

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Penelitian ini membahas berbagai teori yang berkaitan dengan masalah-masalah yang sedang dihadapi. Menyesuaikan dengan permasalahan dalam penelitian ini yaitu Komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi. Maka dari itu kajian Pustaka ini akan mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang menjadi bahasan. Dalam penelitian teori-teori yang dimuat berasal dari kajian ilmiah yang dikemukakan oleh para ahli.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen erat kaitannya dengan organisasi atau perusahaan. Manajemen yang baik dapat memberi kemudahan serta mengurangi hambatan-hambatan hingga terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan. Maka dari itu setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Berikut ini pengertian manajemen menurut beberapa ahli:

Berikut ini adalah definisi manajemen menurut beberapa ahli sebagai berikut: *Management is what is stated by managers regarding the process of coordinating work activities so that the work is completed effectively and efficiently with and through other people.* (Robbins, 2017:4). Definisi tersebut memiliki arti

bahawa manajemen adalah apa yang dikemukakan oleh manajer terkait proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain.

Definisi yang lain dikemukakan oleh George R. Terry (2017:4) menyatakan bahwa *management is a process that uses scientific and artistic methods to apply the functions of planning, organizing, directing and controlling the activities of human groups equipped with resources or factors of production to achieve the goals set effectively and efficiently.* Definisi tersebut memiliki arti bahwa manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengoorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Definisi lain tentang manajemen menurut Scott Snell dan Bohlander (2017:3) menyatakan bahwa *manage to perform five basic functions: planning, organizing, staffing, lead, and control. While the management process the five basic functions of planning, organizing, staffing, leading, and control.* Definisi tersebut berarti mengelola untuk melakukan lima fungsi dasar: perencanaan, pengorganisasian, staf, memimpin, dan mengendalikan. Sedangkan proses manajemen lima fungsi dasar perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, memimpin, dan mengendalikan.

Definisi berikutnya dikemukakan oleh Hasibuan (2020:1) yang menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni untuk mengatur serangkaian proses dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Pentingnya mengingat bahwa manajemen adalah bentuk suatu kerja. Maka dalam menjalankannya diperlukan untuk mengetahui dan memahami mengenai fungsi-fungsi manajemen. Menurut George R. Terry (2021:13) membagi empat fungsi manajemen menjadi empat yaitu:

1. **Planning**, menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
2. **organizing**, mengelompokkan, menentukan berbagai kegiatan penting, dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
3. **Staffing**, menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, Latihan dan pengembangan tenaga kerja.
4. **Motivating**, mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.

Sedangkan menurut Robbins (2017:6) membagi fungsi manajemen menjadi 4 yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*) yaitu fungsi manajemen yang memikirkan apa yang akan dilakukan menggunakan sumber daya yang tersedia. Penentuan tujuan, penetapan strategi dan merumuskan rencana-rencana untuk mengkoordinasi kegiatan dalam rangka mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan fungsi manajemen yang mengatur pembagian tugas suatu kegiatan dengan mengalokasikan sumber daya yang ada.
3. Pengarahan (*Leading*) adalah suatu Tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai perencanaan manajerial dan usaha.
4. Pengendalian (*controlling*) suatu upaya untuk memastikan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Dilakukan dengan memonitor pelaksanaan kegiatan untuk memastikan dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Menurut Garry Dessler (2020:3) mengemukakan bahwa Secara total, fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen. Beberapa aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

1. Perencanaan. Menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan prakiraan.
2. Pengorganisasian. Memberi setiap bawahan tugas tertentu; mendirikan departemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membangun saluran otoritas dan komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Kepegawaian. Menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar kinerja; kompensasi karyawan; mengevaluasi kinerja; karyawan konseling; melatih dan mengembangkan karyawan.
4. Memimpin. Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan; menjaga moral; memotivasi bawahan.
5. Mengontrol. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan ini standar; mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Melalui pengertian yang telah dipaparkan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari fungsi secara manajerial dan secara operasional. Di mana fungsi manajerial terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), penempatan staf (*staffing*) dan pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*).

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen adalah alat-alat manajemen yang harus ada dalam suatu organisasi atau perusahaan yang Di mana unsur ini berperan dalam membantu terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2020:8) unsur-unsur manajemen terdiri dari 6M:

1. Manusia (*Man*) dalam kegiatan manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan, sebab manusia membuat tujuan serta yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Keuangan (*Money*) merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.
3. Metode (*Method*) yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha untuk mencapai tujuan.
4. Mesin (*Machines*) mesin dan peralatan yang berperan sangat besar dalam penciptaan keunggulan bersaing sebuah perusahaan.
5. Material (*Material*) bahan baku suatu industri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan nilai suatu produk yang dapat ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen.
6. Pasar (*Market*) pasar terbentuk akibat adanya interaksi antara penawaran dan permintaan produk. Kelangsungan hidup perusahaan sangat ditentukan oleh diterima atau tidak diterimanya produk yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen dalam pasar.

Menurut Robbins (2017:3) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* tersebut dikenal dengan 6M yaitu:

1. Manusia (*Man*) berarti sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Manusia menjadi faktor yang sangat menentukan dalam manajemen. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

2. Keuangan (*Money*) merupakan salah satu unsur yang berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.
3. Metode (*Method*) adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer.
4. Material (*Material*) terdiri atas bahan mentah (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan atau manteri-materi sebagai salah satu sarana.
5. Mesin (*Machine*) digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
6. Pasar (*Market*) tempat Di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Penguasaan pasar merupakan faktor menentukan dalam perusahaan.

Kemudian Menurut George R. Terry (2021:8) manajemen mempunyai enam sumber daya pokok. Berikut diuraikan penjelasan tentang masing-masing unsur manajemen tersebut sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Manusia disini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia ini sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkanoleh organisasi. Unsur ini merupakan yang paling menentukan

keberhasilan organisasi karena memiliki peranan, pikiran, harapan dan gagasan dalam menggerakkan roda organisasi.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Dalam proses Tindakan fungsi manajemen, diperlukan pembiayaan, yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. Material (*Material*)

Material termasuk unsur manajemen, karena dianggap penting dalam proses produksi. Material ini merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi kelangsungan proses produksi sangat tergantung dengan ketersediaan bahan.

4. Mesin (*Machines*)

Dalam bidang industry, pengguna mesin dalam proses produksi adalah sesuatu yang mutlak. Penggunaan mesin dilakukan untuk memperoleh efisiensi kerja sehingga memberikan keuntungan berlipat ganda.

5. Metode (*Method*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan suatu pelajaran agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak dibidang industry yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar

merupakan unsur manajemen yang sangat penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya maasal dapat terjual sukses.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen yang sudah dipaparkan Di atas kemudian selanjutnya dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari manusia, uang, mesin, metode, material dan pasar merupakan sarana yang penting dan saling berhubungan atau tidak bisa berdiri sendiri sehingga dapat tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Beberapa ahli mendefinisikan sumber daya manusi sebagai berikut: menurut Hasibuan (2017:10) sumber daya manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (personil tenaga kerja, pegawai atau karyawan), potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensi, potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material) Di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam eksistensi organisasi.

We can describe how important people are to organizations in several ways. You hear such phrases as “our people are our most important assets” and “without our people, we would be nothing” all the time. The terms human resources, human capital, intellectual assets, and talent management imply that people drive the performance of their organizations (along with other resources, such as money, materials, and information). Successful organizations are particularly adept at bringing together different kinds of people to achieve a common purpose. Definisi

tersebut memiliki bahwa dapat menggambarkan betapa pentingnya sumber daya manusia bagi organisasi dalam beberapa hal cara. Sumber daya manusia adalah aset terpenting tanpa SDM sebuah organisasi atau perusahaan tidak dapat menjadi apa-apa. sepanjang waktu. Istilah manusia sumber daya, modal manusia, aset intelektual, dan manajemen bakat menyiratkan bahwa orang mendorong kinerja organisasi mereka (bersama dengan lainnya sumber daya, seperti uang, material, dan informasi). Organisasi yang sukses sangat mahir dalam menyatukan berbagai jenis orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah bagian yang penting atau bisa dikatakan sebuah asset bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Seorang atau karyawan yang siap menyumbangkan sebuah usaha serta memiliki kemampuan dan potensi untuk bekerja di lingkungan organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia itu bersifat unik Di mana seorang manusia yang menjadi sumber utama yang menjalankan suatu organisasi atau perusahaan sebab mereka yang menjadi pelaku atau pengelola dan sebagai pelaksana dalam proses produksi bisnis. Maka dari itu sumber daya manusia perlu perhatian secara spesifik dalam pengendaliannya. Beberapa definisi menurut beberapa ahli sebagai berikut: Definisi menurut Robert L. Mathis (2017:2) menyatakan bahwa *human resource management is designing formal systems in an organization to manage human talent for accomplishing organizational goals.*

Definisi tersebut memiliki arti bahwa manajemen sumber daya manusia adalah merancang sistem formal dalam suatu organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi

Definisi lain menurut Robbins (2017:27) yang menyatakan bahwa *human Resource is a subset of management. It 's the part of management that works with people to get things done. No matter how large or small the organization is, if there is even one employee, HR plays an important role.* Definisi tersebut memiliki arti bahwa sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen. Ini adalah bagian dari manajemen yang bekerja dengan orang-orang untuk menyelesaikan sesuatu. Tidak peduli seberapa besar atau kecil organisasi itu, jika hanya ada satu karyawan, SDM memainkan peran penting.

