

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. *Review* Penelitian Sejenis

1. Penelitian Pertama

Penelitian yang berjudul Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapa Citramandiri Radio Dalam Jakarta Selatan tahun 2020, oleh Diana Azwina dan Shahnaz Yusuf ini bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan, serta untuk mengetahui terdapat atau tidak terdapatnya pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapa Citramandiri. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan serta studi lapangan dengan cara observasi dan penyebaran kuesioner. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 42 karyawan dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Dapat diketahui pula terdapat pengaruh positif cukup kuat dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapa Citramandiri. Hal ini diperoleh dari nilai regresi linear

sederhana $Y = 26,185 + 0,399X$, nilai koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = 0,493$, nilai koefisien determinasi $KD = 24,31\%$ dan nilai thitung $> t_{tabel}$ ($3,583 > 2,021$).

2. Penelitian Kedua

Penelitian oleh Annisa Nur Islami, Merry Fridha Tri Palupi, Mohammad Insan Romadhan tahun 2021 yang berjudul Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Feva Indonesia ini dilatarbelakangi oleh proses komunikasi yang tidak berjalan dengan baik di PT. Feva Indonesia sehingga informasi dari atasan kepada karyawan dapat menimbulkan suatu kesalahpahaman dikarenakan informasi yang disampaikan kurang dimengerti. Dengan komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik, diharapkan kinerja karyawan juga meningkat, karena bukan hal yang mudah untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT. Feva Indonesia. Karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada PT. Feva Indonesia sebagai sampel yaitu 70 orang responden. Sumber data primer diperoleh dari kuesioner yang disebarkan pada karyawan PT. Feva Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja perusahaan. Hasil uji Sig. t dengan nilai dibawah alpha

sehingga mempengaruhi signifikan variabel komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

3. Penelitian Ketiga

Penelitian oleh Sutarto, Adelbertus Habeahan tahun 2022 ini berjudul Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan. Ruang lingkup penelitian ini adalah studi tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dengan instrumen penelitian menggunakan angket tertutup.

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Metode pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Data yang diperoleh dari jawaban hasil kuesioner yang dibagikan pada pegawai Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan sebanyak 30 orang. Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian melalui uji t diperoleh gambaran bahwa ada pengaruh komunikasi organisasi yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi turut

menentukan kinerja pegawai Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Diana Azwina dan Shahnaz Yusuf (2020)	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Gapa Citramandiri Radio Dalam Jakarta Selatan	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.	Annisa Nur Islami, Merry Fridha Tri Palupi, Mohammad Insan (2021)	Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Feva Indonesia	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja perusahaan
3.	Sutarto, Adelbertus Habeahan (2022)	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan (2022)	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh komunikasi organisasi yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Kantor Camat

				Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan
--	--	--	--	--

2.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu ikatan atau hubungan antara konsep satu dengan konsep yang lainnya dari masalah yang akan diteliti. Kerangka konseptual diharapkan dapat memberikan gambaran dan merupakan asumsi mengenai variabel-variabel yang akan diteliti. Adapun kerangka konseptual yang akan mendasari penelitian ini sebagai berikut:

2.2.1. Komunikasi

Komunikasi atau dalam Bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna (Effendy, 2007). Komunikasi terjadi apabila adanya suatu kesamaan makna mengenai pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator dan dapat diterima oleh komunikan. Seorang filsuf Yunani kuno bernama Aristoteles memberikan definisi komunikasi adalah siapa mengatakan apa kepada siapa, apa yang dibicarakan, dan siapa yang mendengarkan.

Menurut Ahmad Ruslan dan Nurhakki Hakki dalam bukunya yang berjudul Pengantar Ilmu Komunikasi, secara etimologi berkomunikasi mengandung makna bersama-sama. Ada unsur ‘bersama’ dalam artian bersama yang artinya pemahaman, dan pemaknaan suatu objek atau pesan yang diterima maupun disampaikan. Jika dua orang berkomunikasi memiliki kesamaan pengertian, artinya tidak ada perbedaan terhadap pengertian tentang sesuatu, maka terjadilah situasi *in tune*.

