

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Review Penelitian Sejenis

Pada setiap penelitian tentunya memiliki peneliti terdahulu. Bagian ini dilakukan sebagai pembanding antara peneliti dengan penelitian sejenis yang sebelumnya dan sebagai referensi untuk lebih baik kedepannya. Peneliti menggunakan 2 penelitian sejenis, sebagai berikut:

**Tabel 2.1 : Review Penelitian Sejenis**

No		Peneliti	Peneliti
		Febrianti Hidasary Putri (2017)	Agung Satrio Pangestu (2018)
1.	Judul	“Fungsi Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat”	“Fungsi Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Divisi Kepegawaian Dan Umum Bappeda Jawa Barat”
2.	Teori	Teori Integrasi Informasi	Teori Integrasi Informasi

3.	Metode Penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran atau Mixed Method yaitu metode yang memadukan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Dimana dalam pengumpulan datanya menggunakan tahap penyebaran angket yang termasuk kedalam metode kuantitatif lalu setelah itu menggunakan tahap wawancara dan observasi yang termasuk kedalam kualitatif.	Penelitian ini menggunakan metode pendekatan analisis deskriptif. Penelitian deskriptif melukiskan fenomena sosial, dengan cara menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial dan hubungan-hubungan yang terdapat dalam penelitian.
4.	Hasil Penelitian	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa Komunikasi Internal di Sekretariat DPRD	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa Komunikasi Internal di divisi Kepegawaian dan Umum Bappeda Jawa Barat sudah

		Kabupaten Bandung Barat sudah berjalan cukup baik untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini terlihat dari hasil kerja karyawan yang selalu sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasannya walaupun masih diperlukan beberapa evaluasi seperti terkait dengan ketepatan waktu karyawan.	berjalan dengan cukup baik untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini terlihat dari hasil kerja karyawan yang selalu sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasannya.
--	--	---	--

Sumber : <http://repository.unpas.ac.id/> (2019)

## 2.2 Komunikasi

### 2.1 Pengertian Komunikasi

Manusia tidak akan bisa hidup sendirian, baik demi kelangsungan hidupnya, maupun demi keturunannya. Jelasnya manusia harus hidup bermasyarakat. Seperti yang dikatakan oleh **Rochajat Harun** dan **Elvinaro Ardianto** dalam bukunya **Komunikasi Pembangunan Perubahan Sosial** menyatakan bahwa:

Komunikasi adalah suatu proses mengenai pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan. Setiap pelaku komunikasi dengan demikian akan melakukan empat tindakan: membentuk, menyampaikan, menerima dan mengolah pesan. Keempat tindakan tersebut lazimnya terjadi secara berurutan (Harun dan Ardianto, 2011, h.24).

Seperti yang sudah dikutip diatas membentuk pesan artinya menciptakan suatu ide atau gagasan. Ini terjadi kepada benak kepala seseorang melalui proses kerja sistem saraf. Pesan yang terbentuk ini kemudian disampaikan pada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bentuk pesan dapat berupa pesan-pesan *verbal* dan/atau *nonverbal*. Disamping bentuk dan mengirim pesan, seseorang akan menerima pesan yang disampaikan oleh orang lain. Pesan yang diterima ini kemudian akan diolah melalui sistem saraf dan diinterpretasikan. Setelah diinterpretasikan, pesan tersebut dapat menimbulkan tanggapan atau reaksi dari orang tersebut. Apabila ini terjadi, maka orang tersebut kembali akan membentuk dan menyampaikan pesan baru. Demikian keempat tindakan ini akan terjadi secara berulang-ulang.