Definisi lain menurut Garry Dessler (2020:3) menyatakan bahwa *human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.* Definisi tersebut memiliki arti bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan.

Kemudian menurut Hasibuan (2020:10) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dari pengertian yang telah dipaparkan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang sangat strategis dalam menangani berbagai proses organisasi atau perusahaan melalui pengorganisasian yang tepat dan sesuai dengan yang diperlukan organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk membantu memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan dengan kinerja tinggi, serta mampu memenuhi kewajiban sebagai pekerja dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan serta memperbaiki produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal dijalankan melalui pembuatan beberapa kebijakan-kebijakan agar tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Melalui pemahaman terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia maka akan memudahkan menjalankan proses dalam mewujudkan tujuan dalam organisasi atau perusahaan. Di antara fungsi tersebut dimulai dari perencanaan hingga pemutusan hubungan kerja. Berikut menurut Hasibuan (2020:21) menjelaskan secara singkat menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Perencanaan

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

2. Pengorganisasian

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

3. Pengarahan

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

4. Pengendalian

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

5. Pengadaan Tenaga Kerja

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

6. Pengembangan

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

7. Kompensasi

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

8. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerjasama sampai pension.

10. Kedisiplinan

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja

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

Sedangkan menurut pendapat Mangkunegara (2017:2) terdapat 6 fungsi manajemen sumber daya manusia. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan Pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*training dan development*)

- b. Pengembangan (*karier*)
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa
 - a. Balas jasa langsung: gaji atau upah dan insentif
 - b. Balas jasa tidak langsung: keuntungan dan pelayanan atau kesejahteraan.
 4. Integrasi
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
 5. Pemeliharaan tenaga kerja
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
 6. Pemisahan tenaga kerja yaitu pemberhentian karyawan.

Menurut R. Sabrina (2021:4) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi pengadaan. Proses dalam penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, serta penginduksian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan atau organisasi.

2. Fungsi pengembangani. Melalui edukasi dan Latihan, keterampilan bersifat teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pekerja atau tenaga kerja dapat ditingkatkan.
3. Fungsi kompensasi. Fungsi terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai, atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (*output*) yang harus diberikan oleh lembaga.
4. Fungsi pengintegrasial. Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bisa saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian.
5. Fungsi pemeliharaan. Salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fisik, mental dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka Panjang dapat tercipta dan terbentuk.

Dari ketiga pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut terlihat dari ketiganya memiliki fungsi yang tidak jauh berbeda seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemutusan tenaga kerja memiliki kontribusi sendiri.

2.1.3 Komunikasi

Komunikasi bisa diartikan sebagai sebuah proses sosial dengan cara bertukar, menyampaikan, membagi dan menghubungkan pesan atau informasi dari suatu sumber kepada penerimanya untuk tujuan tertentu. Komunikasi umum dilakukan oleh beberapa individu dalam kelompok tertentu.

Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules (2017:26) menyatakan bahwa *Communication is the creation of messages or more precisely the creation of shows (displays) and the interpretation of messages or the interpretation of shows.* Kemudian dialih bahasakan menjadi komunikasi adalah penciptaan pesan atau lebih tepatnya penciptaan pertunjukkan (*display*) dan penafsiran pesan atau penafsiran perunjukkan.

Menurut Robbins (2017:6) menyatakan bahwa *“the communication process is the steps between a source and a receiver that result in the transfer and understanding of meaning.”* yang berarti proses komunikasi merupakan Langkah-langkah antara satu sumber dan penerima yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna.

Menurut Mangkunegara (2017:145) menyatakan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat meninterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses bertukar pesan atau informasi melalui pihak pemberi dan penerima

yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan dan dalam lingkungan tertentu.

2.1.3.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi Sebagai sesuatu yang penting dalam kehidupan sehari-hari, begitupula dalam dunia organisasi atau perusahaan dalam hal komunikasi juga sangat penting dan perlu diperhatikan. Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules (2017:25) menyatakan bahwa *organizational communication is a discipline of study that can take a number of legitimate and beneficial directions or can be defined as the display and interpretation of messages between communication units that are part of a particular organization*. Definisi tersebut dialih bahasakan menjadi pengertian komunikasi organisasi adalah suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat atau dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Robbins (2017:6) menyatakan bahwa *“Employee communicate with any individual directly without going through channels. This open communication system breaks down historical organizational communication flowing pattern. They are also redefining how meetings, negotiations, oversight, and the conversation is done.”* Yang berarti Karyawan berkomunikasi dengan individu mana pun secara langsung tanpa melalui saluran. Sistem komunikasi terbuka ini mendobrak pola aliran komunikasi organisasi yang

historis. Mereka juga mendefinisikan ulang bagaimana pertemuan, negosiasi, pengawasan, dan percakapan dilakukan.

Definisi lain menurut Garry Dessler (2017:392) yang menyatakan bahwa *communicating benefit packages to employees. employees and employers clash about how effective it is benefits are used. Therefore, it becomes important that effective organizations carry out good work communication.* Definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi efektif adalah hal yang penting bagi karyawan untuk saling berbagi informasi antar karyawan.

Menurut Simamora (2021:35) menyatakan bahwa komunikasi dalam organisa adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide, idantara anggota secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah penyampaian informasi diantar individu atau kelompok melalui pola aliran komunikasi dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3.2 Fungsi Komunikasi

Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi. Menurut Robbins (2017:7) fungsi komunikasi dalam organisasi yaitu antara lain:

1. Fungsi informatif

Organisasi merupakan suatu sistem pemrosesan informasi, Di mana setiap anggota organisasi diharapkan mampu memberi dan menerima informasi

dengan baik guna kelancaran dalam menjalankan tugas-tugasnya. Komunikasi berperan sebagai pendistribusian informasi bagi semua anggota organisasi untuk kelancaran jalannya proses organisasi dan pencapaian tujuan organisasi.

2. Fungsi reguatif atau fungsi control

Berkaitan dengan peraturan dan pedoman yang berlaku dalam suatu organisasi, dengan adanya informasi dan komunikasi yang baik diharapkan fungsi pengawasan dalam organisasi akan dapat dilakaukan secara lebih efektif.

3. Fungsi persuasi atau motivasi

Dalam berkomunikasi dan meminta karyawan untuk melakukan sesuatu tidak hanya dilakukan dengan cara memerintah, tetapi akan lebih efektif dengan cara melakukan persuasi. Sementara itu, fungsi motivasi lebih banyak berhubungan dengan kegiatan memotivasi karyawan pada saat diperlukan, misalnya memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Fungsi Integratif

Fungsi integratif berhubungan dengan penyediaan saluran yang memungkinkan setiap anggota untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan adanya komunikasi yang efektif dan distributif informasi yang tepat dan akurat diharapkan fungsi ini akan dapat terpenuhi.

5. Fungsi emosi

Komunikasi ada yang berfungsi sebagai penyaluran emosi seseorang, baik emosi senang, gembira, sedih ataupun marah. Hal ini dapat terjadi pada waktu sedang bekerja maupun pada waktu berhubungan dengan orang lain di organisasi.

