah bagaimana komunikator menyampaikan pesan kepada komunikannya, sehingga dapat menciptakan satu persamaan makna antara komunikan dengan komunikatornya. Proses komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang efektif (sesuai dengan tujuan komunikasi pada umumnya). Proses komunikasi dapar terjadi apabila ada interaksi antar manusia dan ada penyampaian pesan untuk mewujudkan motif komunikasi.

Menurut Wursanto (2007:154), Proses merupakan satu rangkaian dari langkah-langkah atau tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam usaha pencapaian tujuan. Proses komunikasi merupakan rangkaian dari langkah-langkah atau tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam pengiriman informasi. Effendy dalam bukunya yang berjudul *ilmu komunikasi teori dan praktek*, menyebutkan bahwa proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yaitu secara primer dan secara sekunder, yaitu:

1. Proses Komunikasi Secara Primer

Proses Komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain denga menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “menerjemahkan” pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan.

1. Proses Komunikasi Secara Sekunder

Proses Komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sabagai media pertama (Effendy, 2009:11.16).

* + - 1. **Tinjauan Komunikasi dalam Organisasi**

Istilah organisasi memiliki dua pengertian, pertama mangacu pada suatu lembaga (*institution*) atau kelompok fungsional. Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Arti kedua mengacu pada proses pengorganisasian, yaitu pengaturan pekerjaan di antara anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efesien.

Suatu organisasi terbentuk apabila suatu usaha lebih dari satu orang lain untuk menyelesaikannya. Kondisi ini timbul disebabkan karena tugas itu terlalu besar atau terlalu kompleks untuk ditangani satu orang, oleh karena itu satu organisasi dapat kecil seperti usaha dua oaring individu atau dapat sangat besar yang melibatkan banyak orang dalam interaksi kerjasama. Adanya proses kerjasama sejumlah manusia dalam organisasi, serta pembagian tugas maka dalam organisasi itu sendiri terhadap struktur organisasi yang dapat membedakan antara atasan dan bawahan.

Deddy Mulyana (2007) mendefinisikan komunikasi organisasi dalam bukunya yang berjudul *Ilmu Komunikasi*, komunikasi organisasi (*Organizationla Communication*) terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan informal, dan berlangsung dalam satu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisai sering kali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat. Menurut Wiryanto (2005:12), “Komunikasi organisasi adalah pegiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari satu organisasi”.

Komunikasi dalam organisasi menggunakan dua saluran dasar yaitu saluran formal dan informal keduanya penting dan membawa pesan, adakalanya menegaskan untuk seluruh organisasi. Saluran formal adalah saluran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi. Pesan-pesan mengalir ke dalam tiga arah: ke bawah, ke atas, dan ke samping. Pesan-pesan ke bawah terutama berisi informasi yang perlu bagi staf manapun untuk melaksanakan tugsanya, seperti kabijakan-kebijakan dan prosedur, perintah dan permintaan yang diturunkan ke tingkat yang tepat dalam jenjang hirarki. Pesan-pesan ke atas berbentuk laporan, permintaan, opini dan keluhan. Pesan-pesan kesamping berlangsung antar departemen, gugusan fungsi atau antar orang-orang pada tingkat yang sama dalam organisasi.

Saluran informal terbentuk dari kesamaan kepentingan diantara orang-orang dalam organisasi. Selentingan merupaka saluran yang ampuh. Diperkirakan lebih dari setengah informasi yang dibutuhkan para pemimpin dalam membuat perencanaan diperoleh melalui selentingan. Selentingan tersebut mungkin menyimpang, namun seringkali lebih dipercaya dari pada pesan yang disampaikan melalui saluran formal. Saluran informal seringkali menjadi satu-satunya sarana komunikasi ketika saluran formal mengalami kemacetan atau gangguan. *Public Relations* dan Ruang Lingkupnya.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Komunikasi**

Dimensi dan indikator dari komunikasi, penulis mengambil dari teoriA.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yaitu:

1. Komunikator yaitu sumber yang mempunyai idea atau gagasan yang kemudian diartikan menjadi sebuah informasi untuk selanjutnya dikirimkan kepada orang lain.