## **2.2 Fungsi Komunikasi**

Fungsi komunikasi merupakan pertanyaan yang begitu luas, dan bisa dilihat dari berbagai sudut pandang, sehingga tidak mudah dijawab. Orang yang tidak pernah berkomunikasi dipastikan akan tersesat, karena tidak sempat menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial dan juga tidak akan berhatahan untuk hidup karena

pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial, adapun fungsi komunikasi menurut **Gordon I. Zimmerman** yang dikutip oleh **Deddy Mulyana** dalam bukunya **Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar** menyatakan bahwa:

Kita dapat membagi menjadi dua kategori besar. Pertama, kita berkomunikasi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang penting bagi kebutuhan kita untuk memberi makanan dan pakaian kepada diri-sendiri, memuaskan kepenasaran kita akan lingkungan, dan menikmati hidup. Kedua, kita berkomunikasi untuk menciptakan dan memupuk hubungan dengan orang lain (Mulyana, 2014, h.4).

Seperti yang dikutip diatas dapat dijelaskan bahwa komunikasi mempunyai fungsi isi, yang melibatkan pertukaran informasi yang kita perlukan untuk menyelesaikan tugas, dan fungsi hubungan yang melibatkan pertukaran informasi mengenai bagaimana hubungan kita dengan individu lainnya. Tidak hanya untuk menciptakan hubungan baik dengan yang lainnya, tetapi komunikasi juga membantu individu mendapatkan kebutuhannya sendiri untuk sehari-hari agar tetap bertahan hidup. Seperti saat membeli makan, membeli pakaian, bekerja untuk mendapatkan uang dan lain sebagainya.

### **2.3 Tujuan Komunikasi**

Ilmu komunikasi apabila diaplikasikan dengan benar akan mampu mencegah dan menghilangkan konflik antarpribadi atau antarkelompok untuk membina kesatuan dan persatuan manusia secara sederhana dapat diartikan sebagai pencegah konflik, karena dengan komunikasi yang baik seseorang dapat mempengaruhi

orang lain untuk dapat mengubah tingkah laku ataupun pikiran individu lain, menurut **Thomas M. Scheidel** yang dikutip oleh **Deddy Mulyana** dalam bukunya **Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar** menyatakan bahwa tujuan dari komunikasi adalah: “Untuk menyatakan dan membangun identitas-diri, untuk membangun kontak sosial dengan orang disekitar kita, dan untuk mempengaruhi orang lain untuk merasa, berpikir, atau berperilaku seperti yang kita inginkan” (Mulyana, 2014, h.4).

Selain untuk menemukan jati diri, dalam pergaulan hidup manusia dimana masing-masing individu satu sama lain yang memiliki beranekaragam keinginan, keperibadian dan juga kebutuhan itu terjadi interaksi saling mempengaruhi demi kepentingan dan keuntungan pribadi masing-masing. Menurut **Suryanto** dalam bukunya **Membangun Citra Dengan Metode *Public Relations*** mendefinisikan komunikasi yang lebih sederhana, yaitu:

Komunikasi adalah proses penyampaian pengertian antarindividu. Semua masyarakat dilandasi kapasitas manusia untuk menyampaikan maksud, hasrat, perasaan, pengetahuan, dan pengalaman dari orang yang satu kepada orang yang lainnya. Pada pokoknya, komunikasi adalah pusat minat dari situasi perilaku di mana suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada seseorang penerima pesan dengan tujuan mempengaruhi perilaku si penerima (Suryanto, 2013,h.81).

Sederhanannya komunikasi itu mengungkapkan pikiran dan perasaan dalam bentuk percakapan sehingga dapat memahami kebutuhan atau keuntungan yang

diinginkan satu sama lainnya. Lebih mudahnya komunikasi adalah proses pernyataan manusia.

## **2.4 Komunikasi Internal**

### **2.4.1 Pengertian Komunikasi Internal**

Komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam pengintegrasian dan pengkoordinasian semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi. Komunikasi internal menurut **Suryanto** dalam bukunya yang berjudul **Membangun Citra dengan Metode *Public Relations*** adalah "Pertukaran informasi antara manajemen dalam organisasi dan publik internalnya, yaitu para karyawan" (Suryanto, 2013, h.82).