Menurut Simamora (2021:40) menyatakan bahwa fungsi komunikasi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Fungsi produksi dan pengaturan. Artinya komunikasi yang terutama berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan membantu organisasi mencapai tujuan produksi.
2. Fungsi pembaharuan. Artinya, aktivitas-aktivitas seperti sistem saran di seluruh organisasi, pekerjaan penelitian dan pengembangan, riset dan Analisa pasar.
3. Fungsi pemasyarakatan atau pemeliharaan. Artinya, aktivitas-aktivitas komunikasi yang menyangkut harga diri para anggota organisasi, imbalan dan motivasi pegawai.
4. Fungsi tugas. Artinya, aktivitas-aktivitas komunikasi yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi.
5. Fungsi perintah. Artinya, komunikasi memperbolehkan anggota organisasi membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Dua jenis komunikasi yang mendukung pelaksanaan atas suatu perintah.
6. Fungsi relasional. Artinya, komunikasi memperbolehkan anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain.
7. Fungsi manajemen konflik. Artinya, pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ada empat dari fungsi komunikasi yaitu fungsi informatif, control, motivasi karyawan,

persuasi, integrasi dan fungsi emosi keenamnya memiliki kontribusi atau pengaruhnya sendiri yang sama pentingnya.

2.1.3.3 Tujuan Komunikasi

Tujuan komunikasi organisasi yaitu dapat memberi kemudahan untuk menimbulkan keterlibatan manusia dalam upaya pelaksanaan dan menjalankan sebuah organisasi dengan memahami adanya perubahan dan memunculkan keefektifan yang besar, mengkoordinasi seluruh tindakan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi. Tujuan komunikasi organisasi sangat penting untuk dapat dilaksanakan guna meraih keberhasilan dalam menjalankan suatu organisasi.

2.1.3.4 Jenis-jenis Komunikasi

Komunikasi memiliki bentuk atau cara penyampainnya yang berbeda-beda menurut bagaimana situasi dan kondisinya. Menurut Wayne dan Faules (2017:170) mengemukakan bahwa dalam organisasi, terdapat empat jenis komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi ke bawah

Informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Komunikasi ini bertujuan agar penyampaian tugas atau informasi dari atas dapat diterima atau dijalankan oleh pegawai.

2. Komunikasi ke atas

Informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih rendah kepada mereka yang berotoritas lebih tinggi. Tujuan dari bentuk komunikasi ini adalah untuk

mengatasi masalah atau meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

3. Komunikasi Horizontal

Penyampaian informasi di antara rekan-rekan seJawat dalam unit kerja yang sama. Diharapkan dengan adanya komunikasi ini dapat saling tolong-menolong dalam penyelesaian tugas dan mendapat hasil yang memuaskan.

4. Komunikasi lintas saluran

Informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabata-jabatan yang tidak menjaDi atasan atau bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda.

Sedangkan jenis-jenis komunikasi menurut Robbins (2017:88) menyatakan bahwa jenis-jenis komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*) yaitu setiap komunikasi yang mengalir dari seorang manajer kepada para karyawan.
2. Komunikasi ke atas (*upward communication*) yaitu komunikasi yang mengalir dari para karyawan kepada para manajer.
3. Komunikasi ke samping (*lateral communication*) komunikasi yang sering terjadi Di antara para karyawan pada tingkatan organisasi yang sama.
4. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) adalah komunikasi yang melintasi wilayah kerja dan tingkatan organisasi.

Berdasarkan pemaparan Di atas mengenai jenis-jenis komunikasi maka dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis komunikasi adalah komunikasi ke bawah, ke atas, ke samping dan secara diagonal. Semua bentuk tersebut mempunyai lintasan

jalur sesuai dengan kondisinya yang berbeda serta memiliki tujuan yang sama yaitu untuk menyampaikan pesan atau informasi.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Komunikasi

Organisasi sebagai kerangka (*framework*) menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang Di dalam organisasi itu dan dapat diklasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang dipimpin. Menurut Robbins (2017:8) komunikasi merupakan Langkah-langkah antara satu sumber dan penerima yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna. Dimensi komunikasi dapat mengalir secara vertikal dan horizontal. Dua dimensi tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Komunikasi Vertikal

Dalam komunikasi vertical yaitu mengalirkan komunikasi dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih tinggi atau dari satu tingkat ke tingkat yang lebih bawah. Dimensi ini terbagi menjadi lima indikator tersebut yaitu sebagai berikut:

- a. Penyampaian pesan, perintah dan teguran
- b. Pemberian saran dan perintah
- c. Pemberian informasi
- d. Alat pemecah masalah
- e. Arahan yang teratur

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi yang terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara kelompok kerja ditingkat yang sama atau secara horizontal ekuivalen.

Indikatornya terdiri dari :

- a. Menjaga komunikasi.
- b. Koordinasi tugas
- c. Berbagi informasi
- d. Berbagi rencana kerja
- e. Merundingkan perbedaan sesama rekan kerja.

Sedangkan menurut Riinawati (2019:63) menyatakan bahwa dimensi komunikasi terdiri dari:

1. Komunikasi Internal.
 - a. Komunikasi Vertikal
 - b. Komunikasi Horizontal
2. Komunikasi Eksternal
 - a. Komunikasi dari organisasi ke khalayak
 - b. Komunikasi dari khalayak ke organisasi

Menurut Simamora (2021:44) menyatakan bahwa dimensi komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi internal. Artinya, proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antara sesama bawahan dan sebagainya.

2. Komunikasi Eksternal. Artinya, proses komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi.
 - a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak.
 - b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

Berdasarkan dimensi dan indikator komunikasi yang telah dijelaskan maka dapat disimpulkan bahwa dimensi komunikasi dibagi menjadi dua yaitu dimensi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Serta terbagi atas komunikasi internal dan eksternal.

2.1.4. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu variabel yang penting dan perlu mendapat perhatian yang baik dalam menjaga serta meningkatkan kinerja karyawan, sebab motivasi berpengaruh secara langsung terhadap karyawan Di dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan. Sebuah motivasi dapat dikatakan berhasil jika karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan perasaan yang baik, merasa aman dan tenang. Maka dari itu menentukan dan berkegiatan dalam membangun motivasi yang baik akan memberikan dampak yang baik juga dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika karyawan tidak memiliki motivasi dalam bekerja maka akan berdampak buruk, menghilangkan semangat kerja serta memungkinkan terjadinya stress kerja, kemudian hal itu tentu dapat menurunkan kinerja kerja mereka.

Motivasi berasal dari Bahasa latin "*Movere*" yang berarti mengerakkan atau dalam bahasa inggrisnya "*Motivation*" yang berarti dorongan. Hal ini diartikan

sebagai kekuatan mengarahkan atau menggerakkan yang ada dalam diri organisme kemudia mendorong pelakunya atau seseorang yang mengalaminya untuk melakukan sesuatu (*driving force*).

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah masalah yang bersifat kompleks dalam suatu organisasi atau perusahaan. Disebabkan setiap individu yang bekerja pasti memiliki keinginan atau ambisi yang berbeda-beda. Motivasi kerja dapat timbul dari diri seseorang ketika menghadapi suatu kondisi dalam pekerjaannya. Motivasi adalah efek yang menggerakkan kearah keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang bertindak aktif dan positif serta bekerja dengan giat sesuai tugas dan kewajibannya dalam bekerja dapat memperteguh motivasi itu sendiri.

Menurut Robbins (2017:39) menyatakan bahwa *motivation is not just what the employee exhibits but a collection of environmental issues surrounding the job*. Definisi tersebut bermakna lainnya motivasi mengacu pada proses Di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Menurut McClelland (2017:93) menyatakan bahwa: *Achievement or achievement, power and relationships are important needs that help explain motivation. A person is considered to have high achievement motivation, if he has a desire to perform better than others in the same situation.*

Menurut Mangkunegara (2017:93) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules (2017:119) menyatakan bahwa *motivation is identifying the main conditions that underlie the decision to behave in a certain way by assuming the lack of needs as a driving condition*. Definisi tersebut dialihbahasakan menjadi motivasi adalah mengidentifikasi kondisi-kondisi pokok yang mendasari keputusan untuk berperilaku dengan suatu cara tertentu dengan menganggap kekurangan kebutuhan sebagai kondisi pendorong.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli maka data disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah proses dari bagian internal maupun eksternal diri manusia yang mendasari atau melatarbelakangi seseorang sehingga bersedia melakukan sesuatu atau mengeluarkan daya upaya kearah tujuan organisasi.