Indikator : peyampaian pesan.

1. Pesan yaitu segala sesuatu yang mempunyai arti dan guna, baik yang berwujud verbal maupun non verbal.

Indikator : informasi tentang pekerjaan.

1. Media yaitu alat yang dilalui oleh pesan atau informasi yang menghubungkan pengirim dengan penerima.

Indikator : Alat yang menghubungkan kepada penerima pesan.

1. Penerima yaitu orang yang menerima informasi dari pihak pengirim yang kemudian memberikan tanggapan atas informasi yang diterimanya.

Indikator: *feedback* dari pemberi pesan kepada penerima pesan.

* + 1. **Budaya Organisasi**

Menurut Robbin dan Judge dalam Diana Angelica (2008:256) budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu menurut Munandar (2009:256) budaya organisasi yaitu cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Sedangkan menurut Erni (2011:74) budaya organisasi itu gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi.

“*…culture or civilization, taken in its wide ethnographic ense, is that complex whole includes knowledge, beliefe, art, moral, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society”.* Atau budaya juga dapat diartikan “Seluruh sistem gagasan, rasa, tindakan, serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajar”, Koentjaraningrat (2001:72).

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli tersebut, dapat dikatakan budaya organisasi merupakan suatu identitas dan sebagian karakter yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.Selain itu budaya organisasi adalah sistem, norrma pola perilaku dan nilai organisasi yang dianut dan dikembangkan oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan anggota organisasi (karyawan) dan tercapainnya tujuan perusahaan.

* + - 1. **Pembentukan Budaya Organisasi**

Pada dasarnya budaya organisasi terbetuk dengan beberapa tahapan seperti gambar berikut ini:



**Gambar 2.2**

**Pembentukan Budaya Organisasi**

**Sumber: Robbins dalam Benyamin Molan (2006:302)**

Budaya organisasi terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi, yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh seluruh anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan agar dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi yang tepat maka terbentuk budaya organisasi yang diharapkan.

* + - 1. **Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Proses sosialisasi pada suatu pembentukan budaya organisasi yaitu proses penyesuaian pegawai terhadap nilai-nilai yang ada. Sosialisasi merupakan sarana seorang anggota baru untuk mempelajari dan merasuki budaya yang ada di dalam organisasi. Robbins (2006:533), berpendapat bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

* + - 1. *The Prearrival Stage,* merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi.
			2. *The Encounter Stage,* suatu tahapan sosialisasi dimana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realita berbeda.
			3. *The Metamorphosis Stage,* suatu tahapan sosialisasi dimana seorang pekerja baru menyesuaikan diri pada pekerjaan dan organisasi.

Proses sosialisasi budaya organisasi sebagai berikut:



**Gambar 2.3**

**Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

**Sumber: Robbins dalam Benyamin Molan**

Proses sosialisasi tersebut menjelaskan bagaimana urutan dari sebuah periode sebelum pegawai bekerja dalam organisasi. Kemudian diadakan pendidikan dan pelatihan serta memberikan posisi dalam sebuah organisasi pegawai harus mampu untuk menyesuaikan dengan deskripsi jabatan yang berlaku.

* + - 1. **Indikator dan Dimensi Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2008:256), menyebutkan ada tujuan dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.
	* + - 1. Dukungan organisasi terhadap inovasi.
				2. Dukungan organisasi terhadap pengambilan resiko.
			1. Perhatian pada hal rinci.
				1. Dukungan organisasi terhadap hal detail.
				2. Dukungan organisasi terhadap ketelitian.
			2. Orientasi hasil.
				1. Perhatian organisasi terhadap hasil.
				2. Berotientasi pada semua kepentingan anggota.
			3. Orientasi individu.
				1. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja.
				2. Perhatian organisasi terhadap kreasi.
			4. Orientasi tim.
				1. Kerja tim atau kelompok.
				2. Toleransi antara anggota organisasi.
			5. Keagresifan.
				1. Perhatian organisasi terhadap sikap kompetitif.
				2. Agresif dalam bekerja.
			6. Stabilitas.
				1. Dukungan organisasi dalam mempertahankan status quo.
				2. Mempertahankan stabilitas kerja.
		1. **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi yang tinggi sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan atau organisasi karena merupakan suatu dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para karyawan dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi. Komitmen bukan hanya sekedar bentuk kesediaan karyawan menetap di suatu perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, namun bagaimana seseorang karyawan bersedia melakukan upaya dalam rangka memberikan yang terbaik kepada perusahaan.