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang dilakukan oleh sekelompok orang yang bekerja diperusahaan, baik itu pekerja ataupun pemilik perusahaan. Dengan komunikasi internal karyawan dapat mengetahui apa yang sedang dipikirkan oleh manajemen dan sebaliknya. Melalui komunikasi internal dapat mengurangi permasalahan yang diakibatkan oleh kelebihan informasi atau sebagainya. Beberapa dari permasalahan organisasi dipecahkan dengan merinci secara jelas informasi yang harus dikumpulkan, diproses, dan dianalisis.

### **2.4.2 Komunikasi ke Bawah**

Karyawan di seluruh tingkatan dalam perusahaan ataupun organisasi haruslah perlu diberikan informasi, kualitas dan kuantitas haruslah tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus

memiliki informasi dari semua unit atau divisi dalam perusahaan, dan harus memperoleh informasi untuk semua divisi. Dalam sebuah perusahaan, penting untuk melakukan penyampaian informasi, salah satunya melalui komunikasi ke bawah seperti yang dijelaskan oleh **Ruslan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Public relations & Media Komunikasi (Konsep dan Aplikasi)** adalah:

Komunikasi ke bawah (*downward communication*), yakni komunikasi dari pihak perusahaan kepada para karyawannya. Misalnya berupa perintah pimpinan, instruksi dan informasi spesifikasi teknis suatu pekerjaan yang akan diberikan kepada bawahannya (Ruslan, 2017, h.276).

Komunikasi dari atas ke bawah merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hierarki organisasi. Bentuk aliran komunikasi dari atas ke bawah berupa prosedur organisasi, instruksi tentang bagaimana melakukan tugas, umpan balik terhadap prestasi bawahan, penjelasan tentang tujuan organisasi dan lain sebagainya. Salah satu kelemahan komunikasi dari atasan ke bawahan adalah ketidak-akuratan informasi karena harus melalui beberapa tingkatan. Pesan yang disampaikan dengan suatu bahasa yang tepat untuk suatu tingkat, tetapi tidak tepat untuk tingkat yang paling bawah yang menjadi sasaran dari informasi tersebut. Aliran informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya mengeluarkan sumber daya langsung moneter tetapi juga sumber daya psikis dan emosional.

### 2.4.3 Komunikasi ke Atas

Komunikasi dari bawah ke atas dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan memberikan informasi tentang prestasinya, praktik serta kebijakan organisasi. **Ruslan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Public relations & Media Komunikasi (Konsep dan Aplikasi)** menyatakan bahwa:

Komunikasi ke atas (*upward communication*), yaitu komunikasi dari pihak karyawan kepada perusahaan. Misalnya berbentuk pelaksanaan perintah berbentuk tulisan dan lisan, atau laporan hasil dari pekerjaan, serta sumbangan saran pihak pekerja kepada pimpinan perusahaan (Ruslan, 2017, h.276).

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke atas dapat berupa berbagai bentuk dalam berkomunikasi. Permasalahan utama yang terjadi dalam komunikasi dari bawah ke atas adalah penyaringan atas informasi yang disampaikan oleh bawahan. Komunikasi dari bawah ke atas digunakan untuk memonitor prestasi organisasi. Bawahan seringkali memberikan informasi yang kurang benar pada atasannya, terutama untuk informasi yang tidak menyenangkan, bawahan biasanya terkesan menutupi informasi yang terbilang dapat berdampak pada kinerjanya di hadapan atasan. Akibatnya, komunikasi dari bawah ke atas seringkali dikatakan sebagai penyampaian informasi yang menyenangkan atasan dan bukan informasi yang perlu diketahui oleh atasan.

#### 2.4.4 Komunikasi Sejajar

Komunikasi yang sejajar merupakan aliran komunikasi yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu organisasi dalam artian memiliki tingkatan yang sama seperti yang dijelaskan oleh **Ruslan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Public relations & Media Komunikasi (Konsep dan Aplikasi)** menyatakan bahwa komunikasi sejajar adalah:

Komunikasi yang sejajar (*sideways communication*), yaitu komunikasi yang berlangsung antara sesama karyawan. Misalnya informasi mengenai pekerjaan atau menyangkut pendidikan dan pelatihan lainnya, dapat juga mengenai kegiatan diluar pekerjaan (kedinasan) dalam bentuk olah raga, keagamaan, kekeluargaan dan aktivitas sosial (Ruslan, 2017, h.276).