Secara terminologis (istilah para ahli), komunikasi dapat dipahami sebagaimana pendapat Ruben dalam bukunya *Communication and Human Behavior*, yang dikutip oleh Susanto menyebutkan bahwa Komunikasi adalah proses dimana kita memahami orang lain dan dapat dipahami oleh orang lain, dan komunikasi adalah proses yang dinamis dan selalu berubah sesuai dengan situasi yang berlaku.

Jika dianalisis, pesan komunikasi terdiri dari dua aspek. Pertama, isi pesan (*the content of the message*), kedua lambang (*symbol*). Deddy Mulyana dalam bukunya yang berjudul *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* menjelaskan bahwa “Kata komunikasi atau *communication* dalam Bahasa Inggris berasal dari kata lain *communis* yang berarti “sama”, *communico*, *communication* atau *communicare* yang berarti “membuat sama” (*to make common*). Istilah pertama (*communis*) adalah istilah yang paling sering disebut sebagai kata lainnya yang

mirip. Komunikasi yang menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara Bersama”. (Mulyana, 2007:46).

Shannon, Pengantar Ilmu Komunikasi (cet1 ; Yogyakarta ; Deepublish ; 2017) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pikiran kita bertindak atas orang lain. Menurut Shannon, komunikasi mencakup semua proses dimana satu pikiran dapat mempengaruhi pikiran lain, termasuk tidak hanya menulis dan berbicara, tetapi juga musik, seni, teater, dan hampir semua perilaku manusia. Dengan kata lain, komunikasi mencakup semua bentuk perilaku manusia, baik verbal maupun nonverbal, yang ditanggapi oleh orang lain.

Komunikasi efektif adalah proses pertukaran ide, pemikiran, informasi dan pengetahuan dengan cara yang dapat mencapai tujuan dengan baik. Dengan kata lain, komunikasi adalah penyajian pandangan pengirim yang diterima dan dipahami penerima. Komunikasi secara luas didefinisikan sebagai "berbagi pengalaman". Sampai batas tertentu, dapat dikatakan bahwa setiap makhluk berkomunikasi dengan berbagi pengalaman. Edward Depari dalam bukunya yang berjudul Komunikasi Dalam Organisasi menyatakan bahwa komunikasi adalah penyampaian pikiran, keinginan, dan pesan melalui simbol-simbol tertentu yang membawa makna dari pengirim ke penerima (Widjaja: 1986).

Komunikasi adalah informasi yang disampaikan dari satu tempat ke tempat lain dengan mentransfer pengetahuan, ide, perasaan, keterampilan, dll., menggunakan simbol-simbol seperti kata-kata, pola, grafik, dan tulisan.

Komunikasilah yang memungkinkan individu membangun suatu kerangka rujukan dan menggunakannya sebagai panduan untuk menafsirkan situasi apapun yang sedang dihadapi.

Berikut beberapa definisi komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli di antaranya sebagai berikut:

1. Bernard Berelson & Gary A. Steiner “Komunikasi: transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan kata-kata, gambar, *figure*, grafik, dan sebagainya. Tindakan atau proses transmisi itulah yang biasanya disebut komunikasi.”
2. Theodore M. Newcomb “Setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif, dari sumber kepada penerima.”
3. Carl I. Hovland “Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.”
4. Gerald R. Miller “Komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.”
5. Everett M. Rogers “Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.”

6. Raymond S. Ross “Komunikasi (intensional) adalah suatu proses menyortir, memilih serta mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respon dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan komunikator.”

Pada dasarnya komunikasi dilakukan baik secara lisan atau verbal, dan dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada bahasa verbal yang dimengerti oleh keduanya, komunikasi bisa dilakukan dengan gerak-gerik badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya menggelengkan kepala, tersenyum, mengangkat bahu, seperti itulah caranya berkomunikasi dengan bahasa non verbal.

2.2.2. Unsur-Unsur Komunikasi

Dalam proses komunikasi terdapat sembilan unsur asasi dari komunikasi (Onong :19). Masing-masing unsur sangat berkaitan satu sama lainnya, unsur-unsur tersebut di antaranya:

1. *Sender*: komunikator yang menyampaikan atau mengirimkan pesan kepada komunikan (seseorang atau sejumlah orang)
2. *Encoding*: Penyandian, yaitu proses pengalihan pikiran, ide dan gagasan seseorang ke dalam bentuk lambang yang mengandung arti yang dapat dimengerti oleh orang lain.