2.1.4.2 Teori Motivasi Kerja

Teori-teori motivasi kerja banyak yang tercipta dari pendekatan-pendekatan yang berbeda-beda, hal itu terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Sehingga teori-teori ini diperlukan bagi organisasi dalam memahami karyawan dan mengarahkan mereka untuk berhasil mencapai tujuan organisasi. Berikut ini beberapa teori motivasi oleh para ahli Di antaranya yaitu:

1. Teori ERG

Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules (2017:121) bahwa teori Aldefefer mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Tiga kebutuhan tersebut adalah *excintence (E)* atau eksistensi, *relatedness (R)* atau keterkaitan, dan *growth (G)* atau pertumbuhan.

- c. *Excintence (E)* atau eksistensi meliputi: kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar dan rasa haus dan juga kebutuhan materi seperti gaji dan lingkungan kerja yang menyenangkan.
- d. *relatedness (R)* atau keterkaitan meliputi: hubungan dengan orang-orang yang penting seperti anggota keluarga, teman dan penyelia ditempat kerja.
- e. *growth (G)* atau pertumbuhan meliputi: keinginan untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kemampuan diri.

2. Teori Kesehatan-Motivator

Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules (2017) bahwa teori Herzberg menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi dan menemukan dua faktor kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia pertama kebutuhan (motivator) yaitu yang berkaitan dengan kebutuhan kerja dan kedua kebutuhan (higienis) yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan bekerja dan ketidakpuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan bekerja (motivator) yaitu meliputi prestasi, penghargaan, tanggungjawab dan kemajuan atau promosi dari pekerjaan itu sendiri dan potensi bagi pertumbuhan pribadi.

- b. Ketidakpuasan bekerja atau kesehatan (higienis) yaitu meliputi, gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi dan hubungan antarpribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan ditempat kerja. Faktor-faktor ini berkaitan dengan lingkungan kerja alih-alih dengan pekerjaan itu sendiri.

3. Teori Harapan

Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules (2017) bahwa teori Vroom mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis-jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai suatu tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expentancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok yaitu:

- a. Suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu.
- b. Hasil tersebut memiliki nilai positif baginya,
- c. Dan hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang.

4. Teori Maslow

Menurut Robbins (2017:110) bahwa teori Maslow menyatakan dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dalam lima kebutuhan: fisiologis, keamanan, social, penghargaan dan aktualisasi diri. Uraian lebih lanjut untuk kelima hierarki tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Kebutuhan keamanan (*safety needs*) kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.

- c. Kebutuhan social (*social needs*) kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan pertemanan.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal seperti, harga diri, otonomi dan prestasi. Serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization-needs*) kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri; dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

5. Teori X dan Y

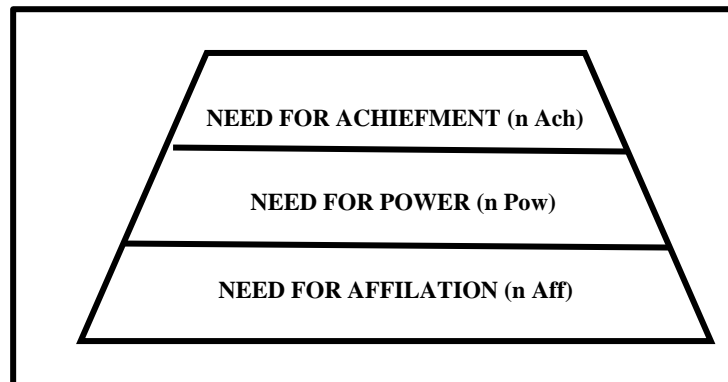
Robbins (2017:111) bahwa teori Douglas McGregor mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia yaitu:

- a. Teori Y, asumsi bahwa karyawan kreatif menikmati pekerjaan, mencari tanggungjawab dan berlatih mengarahkan diri.
- b. Teori X, asumsi bahwa karyawan tidak menyukai pekerjaan, malas, menghindari tanggungjawab dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja.

6. Teori tiga kebutuhan

Robbins (2017) bahwa teori David McClelland mengusulkan teori tiga kebutuhan yang mengatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan bawaan) yang merupakan motivator utama dalam pekerjaan. Ketiga kebutuhan itu adalah kebutuhan akan prestasi (nAch), yang merupakan pendorong untuk sukses dan unggul dalam kaitannya dengan serangkaian standar; kebutuhan akan kekuasaan (nPow) yang merupakan kebutuhan untuk

membuat orang lain berperilaku dengan cara Di mana mereka tidak akan bersikap sebaliknya; dan kebutuhan akan afiliasi (nAff) yang merupakan keinginan atas hubungan antarpribadi yang akrab dan dekat.



Gambar 2. 1 Teori Motivasi McClelland

Sedangkan dalam Mangkunegara (2017) teori David McClelland mengemukakan bahwa adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu berikut ini:

- a. *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah.
- b. *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada Bersama orang lain, tidak mampu melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuik memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa ada banyak pengusung teori dari para ahli didunia yang kurang lebih memiliki arti yang sama

yaitu motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk bersedia melakukan sesuatu atau seseorang memiliki keinginan untuk mencapai sesuatu sebagai pemenuhan keinginan dalam diri seseorang secara individu.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi merupakan salah satu usaha untuk mendorong karyawan berperan aktif dan produktif dalam berkegiatan atau menjalankan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Terdapat beberapa tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan (2017:33) menerangkan motivasi antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggungJawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut Snell & Bohlander (2017:219) menyatakan bahwa tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, seperti timbulnya dorongan untuk belajar.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan ke pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya perbuatan.

Dapat ditarik kesimpulan berdasarkan beberapa tujuan motivasi tersebut bahwa tujuan motivasi adalah untuk semua tingkatan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan dimulai dari pimpinan hingga karyawan. Di dalamnya, dilakukan dengan sebaik mungkin untuk dapat meningkatkan kinerja yang maksimal. Karyawan bersemangat dalam kinerja maka diperlukan motivasi yang baik keadaan dalam pribadi seseorang untuk mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan kepada karyawan. Di mana mereka bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

2.1.4.3 Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2017:35), yaitu:

1. Motivasi positif (intensif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja sehingga akan meningkatkan motivasi bawahan.

2. Motivasi negative (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Menurut Kinicki dan Fugate (2017:145) menyatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang menjadi berfungsinya tidak perlu ada perangsang dari luar, karena dihasilkan secara internal dari setiap individu.
2. Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya dorongan atau rangsangan dari luar diri seseorang.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi yang baik dan sesuai mampu membangun kualitas kinerja karyawan sehingga bawahan mampu menempatkan diri dalam bekerja. Perbedaan dari kedua jenis motivasi ini adalah dari penggunaan cara atau dari pelaksanaan motivasi serta efek yang ditimbulkannya.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi yang digunakan sebagai panduan dalam penelitian ini berpegang pada teori menurut McClelland (2017:93) yang menyatakan bahwa prestasi atau prestasi, kekuasaan dan hubungan merupakan kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Seseorang dianggap memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, jika ia memiliki keinginan untuk tampil lebih baik dari orang lain dalam situasi yang sama. Dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*)
 - a. Kebutuhan untuk berprestasi baik.
 - b. Kebutuhan untuk mengembangkan diri.
 - c. Kebutuhan untuk penghargaan
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*)
 - a. Kebutuhan untuk diterima
 - b. Kebutuhan untuk dihormati
 - c. Kebutuhan akan kesempatan partisipasi
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)
 - a. Kebutuhan akan kedudukan yang tinggi
 - b. Inisiatif menjadi wakil pimpinan
 - c. Memberikan pengaruh.
 - d. Kemampuan mencapai kekuasaan

Sementara menurut Maslow dalam Robbins (2017:111) ada 5 dimensi motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan seorang akan makanan dan minuman, tempat tinggal, pakaian dan kebutuhan dasar lainnya.
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.
3. Kebutuhan social (*social needs*) yaitu kebutuhan seseorang untuk diterima dalam kelompok, rasa memiliki dan persahabatan.

4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri, dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

Berdasarkan dimensi dan indikator motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki tiga dimensi, yang pertama kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*) dan Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) Di mana ketiga dimensi ini sama pentingnya dalam dunia organisasi atau perusahaan. Kemudian dimensi juga terbagi menjadi lima yaitu kebutuhan: fisiologis, keamanan, social, penghargaan dan aktualisasi diri.