Seperti yang dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi sejajar adalah komunikasi yang dilakukan oleh orang berkedudukan sama sebagai contoh, komunikasi yang terjadi antara manajer bagian pemasaran dengan manajer bagian produksi atau antara karyawan bagian produksi dengan karyawan bagian keuangan.

### 2.5 Kinerja

#### 2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menemukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Menurut

**August W. Smith** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** menyatakan bahwa: “Kinerja yang juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja/penampilan kerja” (Sedarmayanti, 2009, h.50).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan segala sesuatu tentang hasil dari seluruh pekerjaan yang sudah dilakukan atau dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal yang penting.

### **2.5.2 Penilaian Kinerja**

Kinerja personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu diterapkan standar kinerja guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan oleh karyawan ataupun perusahaan dan tentu saja dalam penilaian kinerja, kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seseorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya, perusahaan memiliki standarnya masing-masing untuk menilai kinerja karyawan, maka setiap perusahaan penting untuk membuat standar kinerja untuk karyawannya. Kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang menurut **T,R. Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Ketepatan waktu
3. Inisiatif
4. Kemampuan
5. Komunikasi (Sedarmayanti, 2009, h.51)

Kelima aspek yang dituliskan oleh Sedarmayanti tersebut dapat dijadikan tolak ukur dalam melihat hasil kinerja karyawan secara cermat, tepat dan juga objektif, dengan demikian dapat terjadi korelasi positif antara pengawasan dengan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi dari organisasi atau perusahaan tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi atau karyawan yang telah ditentukan dapat tercapai. Namun berbedanya perusahaan maka berbeda pula kriteria yang diharapkan perusahaan, karena di dalam suatu perusahaan memiliki standar bekerja yang berbeda tentang pencapaian hasilnya. Selain itu, kepuasan kerja di tempat kerja dapat menjadi masukan, dengan asumsi bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang akan menampakkan kinerja seseorang.

## **2.6 Hambatan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan tentu saja memiliki berbagai hambatan sehingga menjadikan kinerja karyawan kurang maksimal dan menghambat pencapaian tujuan suatu perusahaan. Seperti yang di ungkapkan oleh **Arni Muhammad** dalam bukunya **Komunikasi Organisasi**, hambatan - hambatan yang sering terjadi dalam meningkatkan kinerja karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Malas, umumnya orang mempunyai pembawaan bahwa merasa tidak suka pada pekerjaan dan berusaha menghindari pekerjaan dan menghindari pekerjaan yang dianggap sulit.
2. Watak, sifat manusia tidak suka bekerja, maka orang harus dipaksa, dikontrol diarahkan, diancam dengan hukuman untuk menjadikan usaha mereka tepat untuk mencapai apa tujuan organisasi.
3. Senang diarahkan, rata-rata manusia senang diarahkan, ingin untuk menghindari dari rasa tanggung jawab, dan memiliki suatu ambisi ingin senang atas segalanya (Muhammad, 2014, h.44).

Berdasarkan penjabaran diatas, dapat dijelaskan bahwa hambatan - hambatan selalu bisa terjadi dari dalam diri kita sendiri saat menghadapi suatu pekerjaan, sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan, oleh sebab itu pihak perusahaan harus mampu membina para karyawannya agar dapat memiliki rasa tanggung jawab dan jiwa professional yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya agar dapat mengurangi hambatan yang terjadi.