Komitmen organisasi menurut Robbin (2006:140) adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan – tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotannya dalam organisasi tersebut.

 Cut Zurnali dalam bukunya “*Learning Organization, Competency, Organizational, Commitment,* dan *Customer Orientation* :*Knowledge Worker –* Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia pada Masa Depan” (2010) menyatakan bahwa:

“Perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi SDM adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasikan secara akurat komitmen para pekerjanya dan mengembangkan program – program dan kegiatan – kegiatan yang meningkatkan komitmen pada organisasi.”

Menurut Mathis and Jackson dalam Sopiah (2008:155) memberikan definisi: “*Organizational Commitment is the degree to which employees belive in and accept organizational goals and desire to remain with the organization”.* Komitmen orgaisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi)

Beberapa definisi menurut para ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu pada individu dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai – nilai, aturan – aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung arti sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengespresikan perhatian terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

* + - 1. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat dibagi menjadi dua. Pertama, dari sisi karyawan itu sendiri (internal) yang meliputi ciri pribadi seseorang dan pengalaman kerja. Yang kedua, dari sisi organisasi (eksternal) yang meliputi ciri pekerjaan dan karakteristik dari organisasi tersebut.

 Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.
	* + 1. **Dimensi Komitmen Organisasi**

Robbins dan Judge (2009:99) dalam Angelica, Cahyani, dan Rosyid (2009:99) membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. *Affective Commitment* (komitmen afektif) yaitu perasaanemosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan) adalahnilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasibila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif) yaitu kewajibanuntuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atauetis.
	* 1. **Kinerja Karyawan**

Menurut Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Paramita Rahayu (2009;322) kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012: 94) menjelaskan bahwa:

“Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Sementara itu Gomez (2003:130) mengatakan kinerja pegawai sebagai “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”.

Menurut Wibowo (2010:7) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”. Gilbert, yang dikutip Soekidjo Notoatmodjo (2009:124) mengemukakan bahwa Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fugsinya.

Disamping itu, kinerja *(performance)* diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikekmukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

* + - 1. **Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk meilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Saat ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi.organisasi dituntut memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja secara keseluruhan.

Penilaian kinerja (Performance Appraisal) menurut Mathis dan Jackson (2002:81) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standard dan kemudia mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (2008:56) adalah sebagai berikut: ukuran dihubungkan dengan hasil, hasil dapat dikontrol oleh pemiik pekerjaan, ukuran obyektif dan observable, data dapat diukur, ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen kinerja. Dengan menerapkan maka kinerja sesuai dengan objektif tiap-tiap unit organisasi dan tujuan strategis perusahaan. Menurut Timpe dalam Mangkunegara (2006:15), faktor-faktor prestasi kerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, prestasi kerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai prestasi kerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Selanjutnya dikemukakan oleh Timpe alih Bahasa Sofyan (2004:283) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, dalam komunikasi ini atasan dan bawahan berbagai peluang untuk saking tukar menukar umpan balik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan keseluruhan kontriusi pegawai. Tanpa umpan balik setiap pegawai tidak mudah mempunyai gambaran kinerja pribadinya, apa sebenarnya pendapat pemimpin tentang pribadi pegawai tersebut, sehingga penilaian memberi kesempatan kepada individu untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya. Dari hasil penilaian kinerja setiap individu dalam organisasi baik rekan sejawat maupun atasannya tentang hasil kerja dan sikapnya dalam bekerja.