2.1.5 Kinerja

Catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh atau hasil evaluasi dari setiap individu atau sebuah kelompok di suatu organisasi atau perusahaan dalam upaya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan setiap pelaku usaha Di dalamnya memiliki berbagai perbedaan karakter, budaya, motivasi, pendidikan dan

kemampuan. Perbedaan ini akan menciptakan hasil pencapaian dan prestasi yang juga berbeda bagi setiap individunya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Organisasi sebaiknya dapat mengolah segala perbedaan ini hingga menjadikan semua individu yang terlibat tetap dapat mencapai tujuan yang sama yang telah disepakati dan ditentukan Bersama.

Definisi kinerja karyawan menurut Robbins (2017:211) mengemukakan bahwa *employee performance (employee performance) is the degree to which employees achieve job requirements* atau kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Pendapat tersebut selaras dengan menurut Simamora (2017:3) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat Di mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Sedangkan definisi lain menurut Snell dan Bohlander (2017:284) menyatakan bahwa *performance management is the process of creating a work environment in which people can perform to the best of their abilities in order to meet a company's goals. It is an entire work system that emanates from a company's goals* atau bisa dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah proses menciptakan lingkungan kerja di mana orang dapat melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka untuk memenuhi perusahaan sasaran. Ini adalah keseluruhan sistem kerja yang berasal dari tujuan perusahaan termasuk didalamnya adalah kinerja karyawan.

Definisi tersebut dibantu oleh pendapat menurut Garry Dessler (2020:87) menyatakan bahwa *Employee engagement refers to being psychologically involved*

in, connected to, and committed to getting one's jobs done. Engaged employees experience a high level of connectivity with their work tasks, and work hard to accomplish their task-related goals atau dapat dikatakan bahwa keterlibatan karyawan mengacu pada keterlibatan secara psikologis dalam, terhubung dengan, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang terlibat mengalami yang tinggi tingkat konektivitas dengan tugas pekerjaan mereka, dan bekerja keras untuk menyelesaikannya tujuan terkait tugas.

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja karyawan adalah hasil kerja (prestasi kerja) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungJawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Lijan Poltak Sinambela (2017:479) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja atau prestasi secara kuantitas, kualitas dan standar tertentu melalui pengelolaan manajemen kinerja dan keterlibatan karyawan itu sendiri dalam mencapai tujuan di sebuah organisasi atau perusahaan.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Perusahaan sebagai organisasi yang memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan, dalam prosesnya organisasi tersebut beroperasi dengan adanya kinerja yang dilaksanakan oleh karyawan yang ada Di dalam perusahann. Menurut Robbins (2017:212) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja, yaitu jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
2. Kualitas hasil kerja, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidanya). Ini berkaitan dengan bentuk keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanggan ataupun inisiatif.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan, kataatan karyawan dalam bekerja.

Sedangkan menurut Flippo dalam Mangkunegara (2017:70) mengemukakan bahwa dimensi atau standar kinerja pegawai meliputi 4 aspek sebagai berikut:

1. Kualitas kerja merupakan kualitas hasil kerja yang diukur ketepatan, ketelitian, keterampilan, kerapian dan sedikitnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Kuantitas kerja merupakan kuantitas hasil kerja yang diukur berdasarkan kecepatan dan volume pekerjaan yang dihasilkan.
3. Ketangguhan merupakan dimensi kinerja pegawai yang berkenaan dengan kepatuhan terhadap instruksi, inisiatif kerja dan adanya kebiasaan menjaga keselamatan kerja.
4. Etitude merupakan dimensi kinerja pegawai yang berkenaan dengan sikap positif pegawai terhadap Lembaga dan pekerjaannya serta mampu dan mau bekerja sama dengan sesama rekan kerja.

Berdasarkan faktor-faktor kinerja karyawan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa efektifitas dan efisiensi sangat penting untuk mengukur baik buruknya kinerja, otoritas dan tanggung Jawab yang jelas dapat mendukung kinerja karyawan, sikap disiplin menandakan kinerja dalam kondisi yang baik, serta dengan berpikir inisiatif mampu menjadikan kinerja karyawan bergerak dengan aktif, kreatif dan produktif.

2.1.5.3 Penilaian Kinerja

Dalam sebuah perusahaan penting untuk melakukan penilaian kinerja. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui letak kekurangan atau masalah yang sedang terjadi Di dalam operasional manajemen sehingga dapat diketahui bagaimana solusi untuk memperbaiki keadaan tersebut. Berikut pengertian penilain kinerja menurut beberapa ahli. Menurut Mangkunegara (2017:69) penilaian prestasi karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Penilaian kinerja menurut Robbins (2017:212) menyatakan bahwa “*The performance appraisal is the most easily identifiable, but it ’ s just part of a system that seeks to motivate employees to maximum performance by evaluating the employee ’ s effort on the job, comparing it to standards, and using those results to help employees improve*” artinya penilaian kinerja adalah yang paling mudah diidentifikasi, tetapi itu hanya bagian dari sistem yang berusaha untuk memotivasi karyawan untuk kinerja maksimal dengan mengevaluasi upaya karyawan pada

pekerjaan, membandingkannya dengan standar, dan menggunakan hasil tersebut untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya.

Garry Dessler (2020:225) menyatakan bahwa "*performance appraisal is evaluating an employee's current and or past performance relative to his or her performance standards.*" Artinya penilaian kinerja adalah mengevaluasi karyawan saat ini dan atau kinerja masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.

Dari beberapa pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi atau kegiatan menilai hasil kerja dalam periode waktu tertentu selama masa kerja yang dilakukan secara sistematis melalui penyusunan rencana pembangunan yang diterapkan organisasi.

2.1.5.4 Tujuan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:68) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan Di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program Latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan Latihan bagi karyawan yang Di dalam organisasi.
6. Sebagai alat ukur untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria Di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

Menurut Masram (2017:117) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, perkembangan karier dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawan.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja merupakan kunci utama dalam mengembangkan potensi karyawan secara efektif dan efisien melalui suatu kebijakan atau program yang lebih bai katas pemberdayaan sumber manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017:22) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja (prestasi kerja) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui :

- a. ketepatan,
- b. ketelitian,
- c. keterampilan,

2. Kuantitas

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan. Maka indikator adalah sebagai berikut :

- a. Kecepatan
- b. Target Kerja

3. Kerjasama

Kekompakkan karyawan dalam menjalankan tugas, melakukan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditugaskan organisasi.

Indikator dari Kerjasama antara lain :

- a. Jalinan Kerjasama
- b. Kekompakkan

4. TanggungJawab

Suatu akibat lebih lanjut dilaksanakan peranan, baik peranan itu merupakan hak dan kewajiban ataupun kekuasaan. Indikator dari tanggungJawab antara lain :

- a. Hasil Kerja.
- b. Pengambilan Keputusan.
- c. Standar kerja

Sedangkan menurut Flippo (Mangkunegara, 2017:22) mengemukakan bahwa dimensi atau standar kinerja pegawai meliputi 4 aspek yaitu sebagai berikut:

1. *Quality of work*: merupakan kualitas hasil kerja yang diukur ketepatan, ketelitian, keterampilan, kerapian dan sedikitnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. *Quantity of work*: merupakan kuantitas hasil kerja yang diukur berdasarkan kecepatan dan volume pekerjaan yang dihasilkan.
3. *Dependability* (ketangguhan): merupakan dimesni kinerja pegawai yang berkenaan dengan kepatuhan terhadap instruksi, inisiatif kerja dan adanya kebiasaan menjaga keselamatan kerja.
4. *Attitude*: merupakan dimensi kinerja pegawai yang berkenaan dengan sikap positif pegawai terhadap Lembaga dan pekerjaannya serta mampu dan mau bekerja sama dengan sesama teman kerja.

Dimensi dan indikator komunikasi kinerja dapat disimpulkan bahwa dimensi kinerja karyawan merupakan semua kualitas dari suatu aktivitas pekerjaan yang dapat dinilai dengan mudah untuk mengukur baik atau buruk kinerja karyawan pada sebuah organisasi atau perusahaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan kajian empiris kemudian menjadikannya acuan melalui beberapa referensi terdahulu untuk mendukung variabel-variabel penelitian yang sedang dilakukan peneliti. Dibawah ini terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan. Penelitina terdahulu berikut ini memiliki hubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan dan yang menjadikan fokus pada penelitian ini.