## **2.7 Kerangka Teoritis**

Manusia sebagai anggota organisasi adalah yang memutuskan apa peranan yang akan dialakukannya dan bagaimana melakukannya demi tercapainya tujuan dalam organisasi tersebut. Tanpa adanya manusia organisasi tidak akan ada, oleh karena itu faktor manusia/anggota haruslah mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan. Dalam upaya menganalisis fungsi komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Duta Media Indonesia Karawang, penelitian

ini menggunakan teori hubungan manusia (*human relations theory*). Teori hubungan manusia ini pertama kali dikemukakan oleh **Elton Mayo**. Teori hubungan manusia ini oleh **Elton Mayo**. Dijelaskan oleh **Muhammad** dalam bukunya **Komunikasi Organisasi** bahwa:

Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya (Muhammad, 2014, h.39).

Seperti penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa, dengan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan ataupun sesama karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produksi organisasi atau kinerja karyawan. “Dua kesimpulan yang berkembang dan studi *Hawthorne* tersebut sering disebut *Efek Hawthorne* (*The Hawthorne Effect*):

1. Perhatian terhadap orang-orang boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka.
2. Moral dan produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu sama lainnya” (Denontarr, 2008)

Menurut Mayo perlakuan yang manusiawi dan menunjukkan penghargaan memberi manfaat bagi perusahaan dalam jangka panjang dengan melibatkan

karyawan dalam mengambil keputusan dan keterlibatan pribadi dalam mencapai sasaran kerja dapat mendorong peningkatan produksi. Teori ini menjelaskan bahwa dalam bekerja karyawan dapat termotivasi jika memiliki hubungan dan komunikasi yang baik, baik itu dengan sesama karyawan ataupun atasannya. Perhatian dari rekan kerjanya bisa jadi mengubah sikap karyawan dalam bekerja di suatu lingkungan atau perusahaan baik itu bersifat positif maupun negatif. Dalam hal ini jika dapat mengarahkan kinerja karyawan ke arah yang lebih positif maka akan berdampak baik untuk perusahaan dalam mencapai tujuan.

## **2.8 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan suatu teori yang menerangkan atau menjelaskan suatu masalah yang diteliti. Hingga masalah yang diteliti menjadi jelas penyelesaiannya. Dalam penelitian ini teori yang digunakan oleh peneliti yaitu menggunakan teori hubungan manusia (*human relations theory*) yang dikemukakan oleh **Elton Mayo**. Menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas. “Dua kesimpulan yang berkembang dan studi *Hawthorne* tersebut sering disebut *Efek Hawthorne* (*The Hawthorne Effect*):

1. Perhatian terhadap orang-orang boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka.
2. Moral dan produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu sama lainnya” (Denontarr, 2008)

Teori ini menjelaskan bahwa dalam bekerja karyawan dapat termotivasi jika memiliki hubungan dan komunikasi yang baik, baik itu dengan sesama karyawan ataupun atasannya. Perhatian dari rekan kerjapun bisa jadi mengubah sikap karyawan dalam bekerja baik itu bersifat positif maupun negatif. Teori Perusahaan-perusahaan yang menerapkan komunikasi internal yang baik akan menikmati kesuksesan yang berkelanjutan. Hal ini dapat dimengerti mengingat perusahaan digerakkan oleh manusia. Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki hati dan rasa, bukan mesin yang hanya butuh oli dan *maintenance* teknis.

Komunikasi atasan kepada bawahan, atau sejawatan termasuk ke dalam komunikasi internal dimana atasan dan bawahan merupakan pengertian dari pimpinan dan karyawan yang saling berhubungan dan berinteraksi, yang dilakukan di setiap organisasi, instansi atau perusahaan. Komunikasi yang dibahas oleh peneliti disini merupakan suatu proses peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan judul yang sudah peneliti tentukan yaitu : **Fungsi Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Duta Media Indonesia Karawang**, ada dua konsep yang dijabarkan yakni variabel X dan variabel Y. Variabel X dalam penelitian ini adalah Komunikasi Internal, peneliti akan mengulas terlebih dahulu mengenai Komunikasi Internal menurut **Suryanto** dalam bukunya yang berjudul **Membangun Citra dengan Metode Public**

**Relations** adalah "Pertukaran informasi antara manajemen dalam organisasi dan publik internalnya, yaitu para karyawan" (Suryanto, 2013, h.82).