3. *Message* (pesan): Serangkaian lambang-lambang yang disusun dan dipilih secara sengaja oleh komunikator atau sumber dan mempunyai makna bagi pelaku komunikasi.
4. *Media*: Saluran komunikasi atau tempat berlalunya pesan dari sumber atau komunikator kepada komunikan atau penerima.
5. *Decoding*: Pengawasandian, yaitu proses dimana komunikan menetapkan makna atau menginterpretasikan lambang-lambang yang dipilih dalam bentuk pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada dirinya (komunikan).
6. *Receiver*: Komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
7. *Efek*: Seperangkat reaksi dari komunikan ketika dia menerima pesan komunikasi dari komunikator.
8. *Feedback*: Umpan balik atau tanggapan komunikan ketika dia mendapatkan pesan komunikasi dari komunikator yang dikirim kembali kepada komunikator.
9. *Noise*: Gangguan dari proses komunikasi yang tidak direncanakan yang mengganggu pesan sehingga membuat perbedaan makna pesan dari komunikator.

2.2.3. Dimensi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi

Komunikasi mengandung pesan yang dapat dibedakan berdasarkan penerima pesan dan fungsi pesan tersebut. Berdasarkan penerima pesannya, komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Ditinjau dari fungsi pesan, komunikasi organisasi meliputi komunikasi formal dan komunikasi informal.

Komunikasi sangat penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pesan yang disampaikan antara individu dan kelompok tentang pekerjaan yang terjadi dalam organisasi. Menurut Effendy (2006:122-130) dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi terbagi menjadi komunikasi internal dan eksternal.

1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal disebut sebagai komunikasi instruktif, yang memimpin dan mengkoordinasikan komunikasi yang terintegrasi dan berorientasi pada tujuan. Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan horizontal.

Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi ke atas (*upward communication*), merupakan komunikasi dua arah dari atasan ke bawahan dan dari bawahan ke atasan. Dalam komunikasi vertikal, pemimpin memberikan arahan, petunjuk, informasi, dan

penjelasan kepada bawahannya. Bawahan membuat saran, keluhan kepada pemimpin.

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota dengan anggota. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang lebih formal, komunikasi horizontal seringkali berlangsung informal. Jenis komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yakni:

- a. Komunikasi persona: komunikasi antara dua orang dan dapat berulang dengan dua cara, yaitu komunikasi tatap muka dan komunikasi bermedia.
- b. Komunikasi kelompok: komunikasi secara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka, komunikasi kelompok bisa dengan kelompok kecil dan kelompok besar.

2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pemimpin organisasi dan khalayak di luar organisasi. Komunikasi eksternal juga disebut sebagai komunikasi adaptif dan kontrol terhadap lingkungan dalam hal kelangsungan hidup organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari dua saluran dua arah, yaitu komunikasi dari organisasi ke khalayak dan dari khalayak ke organisasi.

a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak

Komunikasi organisasi kepada khalayak biasanya bersifat informatif, sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan. Komunikasi organisasi dengan khalayak dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti, artikel surat kabar atau majalah, pidato, brosur, poster, konferensi pers, dll. Di zaman modern ini media massa berperan penting dalam menyebarkan informasi untuk memudahkan komunikasi eksternal.

b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik atas dampak dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

2.2.4. Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan proses komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan. Komunikasi dalam organisasi sedikit berbeda dengan komunikasi sehari-hari karena komunikasi formal dan tertulis lebih dominan digunakan dalam komunikasi organisasi. Contohnya seperti pemberitahuan melalui surat, email, pemberitahuan manajemen, arahan perusahaan, buletin organisasi, atau papan pengumuman. Namun, ini tidak berarti komunikasi verbal dan informal tidak terjadi dalam organisasi.