Tabel 2. 1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019, August). <i>The influence of communication and work discipline to employee performance.</i> Source: <i>In First International Conference on Administration Science (ICAS 2019) (pp. 423-426). Atlantis Press.</i>	Hasil penelitian ini secara parsial komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel Dependen Kinerja Karyawan. 2. Variabel independen komunikasi. 3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan.	1. Variabel Bebas Disiplin Kerja. 2. Objek penelitian dan waktu.
2.	Idayanti, E., Ayu, I. D. A., & Piartrini, P. S. (2020).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh	1. Variabel independen komunikasi.	1. Variabel independen kompetensi

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The effects of communication, competency and workload on employee performance in Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali.</i></p> <p>Source: <i>American Journal of Humanities and Social Sciences Research</i>, 4(6), 29-37.</p>	<p>positif dan signifikan terhadap karyawan</p> <p>Pertunjukan di Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali.</p>	<p>2. Variabel dependen kinerja karyawan.</p> <p>3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan.</p> <p>4. Jenis lokasi penelitian yaitu perusahaan jasa.</p>	<p>dan beban kerja.</p> <p>2. Objek penelitian dan waktu.</p>
3.	<p>Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018).</p> <p><i>Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar.</i></p> <p>Source: <i>International Review of Management and Marketing</i>, 8(6), 67.</p>	<p>Motivasi kerja karyawan PT. ABC Makassar berada pada kategori kurang baik sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel independent komunikasi</p> <p>2. Variabel dependen kinerja karyawan.</p> <p>3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan.</p> <p>4. Jenis perusahaan perseroan terbatas (PT).</p>	<p>1. Variabel independent gaya</p> <p>2. kepemimpinan dan disiplin kerja.</p> <p>3. Objek penelitian dan waktu.</p>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	<p>Kalogiannidis, S. (2020).</p> <p><i>Impact of effective business communication on employee performance.</i></p> <p>Source: <i>European Journal of Business and Management Research</i>, 5(6).</p>	<p>Hasil penelitian secara jelas menunjukkan bahwa komunikasi bisnis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel independen komunikasi. 2. Variabel dependen kinerja karyawan. 3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan. 	<p>Objek penelitian dan waktu.</p>
5.	<p>Ekundayo, O. A. (2018).</p> <p><i>The Impact of Motivation on Employee Performance in Selected Insurance Companies in Nigeria.</i></p> <p>Source: <i>International Journal of African Development</i>, 5(1), 5.</p>	<p>motivasi akan merangsang karyawan untuk berkinerja sangat baik dan harus sedemikian rupa sehingga akan memenuhi kebutuhan dan harapan yang diinginkan karyawan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel independent motivasi 2. Variabel dependen kinerja karyawan. 3. Jenis perusahaan yaitu di bidang jasa. 	<p>Objek penelitian dan waktu.</p>
6.	<p>Hee, O. C., Qin, D. A. H., Kowang, T. O., Husin, M. M., & Ping, L. L. (2019).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara komunikasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel independent komunikasi 2. Variabel dependen 	<p>Objek penelitian dan waktu</p>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Exploring the impact of communication on employee performance.</i></p> <p>Source: <i>International Journal of Recent Technology and Engineering</i>, 8(3), 654-658.</p>	horizontal dengan kinerja karyawan	kinerja karyawan	
7.	<p>Siregar, M. L., Edward, Y. R., Lubis, S., Sibarani, H. J., & Ginting, R. R. (2021).</p> <p><i>The Influence Of Work Discipline and Communication On Employee Performance With Activity Satisfaction as an Intervening Variable On PT. Digidjaya Graha Development.</i></p> <p>Source: <i>International Journal of Business, Economics and Law</i>, 24, 182-187.</p>	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel Independen komunikasi 2. Variabel dependen kinerja karyawan. 3. Jenis objek penelitian karyawan. 4. Badan perusahaan yairu perseroan terbatas (PT). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel Indenden disiplin kerja. 2. Variabel Inervening Kepuasan aktivitas 3. Objek penelitian dan waktu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8.	<p>Kusuma, A. A. (2021).</p> <p><i>The Effect of Motivation and Work Environment on the Performance of Hotel Employees, Muria Semarang.</i></p> <p>Source: <i>Jurnal Ekonomi</i>, 10(02), 58-66.</p>	<p>Hasilnya menunjukkan Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Muria Semarang dengan kontribusi sebesar 12,04%.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel Independen motivasi. 2. Variabel dependen kinerja karyawan. 3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel bebas kompensasi dan lingkungan kerja. 2. Objek penelitian dan waktu
9.	<p>Muchran, B. L., & MM, M. M. (2017).</p> <p><i>“The Influence of Leader Communication Skills on Employee Performance and Motivation as a Moderating Variable in the Tourism Industry.”</i></p> <p>Source: <i>Journal of Culture, Society and Development</i> Vol, 3 6.</p>	<p>Pertama, hasil bahwa variabel kemampuan komunikasi pemimpin terhadap Kinerja menunjukkan tidak signifikan Pengaruh.</p> <p>Kedua, kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kinerja, pengaruh positif secara tidak langsung melalui motivasi lebih dominan daripada pengaruh langsung yang</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel independent komunikasi. 2. Variabel dependen kinerja karyawan. 3. Variabel moderasi motivasi. 	<p>Objek penelitian dan waktu.</p>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		menunjukkan tidak signifikan hasil.		
10.	<p>Elvie, M. (2019).</p> <p><i>The influence of organizational culture, compensation and interpersonal communication in employee performance through work motivation as mediation.</i></p> <p>Source: International Review of Management and Marketing, 9(5), 133.</p>	<p>Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh positif komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Ketiga, hasil pengujian hipotesis komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan berhasil dimediasi oleh motivasi kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel independent komunikasi. 2. Variabel dependen kinerja karyawan. 3. Variabel moderasi motivasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel independent budaya organisasi dan kompensasi. 2. Objek penelitian dan waktu.
11.	Purnomo, A., & Utami, S. S. (2021).	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan	1. Komunikasi dan motivasi sebagai	1. Objek dan waktu penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mandiri Sejahtera Abadi.</p> <p>Sumber: Indonesian Journal of Economics Application (IJE), 3(1), 52-57.</p>	<p>bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan dan variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mandiri Sejahtera Abadi.</p>	<p>variabel independen.</p> <p>2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan.</p> <p>4. Badan perusahaan perseroan terbatas (PT)</p>	
12.	<p>Arnawa, I. M. P., & Heryanda, K. K. (2021).</p> <p>Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Padma.</p> <p>Sumber: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 3(1), 56-64.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Padma.</p>	<p>1. Komunikasi dan motivasi sebagai variabel independen.</p> <p>2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan.</p>	<p>1. Objek dan waktu penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			4. Badan perusahaan yaitu perseroan terbatas (PT)	
13.	<p>Wardhani, A. P., Hasiholan, L. B., & Minarsih, M. M. (2017).</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang).</p> <p>Sumber: <i>Journal Of Management</i>, 2(2).</p>	<p><i>Communication Variable positive and significant to the employee's performance.</i></p> <p>Variabel Komunikasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Komunikasi sebagai variabel independen.</p> <p>2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen</p> <p>3. Jenis usaha dibidang pariwisata.</p>	<p>1. Variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan.</p> <p>2. Objek dan waktu penelitian</p>
14.	<p>Rialmi, Z., Fajrin, L. A., & Syamruddin, S. (2021).</p> <p>Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Development Bank of Singapore</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Development Bank of Singapore</p>	<p>1. Komunikasi dan motivasi sebagai variabel independen.</p> <p>2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>1. Objek dan waktu penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Indonesia Tower II.</p> <p>Sumber: Jurnal Ilmiah Feasible (JIF), 3(2), 170-183.</p>	Indonesia Tower II.	<p>3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan.</p> <p>4. Badan perusahaan yaitu perseroan terbatas (PT).</p>	
15.	<p>Farid, L., Sunaryo, H., & ABS, M. K. (2018).</p> <p>Analisis Pengaruh Motivasi Dan Gaji Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Perusahaan Jasa Pengiriman Barang PT. King Stone Malang).</p> <p>Sumber: <i>Jurnal Ilmiah Riset Manajemen</i>, 7(01).</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi pengaruh positif dan signifikan.	<p>1. Komunikasi sebagai variabel independen.</p> <p>2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen</p> <p>3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan.</p> <p>4. Perusahaan yaitu di bidang jasa.</p> <p>5. Bentuk badan perusahaan yaitu perseroan terbatas (PT).</p>	<p>1. Variabel independen Gaji.</p> <p>2. Objek dan waktu penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
16.	<p>Nurhadi, N. (2021, September).</p> <p>Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia).</p> <p>Sumber: In FORBISWIRA Forum Bisnis dan Kewirausahaan-Sinta 4 (Vol. 11, No. 1, pp. 13-26).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi dan motivasi sebagai variabel independen. 2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen. 3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan. 4. Jenis perusahaan dibidang jasa. 5. Bentuk badan perusahaan yaitu perseroan terbatas (PT). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek dan waktu penelitian.
17.	<p>Hibatullah, R., & Irawati, S. A. (2021).</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja</p>	<p>motivasi kerja yaitu searah dengan kinerja karyawan, dengan demikian penelitian ini terbukti bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel independent motivasi. 2. Variabel dependen kinerja karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel independent disiplin kerja. 2. Variabel intervening lingkungan kerja.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sebagai Variabel Intervening BUMD PT. Sumekar Kabupaten Sumenep. Sumber: <i>Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)</i> , 1(1).		3. Jenis objek penelitian karyawan. 4. Jenis badan usaha BUMD. 5. Jenis Usaha perseroan terbatas (PT).	3. Objek dan waktu penelitian.
18.	Laksono, B. R., & Wilasittha, A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Samaco. Sumber: <i>Behavioral Accounting Journal</i> , 4(1), 249-258.	Hasil penelitian menunjukka bahwa variabel komunikasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Samaco.	1. Komunikasi dan motivasi sebagai variabel independen. 2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen. 3. Jenis objek penelitiannya yaitu karyawan. 4. Badan perusahaan yaitu perseroan terbata (PT).	1. Variabel lingkungan kerja. 2. Objek dan waktu penelitian.
19.	Utami, S. P. (2017).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan	1. Komunikasi dan motivasi sebagai	1. Variabel independent