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang dilakukan oleh sekelompok orang yang bekerja diperusahaan, baik itu pekerja ataupun pemilik perusahaan. Dengan komunikasi internal karyawan dapat mengetahui apa yang sedang dipikirkan oleh manajemen dan sebaliknya untuk kepentingan perusahaan. Komunikasi dengan karyawan merupakan salah satu kunci utama suksesnya suatu perusahaan, melalui komunikasi internal dapat mengurangi permasalahan yang diakibatkan oleh kelebihan informasi atau dapat mencegah performa kerja karyawan yang menurun karena kurangnya informasi yang diberikan oleh atasan sehingga menjadikan karyawan tidak mengerti pekerjaannya. Dengan komunikasi internal pula karyawan dapat memberikan saran atau bahkan kritikan kepada perusahaan demi kepentingan dan kemajuan perusahaan.

Tidak hanya itu menurut **Ruslan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Public relations & Media Komunikasi (Konsep dan Aplikasi)** mengemukakan bahwa isi komunikasi internal biasanya dilakukan secara timbal balik melalui beberapa jalur, yaitu:

1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*), yakni komunikasi dari pihak perusahaan kepada para karyawannya. Misalnya berupa perintah pimpinan, instruksi dan informasi

spesifikasi teknis suatu pekerjaan yang akan diberikan kepada bawahannya.

2. Komunikasi ke atas (*upward communication*), yaitu komunikasi dari pihak karyawan kepada perusahaan. Misalnya berbentuk pelaksanaan perintah berbentuk tulisan dan lisan, atau laporan hasil dari pekerjaan, serta sumbangan saran pihak pekerja kepada pimpinan perusahaan.
3. Komunikasi yang sejajar (*sideways communication*), yaitu komunikasi yang berlangsung antara sesama karyawan. Misalnya informasi mengenai pekerjaan atau menyangkut pendidikan dan pelatihan lainnya, dapat juga mengenai kegiatan diluar pekerjaan (kedinasan) dalam bentuk olah raga, keagamaan, kekeluargaan dan aktivitas sosial (Ruslan, 2017, h.276).

Jalur komunikasi internal dalam perusahaan merupakan pedoman ke mana seseorang dapat berkomunikasi, penjelasan yang dikemukakan oleh Ruslan penting dan pasti harus dilakukan karena dalam sebuah perusahaan tidak akan dapat berjalan jika atasan hanya memberikan perintah saja dan tidak adanya laporan hasil dari pekerjaan karyawannya atau bahkan karyawan yang bekerja tidak saling berkomunikasi. Komunikasi internal dapat menentukan kinerja karyawan. Dengan komunikasi internal, karyawan dapat mengajukan pertanyaan jika ada sesuatu yang tidak dimengerti pekerjaan yang sudah diperintahkan oleh atasannya yang dapat mengakibatkan adanya kesalahan dalam bekerja, karyawan juga dapat memberikan

saran atau bahkan kritikan kepada perusahaan demi kepentingan dan kemajuan perusahaan.