Lawrance D. Brennan (Ruliana, 2014:94) berpendapat bahwa komunikasi internal adalah pertukaran ide antara manajer dan karyawan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Pertukaran ide terjadi baik secara vertikal maupun horizontal di dalam perusahaan untuk membuat proses manajemen berjalan dengan baik.

Selain itu, Woodruffe (Wijaya, 2015) menyatakan secara khusus, tujuan komunikasi internal adalah untuk membangun dan memelihara hubungan dengan khalayak internal yang telah dikembangkan organisasi untuk menciptakan kedekatan emosional yang mewujudkan komitmen dan partisipasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi internal menurut Brennan dalam Suprpto (2011) adalah pertukaran ide antara manajer dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jabatan, yang mengarah pada penciptaan perusahaan atau jabatan dengan struktur (organisasi) tertentu, dan pertukaran ide secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau dalam tugas yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Pada dasarnya komunikasi internal harus memuat informasi yang berbasis kebutuhan (tidak berlebihan) dan juga kelengkapan informasi terkait dengan tugas-tugas yang dibutuhkan karyawan, sehingga mengarah pada pentingnya komunikasi dua arah antara atasan dan karyawan.

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal, strukturnya yang jelas (organisasi) dan pertukaran ide secara horizontal dan vertikal dalam perusahaan atau jabatan yang memungkinkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

1. Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*). Komunikasi dari atasan ke bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Di dalam komunikasi vertikal, pemimpin memberikan instruksi, informasi, petunjuk, dll kepada bawahannya. Dalam hal ini, bawahan melaporkan, saran, keluhan, dll kepada manajemen.
2. Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar antar anggota staf dengan anggota staf lainnya seperti rekan kerja dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering terjadi secara informal. Mereka tidak berkomunikasi satu sama lain selama bekerja, tetapi pada saat istirahat ketika mereka pulang kerja.

Berdasarkan konsep para ahli, komunikasi internal adalah fungsi komunikasi yang dirancang khusus oleh perusahaan untuk membangun dan memelihara hubungan dengan pemangku kepentingan internal untuk menciptakan kedekatan emosional melalui keterlibatan dan partisipasi yang bermanfaat bagi kesuksesan terkait kinerja. tujuan perusahaan.

2.2.4.1. Komponen Komunikasi Internal

Menerapkan komunikasi internal merupakan komponen penting karena Komunikasi ini dapat diidentifikasi berdasarkan harapan manajemen dan karyawan. Suranto (2003:22) menyatakan pentingnya komunikasi intern yaitu:

- a. Komunikasi internal adalah forum strategis untuk menyampaikan kebijakan organisasi mengenai prinsip-prinsip organisasi. Jika komunikasi internal tidak diimplementasikan, maka kesalahpahaman dan rumor yang tidak benar dapat dengan mudah muncul. Karyawan akan membuat asumsi sendiri bahkan mereka mendengar informasi yang tidak akurat dari sumber luar.
- b. Melalui komunikasi internal, karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya kepada manajemen tentang berbagai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan tugasnya.
- c. Berkomunikasi dengan karyawan merupakan langkah awal untuk menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar. Terdapat kecenderungan masyarakat lebih mempercayai karyawan daripada manajemen.
- d. Komunikasi internal yang intensif dapat membantu motivasi dan kinerja karyawan. Jika motivasi dan kinerja karyawan meningkat, maka produktivitas juga meningkat.

- e. Komunikasi internal merupakan sarana untuk menciptakan rasa saling percaya antara karyawan dan manajemen. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan komunikasi dua arah yang dapat menciptakan ikatan antara manajemen dan karyawan. Kondisi harus dirancang sedemikian rupa sehingga karyawan tidak takut untuk mengungkapkan pendapatnya kepada manajemen.

Perlu diketahui bahwa tujuan komunikasi internal adalah untuk memastikan bahwa informasi yang dibutuhkan oleh anggota organisasi tersampaikan dengan jelas dan tepat waktu, serta tercipta hubungan yang harmonis antara anggota organisasi.