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata Panen Tour.</p> <p>Sumber: <i>Jurnal Ilmiah WIDYA</i>, 3(1).</p>	<p>motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p>	<p>variabel independen.</p> <p>2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3. Jenis objek penelitian yaitu karyawan.</p> <p>4. Perusahaan dibidang pariwisata.</p>	<p>kepemimpinan .</p> <p>2. Objek dan waktu penelitian.</p>
20.	<p>Wardiningsih, S. S. (2012).</p> <p>Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi.</p> <p>Sumber: <i>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia</i>, 6(1).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan dan variabel motivasi memoderasi variabel komunikasi</p>	<p>1. Komunikasi sebagai variabel independen.</p> <p>2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p> <p>3. Motivasi sebagai variabel moderasi.</p> <p>4. Jenis objek penelitian</p>	<p>1. Variabel Kepemimpinan.</p> <p>2. Objek dan waktu penelitian.</p>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			yaitu karyawan.	
21	<p>Affandi, A., Rozi, A., dan Sunarsih, D., (2021)</p> <p>Manajemen SDM Stratejik.</p> <p>Sumber: Perbit Bintang Visitama.</p>	<p>Fungsi Manajemen Sumberdaya manusia yang efektif, maka diperlukan instrument-instrumen organisasi yang harus disiapkan, baik yang sifatnya tangible maupun yang sifatnya intangible.</p>	<p>Manajemen Sumber Daya Manusia</p>	<p>Pembahasan lebih kompleks dan mendalam</p>
22	<p>Setia, B. I., & Pangestu, E. S. (2020).</p> <p>Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dampaknya Pada Kinerja Pegawai.</p> <p>Sumber: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen, 13(2), 61-69.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 21,26%.</p> <p>Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 17,79%.</p>	<p>Motivasi sebagai variabel Independen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel Kepemimpinan visioner. 2. Variabel Kompetensi. 3. Variabel Kepuasan Kerja. 4. Tempat dan Lokasi Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 23,02%</p>		
23	<p>Stephen P. Robbins, David A DeCenzo and Susan L. Verhulst. (2017). Fundamentals Of Human Resource Management. Sumber: Wiley and Sons Inc.</p>	<p>Setelah standar kinerja ditetapkan, perlu untuk mengomunikasikan harapan ini; karyawan tidak perlu menebak apa yang diharapkan dari mereka.</p> <p>fungsi motivasi membutuhkan HRM untuk memahami dan memanfaatkan keterampilan kepemimpinan untuk menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Perilaku manusia itu kompleks, dan berusaha mencari tahu apa yang</p>	<p>Membahas tentang manajemen sumber daya manusia.</p>	<p>Waktu penelitian.</p>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		memotivasi berbagai karyawan telah lama menjadi perhatian para ilmuwan perilaku.		

Sumber: Google Scholar, textbook, dan Hasil Olah Data Peneliti (2022)

Berdasarkan temuan dalam penelitian terdahulu yang berjumlah 23 penelitian tersebut, setelah dianalisis diperoleh hasil penelitian yaitu di antaranya diketahui perbedaan dan persamaannya dengan penelitian yang sedang dilakukan, ditemukan terdapat keterkaitan, namun demikian dalam penelitian ini peneliti memasukkan berbagai variabel lainnya, yaitu komunikasi, motivasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada kerangka pemikiran dalam ini peneliti akan menguraikan atau memaparkan mengenai hubungan antar variabel untuk dapat menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang menjadi dalam penelitian.

2.2.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting untuk menjalankan suatu operasionalisasi organisasi atau perusahaan yang dilakukan pada bagian

sumber daya manusia. Membangun komunikasi yang optimal dalam sebuah perusahaan tentu perlu mendapat perhatian karena komunikasi kerja yang berhasil akan berpengaruh baik terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut Arnawa dan Heryanda (2021) Peningkatan kinerja karyawan melalui komunikasi dapat dilakukan dengan pelaksanaan diskusi bersama, melakukan evaluasi dan pembagian tugas yang jelas antar karyawan.

Pengaruh antara komunikasi dengan kinerja karyawan diperkuat dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Kalogiannidis (2020) yang menyatakan bahwa *the results clearly indicate that business communication has a significant impact on the level of employee performance in an organization* atau yang berarti hasil penelitian secara jelas menunjukkan bahwa komunikasi bisnis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rialmi, Fajrin & Syamruddin (2021) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,5%. Menurut Robbins (2017:214) menyatakan bahwa *once performance standards are established, it is necessary to communicate these expectations; employees should not have to guess what is expected of them*. Penjelasan tersebut memiliki arti bahwa setelah standar kinerja ditetapkan, perlu untuk mengomunikasikan harapan ini; karyawan tidak perlu menebak apa yang diharapkan dari mereka. Bersarkan hal tersebut menggambarkan bahwa komunikasi membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Variabel Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di Moderasi oleh Variabel Motivasi