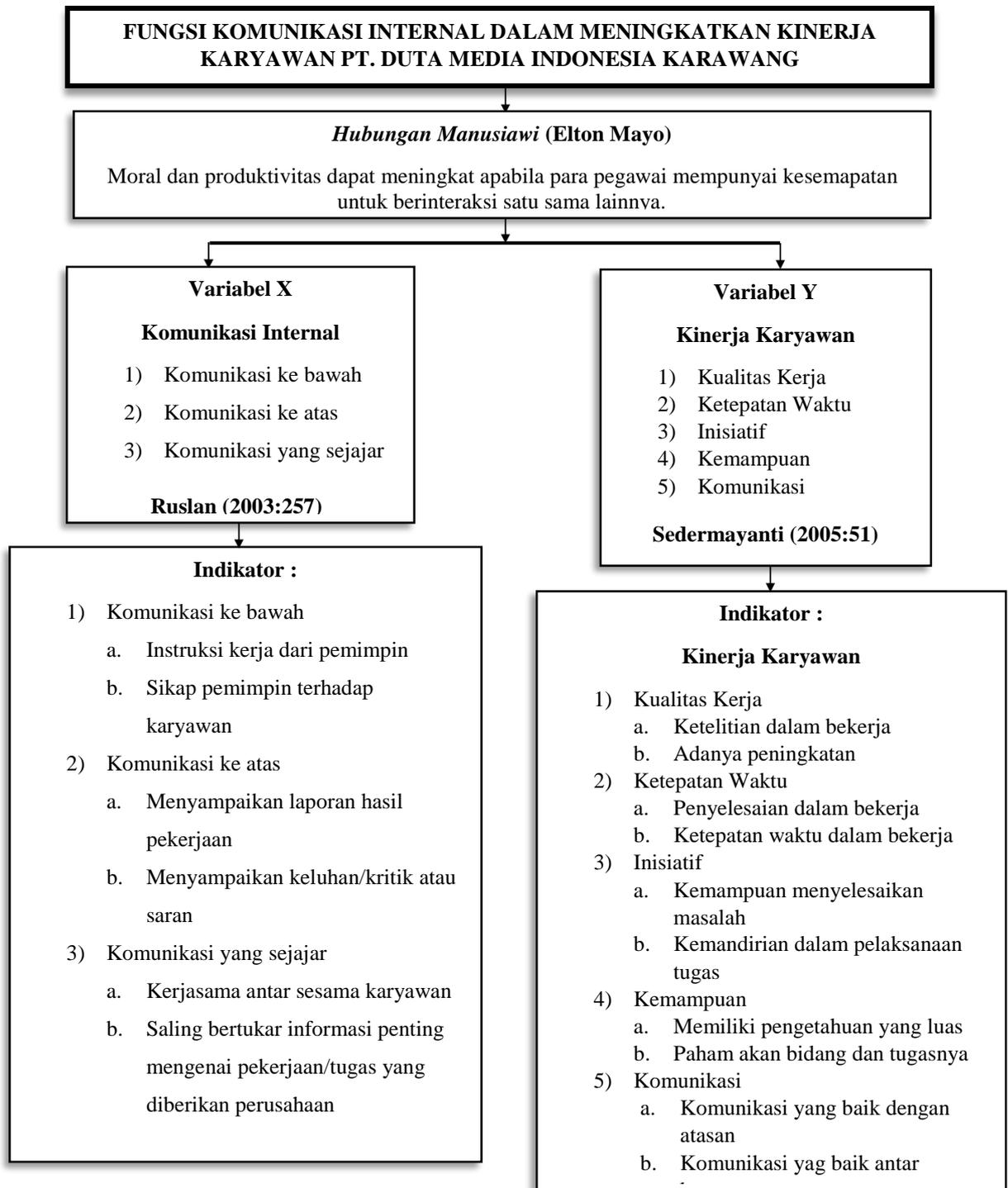
Variabel Y dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Menurut **August W. Smith** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** menyatakan bahwa “Kinerja yang juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja/penampilan kerja” (Sedarmayanti, 2009, h.50).

Lima aspek kinerja menurut **T,R. Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Ketepatan waktu
3. Inisiatif
4. Kemampuan
5. Komunikasi (Sedarmayanti, 2009, h.51)

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan tolak ukuran dalam melihat hasil kinerja karyawan secara cermat, tepat dan juga objektif, dengan demikian dapat terjadi korelasi positif antara pengawasan dengan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat diuraikan dalam bagan berikut:

**Gambar 2.1 : Bagan Kerangka Pemikiran**



**Sumber : Muhammad, Ruslan, Sedarmayanti**

**Hasil modifikasi peneliti dengan pembimbing (2019)**