Menurut Dessler (2000:313) terdapat beberapa landasan bagi penerapan penilaian kinerja, yaitu pertama, penilaian kinerja berperan secara illegal dalam proses manajemen kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara periodic maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjabarkan secara rinci tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik pegawai. Kedua, penilaian kinerja dapat menjadi media bagi pemimpin dan pegawai untuk merencanakan perbaikan yang terjadi akibat *deficiency* penilaian. Ketiga penilaian kinerja dapat digunakan secara referensi untuk merencanakan promosi karir pegawai yang dilandasi oleh evaluasi kekuatan dan kelemahan pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Keempat penilaian kinerja memberikan pengaruh bagi peningkatan gaji dan juga keputusan pemimpin untuk mempromosikan jabatan pegawai.

* + - 1. **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Timpe dalam Sofyan (2004:9), kinerja seseorang dapat mempengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam atau pegawai itu sendiri, seperti sikap, perilaku, dan kemampuan pekerja social fungsional dapat mempengaruhi kerja sehari-hari.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan pegawai.Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi pekerja social fungsional.

Timpe menyatakan bahwa faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja pegawai adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan.

Lingkungan dapat diartikan sebagai pola kerja, supervise, kolega, kondisi kerja, evaluasi dan pelatihan. Perilaku manajemen dapat diartikan sebagai suasana dan penampilan kerja yang ditampilkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Desian jabatan erat kaitannya dengan rancangan atau perencanaan jabatan yang telah disusun sebelumnya sehingga menunjang pelaksanaan kerja. Penilaian kerja dapat diartikan dengan suatu cara mengevaluasi penampilan dan kemampuan kerja yang telah dilakukan, diarahkan pada pemberian balas jasa atau penghargaan lainnya kepada pegawai. Dengan adanya umpan balik dari luar individu maka dapat dijadikan cermin dalam meninjau kinerja pegawai. Administrasi pengupahan dimaksudkan sebagai distribusi balas jasa yang dilakukan sebagai upaya meninjau kinerja pegawai.

Sementara itu menurut Mangkunegara (2011:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) adalah:

1. Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi *(IQ)* dan kemampuan reality (knowledge x skill). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

1. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja.Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama daru target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “MODAL dan KREATIP”. MODAL merupakan singkatan dari M= Mengolah, O=Otak, D= Dengan, A= Aktif, L= Lincah, sedangkan KREATIP merupakan singkatan dari K= Keinginan maju, R= Rasa ingin tahu tinggi, E= Energik, A= Analisis sistematik, T= Terbuka dari kekurangan, I= Inisiatif tinggi dan P= Pikiran luas. Dengan demikian pegawai tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Paramita Rahayu (2009), yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Meliputi kerapihan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

1. Produktivitas

Menunjukan kecepatan dalam menyesuaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan hasilnya memuaskan.

1. Penngetahuan

Meliputi keahlian dan keterampilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

1. Keterpercayaan

Menunjukan tanggung jawab pegawai pada saat mengambil keputusan dan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.

1. Ketersediaan

Meliputi kesediaan pegawai masuk kerja dan datang tepat pada waktunya.