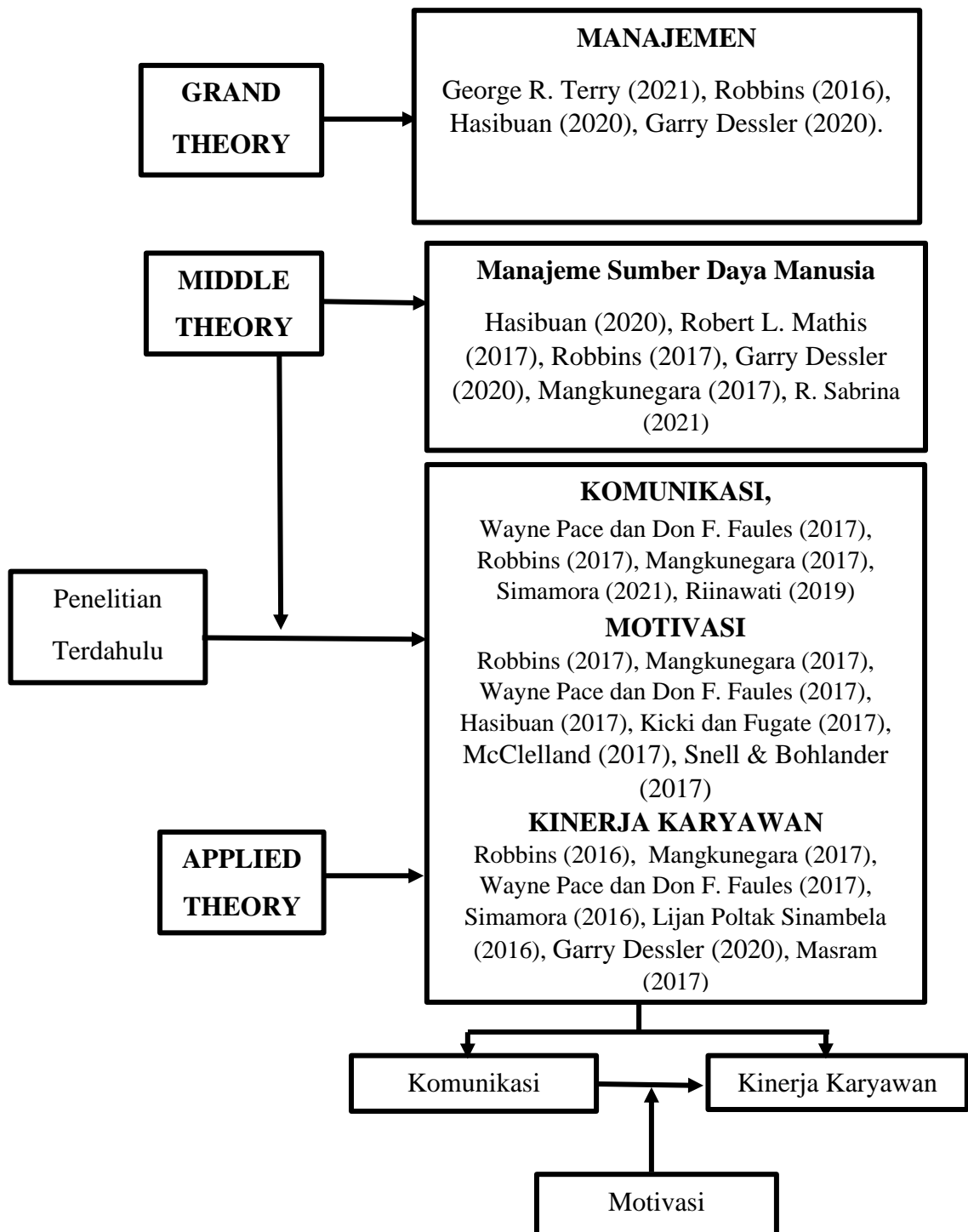
Motivasi kerja merupakan variabel yang penting dalam sebuah perusahaan karena memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Motivasi mempersoalkan tentang bagaimana caranya menggerakkan daya dan potensi yang dimiliki karyawan agar mau bekerja secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Keberadaah motivasi juga dapat membantu komunikasi yang baik dan teratur dalam perusahaan karena dengan Komunikasi yang baik dapat berpengaruh pula terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung penelitian terdahulu yang diteliti oleh Sundarsi dan Wardiningsih (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memoderasi komunikasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan hasil yang signifikan dan positif motivasi kerja memoderasi komunikasi. Penelitian terdahulu yang lainnya yang ikut mendukung dengan variabel yang hampir sama yaitu yang dilakukan oleh Elvie (2019) yang menyatakan bahwa *the results of the study indicate that there is no positive influence of interpersonal communication on employee performance. Second, the results of the study indicate that there is a positive and significant influence of work motivation on employee performance. Third, the results of testing interpersonal communication hypotheses on employee performance are successfully mediated by work motivation.* Berarti hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh positif komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif

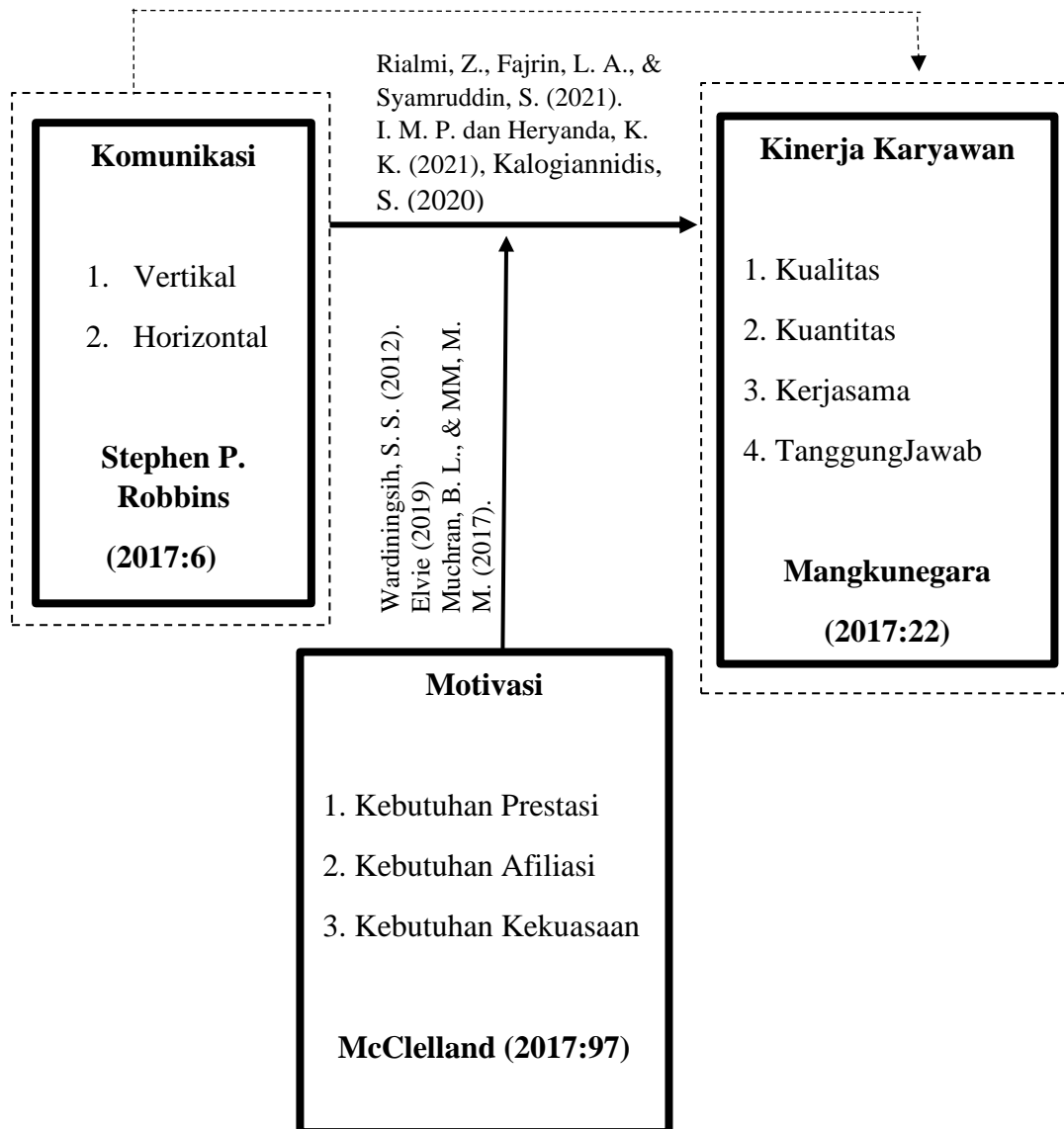
dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Ketiga, hasil pengujian hipotesis komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan berhasil dimediasi oleh motivasi kerja.

Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Muchran (2017). menyatakan bahwa *communication ability on performance, the positive influence indirectly through motivation is more dominant than the direct influence that shows insignificant results*. Kemampuan komunikasi terhadap kinerja, pengaruh positif secara tidak langsung (dimoderasi) melalui motivasi lebih dominan daripada pengaruh langsung yang menunjukkan tidak signifikan hasil.

Menurut Robbins (2017:39) menyatakan bahwa *the motivation function requires HRM to understand and utilize leadership skills to inspire employees to greater effort. Human behavior is complex, and trying to figure out what motivates various employees has long been a concern of behavioral scientists. However, research has given us some important insights into employee motivation*. Fungsi motivasi membutuhkan HRM untuk memahami dan memanfaatkan keterampilan kepemimpinan untuk menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Perilaku manusia itu kompleks, dan berusaha mencari tahu apa yang memotivasi berbagai karyawan telah lama menjadi perhatian para ilmuwan perilaku. Namun, penelitian telah memberi kita beberapa wawasan penting tentang motivasi karyawan.



Gambar 2. 2
Landasan Teori Keseluruhan



Gambar 2. 3
Paradigma Penelitian

Keterangan: Parsial ----->
Simultan ----->

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah hasil data sementara terhadap rumusan masalah yang telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Disebut sementara karena data yang diperoleh baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta yang empiris yang didapat melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penelitian mengambil hipotesis sebagai berikut :

- a. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh Motivasi.