1. Kemandirian

Inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

| **No** | **Penelitian** | **Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan Penelitian** | **Perbedaan Penelitian** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | F Andi Budi P, Patricia Dhina Paramita, dan Heru Sri Wulan(2016) | Pengaruh pengembangan karir dan komunikasi terhadap komitmen karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja (syudi kasus karyawan di CV. Tirta Minerva Semarang) | Hasil penelitian menjukkan bahwa: 1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.2.Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.3. pengembangan karir dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.4. komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. | Menggunakan variable komunikasi kerja sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi sebagai variabel terikat. | Tidak menggunakan pengembangan karir sebagai variabel bebasnya. |
| 2 | Siti Maesaroh (2016) | Analisis Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang) | Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberikan kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (2) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas, komitmen organisasi sebagai variabel terikat dan kinerja karyawan sebagai variabel intervening. | Tidak menggunkan kepuasan kerja sebagai variabel bebas. |
| 3 | H. Edy Sutrisno (2009) | Pengaruh budaya organisasi, stress kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya | Hasi dari penelitian ini membuktikan: 1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisais terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya.
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya.
3. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya adalah variabel budaya organisasi.
 | Menggunakan komitmen sebagai dan kinerja karyawan sebagai variabel yang diteliti. | Tidak menggunakan variabel komunikasi kerja dan stress kerja. |
| 4 | Sirait, Jumaira (2016) | Pengaruh komunikasi interpersonal, budaya organisasi sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi kepala SD di kabupaten Tapanuli Utara | Berdasarkan pengujian hipotesis, penelitian menghasilkan fixed model teoretik yang menggambarkan struktur hubungan kasual antara variabel komunikasi interpersonal, budaya organisasi sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi kepala SD di Kabupaten Tapanuli Utara. | Menggunakan variabel komunikasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, dan komitmen sebagai variabel terikat. | Tidak menggunakan variabel kinerja sebagai variabel intervening.. |
| 5 | Fauzan, Alfi Hasan (2015) | Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan | Dari hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh besar 61,3% terhadap kinerja karyawan. | Menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan. | Tidak ada variabel komunikasi kerja, budaya organisasi. |
| 6 | Adi Irawan Setiyanto, Yiyik Dwi Pangesti Septiyani (2016) | Pengaruh komunikasi horizontal dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan organisasi jasa keuangan di Batam | Hasil penelitian ini menunjukan bahwa komunikasi horizontal dan budaya rganisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | Menggunakan variabel komunikasi, budaya organisasi sebagai variabel bebas dan menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. | Tidak ada komitmen organisasi sebagai variabel terikat. |
| 7 | Anastasia Tania dan Eddy M. Susanto (2013) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan | Motivasi kerja dan kepuasan kerja beroengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan | Menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel terikat | Tidak ada variabel komunikasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan |
| 8 | Rashid Abdul Zabid (2002) | *The influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance* | Dengan metode jalur terdapat pengaruh budaya perusahaan dan komitmen terhadap kinerja. | Komitmen sebagai variabel intervening dan kinerja sebagai variabel dependen. | Budaya perusahaan sebagai variabel independen. |
| 9 | M. Susan Taylor, Edwin A, Locke, Cynthia Lee, Marilyn E. Gist (2016) | *Organizational Behavior and Human Performance (Organ Behav Hum Perform)* | Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya terhadap kinerja pegawai. Semakin kuat budaya maka akan berdampak pada kinerja. | Mengkaji mengenai kinerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi. | Tidak menggunakan variabel |
| 10 | ASAMU Festus Femi (Ph.D.) (2014) | *The impact of communication on worker’s performance in selected organizations in Lagos State, Nigeria* | Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai | Menggunakan komunikasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. | Tidak ada variabel budaya dan komitmen. |
| 11 | Abdul Munib Susanto(2016) | *Effect communication and discipline work to performance with organizational commitmen as an intervening variabel in the integrated licensing service agency grobogan* | Berdasarkan hasil total pengaruh untuk meningkatkan kinerja akan lebih efektif apabila melalui peningkatan disiplin kerja. | Menggunakan komunikasi sebagai variabel bebas | Tidak ada variabel disiplin kerja |

Berdasarkan temuan dalam penelitian terdahulu ada ketekaitan, namun demikian dalam penelitian ini peneliti memasukan berbagai variabel lainnya, yaitu komunikasi, budaya organisasi, komitmen, dan kinerja. Dengan demikian penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian ini. Hal ini dapat membuktikan originalitas penelitian, dengan diperhatikan oleh adanya teori-teori yang membangun kerangka pikir untuk memulai postulat, premis, dan penetapan hipotesis penelitian yang ada.

* 1. **Kerangka Pemikiran**
		1. **Hubungan Komunikasi Kerja dan Budaya Organisasi**

Martin dan Nakayama (2003:86) menjelaskan bahwa melalui budaya dapat mempengaruhi proses dimana seseorang mempresepsikan suatu realitas. Semua komunitas dalam semua tempat selalu memanifestasikan atau mewujudnyatakan apa yang menjadi pandangan mereka terhadap realitas melalui budaya. Sebaliknya pula, komunikasi membantu kita dalam mengkreasikan realitas budaya dari suatu komunitas.

Banyak aspek/unsur dari budaya yang dapat mempengaruhi perilaku komunikasi seseorang. Pengaruh tersebut muncul melalui suatu proses presepsi dan pemaknaan suatu realitas. Beberapa unsur sosial budaya sebagai bagian dari komunikasi antarbudaya, yang dapat berpengaruh secara langsung terhadap makna-makna yang kita bangun dalam presepsi kita sehingga mempengaruhi perilaku komunikasi kita (Porter dan Samovar, 2003:28-32).

Kemudian menurut Deddy Mulyana (2004:32-4) kemudian menegaskan, pandangan dunia mempengaruhi pemaknaan suatu pesan. Sebagai salah satu unsur budaya, jelas bahwa pandangan dunia mempengaruhi komunikasi kita dengan orang lain. Dicontohkan Mulyana, karena kepercayaan seseorang yang teguh akan agamanya maka akan mendorongnya untuk bertindak hati-hati, tidak berbohong, menghina atau memfitnah orang lain, karena meyakini semua tindakan komunikasinya itu kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan.

* + 1. **Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Komunikasi dengan segala seginya merupakan hal yang penting untuk mendapat perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksana, apalagi pada tingkat pimpinan. Melalui komunikasi yang baik , maka informasi yang disampaikan oleh komunikator dalam hal ini pimpinan organisasi, akan menjadi jelas, mudah dimengerti dan bisa dipahami oleh komunikan dalam hal ini bawahan, sehingga akan terdapat persamaan pengertian dan kesamaan makna dalam hal penyelesaian pekerjaan. Salain itu komunikasi juga memegang peranan penting dalam organisasi yaitu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu agar informasi dapat diterima dengan baik oleh bawahan, maka pimpinan harus melakukan komunikasi yang baik kepada bawahannya. Tanpa adaya komunikasi, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Seperti yang dikemukakan oleh Kuntjoro, (2002:4) bahwa keterlibatan diri pegawai dalam pengambilan keputusan organisasi dapat menumbuhkan kepercayaan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan bersama. Pegawai juga harus merasakan bahwa dirinya diterima sebagai bagian dari organisasi sehingga dalam diri pegawai merasa ada tanggung jawab untuk melaksanakan hasil keputusan tersebut dengan sungguh-sungguh karena adanya keterkaitan.

Pemimpin organisasi perlu melakukan beberapa langkah untuk meningkatkan komitmen pegawai di dalam organisasi. Salah satu cara untuk meningkatkan komitmen pegawai adalah dengan meningkatkan dan mempertahankan komunikasi di dalam organisasi. Seperti yang di kemukakan oleh Effendi (2001:122) komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam satu organisasi atau jabatan yang menyebabkan terwujudnya organisasi atau jawaban tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical dalam organisasi atau jabatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.

Brian Young et.al. (dalam Sopiah, 2008:164) menjelaskan tentang 8 faktor yang berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi, yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan, pertukaran ekstrisik, imbalan intrinsik, dan imbalan ekstrinsik.

* + 1. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Definisi budaya organisasi erat kaitannya dengan definsi budaya, karena budaya merupakan bagian dari budaya organisasi. Sithi Amnuai dalam Tika (2006:4) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi baru guna mengatasi masalah – masalah internal perusahaan. Sashkein dan Kisher dalam Tika (2006:36) mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua komponen dasar, yaitu niali dan keyakinan.

Terdapat lima fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2002:253), yaitu menetapkan tapal batas, membawa rasa identitas bagi anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen, meningkatkan kemantapan sistem sosial dan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Schein (2004:25) membagi level budaya organisasi menjadi tiga bagian, yaitu artifak, nilai – nilai dan asumsi dasar. Sedangkan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri menurut Robbins (2002:261) menyatakan bahwa proses pembentukan budaya organisasi diawali dengan pemikiran / filsafat dari para pendiri organisasi, selanjutnya menentukan arah kriteria seleksi anggota baru organisasi oleh manajemen puncak melalui sosialisai, kemudian barulah terbentuk budaya dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Menurut Sopiah (2008:155) komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku yang digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Robbins dan Judge, 2009:36).

* + 1. **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pentingnya peran manusia yang bekerja sebagai karyawan memiliki dampak pada bagaimana organisasi membuat mereka agar bisa memberikan kontribusi maksimal dan memiliki komitmen dalam menjalankan pekerjaan serta mempertahankan keberadaannya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Saks (dalam McKenna, 2005) bahwa karyawan yang memiliki komitmen cenderung untuk bertahan di organisasi, meskipun hal ini tidak memberikan hasil kinerja yang positif. Berkaitan dengan kinerja dan komitmen karyawan, maka organisasi pun memiliki peran untuk bisa membuat komitmen karyawan ke arah afektif.

 Rathore et.al (2013) melakukan *literature review* terhadap tiga bentuk komitmen, yaitu: *Affective, Continuance* dan  *Normative Commitment*. Ia menyimpulkan bahwa variabel *Affective Commitmen* memiliki hubungan yang paling kuat terhadap kinerja dibandingkan *Normative Commitmen*. Sedangkan *Continuance Commitmen* dalam beberapa study menunjukkan hubungan yang positif, namun beberapa justru menunjukkan korelasi negative terhadap kinerja.

 Karyawan yang berkomitmen tinggi akan mencurahkan seluruh pikiran, kemampuan dan keterampilan untuk masa depan organisasi (Syauta et al., 2012:69). Meyer et al. (2002:22) menemukan hubungan yang positif antara *affectivecommitment* dan *normative commitment*  dengan kinerja, meski juga menemukan bahwa *continuance commitment* menunjukkan hubungan yang negative dengan kinerja.

**Budaya Organisasi**

GRAND THEORY

MIDLLE THEORY

APPLIED THEORY

**Manajemen**

Hasibuan (2009); Simamora (2004); Sudarwan dan Yunan Danim (2010); Dharma Setyawan Salam (2007)

**Manajemen Sumber Daya Manusia**

Veithzal (2009); Malayu S.P Hasibuan (2012); Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003); Faustino Cardoso Gomes (2003).

**Pengetahuan Komunikasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Harun (2008); Onong Uchjana Effendy (2002); Barelson dan Steiner (2001); Gerbner (2001); Hovland, Janis & Kelly (2004); Weaver (2005); Diana Angelica (2008); Munandar (2009); Erni (2011); Robbin (2006); Cut Zurnali (2010); Fred Luthan (2005); Mangkunegara (2011); Malayu S.P Hasibuan (2012); Gomez (2003); Sedarmayanti (2012); Veith Rivai Ahmad (2005); Hersey dan Blanchard (2006);

Penelitian Terdahulu

**Kounikasi Kerja**

**Kinerja Karyawan**

**Komitmen Organisasi**

**Gambar 2.4**

**Kerangka Pemikiran**

 Berdasarkan uraian di atas, dapat dibuat pradigma penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.2 pada berikut ini:

**Komunikasi**

1. Komunikator
2. Pesan
3. Media
4. Komunikan

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara

(2009:145)

 **Hasibuan (1984:216)**

 **Sopiah (2008:164)**

 **Effendi (2001:122)**

**Kinerja Pegawai**

1. Kualitas
2. Produktivitas
3. Pengetahuan
4. Keterpercayaan
5. Ketersediaan
6. Kemandirian

Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Paramita Rahayu (2009;322)

**Komitmen Organisasi**

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Berlanjut
3. Komitmen Normatif

Angelica, Cahyani, dan Rosyid (2009:99)

 **Martin dan Nakayama (2003:86)**

 **Porter dan Samovar, (2003:28-32)**

 **Deddy Mulyana (2004:32-4)**

 **McKenna (2005)**

 **Rathore et.al (2013)**

**Budaya Organisasi**

1. Inovasi
2. Perhatian terhadap hal rinci
3. Orientasi Hasil
4. Orientasi Individu
5. Orientasi Tim
6. Keagresifan
7. Stabilitas

Robbin and Judge dalam Diana Angelica

(2008:256)

 **Syauta et.al(2012:69)**

 **Tika (2006:4)**

 **Robbins (2002:253)**

 **Schein (2004:25)**

**Gambar 2.5**

**Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2007:183). Berdasarkan pada kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka hipotesis utama dalam penelitian ini adalah:

1. : Terdapat pengaruh yang signifikan dari komunikasi kerja terhadap komitmen organisasi.
2. : Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. : Terdapat pengaruh yang signifikan dari komunikasi kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
4. : Terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.