Chester Barnard (1958: 175-181) mengemukakan bahwa tujuan komunikasi internal adalah untuk menciptakan suatu kesamaan dan tujuan antara anggota organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Ia juga mengatakan bahwa komunikasi merupakan kekuatan terpenting dalam menciptakan suatu organisasi, yang secara dinamis menciptakan sistem kerjasama internal suatu organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi dengan partisipasi orang-orang di dalamnya.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan komunikasi internal adalah untuk menciptakan kesamaan pemahaman dan tujuan di antara anggota organisasi, menciptakan konsistensi dalam pengambilan keputusan organisasi, menciptakan hubungan yang harmonis antara anggota organisasi,

menciptakan iklim kerja yang terbuka dan transparan, dan menciptakan efek yang diinginkan dalam proses pertukaran informasi antara anggota organisasi.

2.2.4.2. Konsep Komunikasi Internal

Andjani dan Prianti (2010) mengatakan bahwa komunikasi internal dipandang sebagai solusi untuk memecahkan masalah dalam perusahaan, dimana komunikasi internal dimulai dengan meningkatkan hubungan karyawan dengan atasan atau sebaliknya dan hubungan dengan rekan kerja.

Selain itu, Argenti (2013) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan komunikasi internal antara atasan dan bawahan untuk menjaga hubungan agar saling terbuka satu sama lain dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Komunikasi internal yang baik dibutuhkan partisipasi dari bawahan kepada atasan untuk menyampaikan ide, kendala, dan pendapat.

Oleh karena itu, pada saat ini sebagian besar karyawan menuntut adanya partisipasi dalam dialog di tempat kerja yang mendorong perubahan organisasi. Partisipasi dianggap penting untuk menjaga keterlibatan karyawan di semua tingkat organisasi tanpa mengedepankan tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, partisipasi dapat mendorong kekompakan antara sesama karyawan maupun dengan atasan. Sehubungan dengan perkembangan ini, komunikasi harus berupa proses dua arah yang menghasilkan umpan balik, agar pendapat karyawan dapat didengar dan dilakukan oleh atasannya.

2.2.5. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance* yang merupakan hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja memiliki makna yang lebih luas yaitu bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran tingkat efektivitas pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam melaksanakan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi melalui perencanaan strategis organisasi. Kinerja berkaitan erat dengan hasil dari setiap aktivitas individu selama beberapa periode waktu (Gondal, 2013).

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumberdaya manusianya berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang mapan. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang mengacu pada kinerja atau prestasi kerja aktual. Pada umumnya, orang yang berprestasi tinggi disebut sebagai orang produktif, begitupun sebaliknya.

Menurut Hasibuan (2017), kinerja pegawai adalah upaya pengelolaan kinerja pegawai di dalam lembaga secara sistematis dan berkesinambungan agar pegawai dapat mencapai tingkat kinerja yang diinginkan instansi, khususnya melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan lembaga.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Wahjono (2015:94), kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerjanya dengan tujuan organisasi. Kinerja adalah hal terpenting yang harus ditunjukkan oleh setiap karyawan jika ingin membangun karir dengan baik dan lancar. Tanpa adanya prestasi kerja yang baik, mustahil karir akan mudah dilalui.

Whitmore dalam Uno dan Lamatenggo (2015:60) menyatakan bahwa kinerja adalah tindakan, pencapaian, atau apa yang ditunjukkan seseorang melalui kemampuan aktual.

Adapun menurut Kasmir (2016:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam waktu tertentu.

Menurut Fattah (2016), kinerja adalah tindakan yang dapat diamati yang dilakukan karyawan dengan tujuan organisasi. Kinerja mengacu pada hasil. Ketika orang, sumber daya, dan lingkungan tertentu bergabung untuk mencapai hasil tertentu, kinerja adalah hasilnya.

Sementara itu menurut Silalahi (2021), kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang yang disesuaikan dengan posisinya atau tugas tertentu dalam organisasi dan hasilnya dievaluasi dengan standar tertentu yang dapat dinilai menggunakan indikator.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian hasil karyawan dalam proses melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan begitu, peningkatan kinerja karyawan memberikan dampak positif bagi karyawan sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik dan optimal serta membantu pencapaian tujuan perusahaan.

2.2.5.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dihasilkan melalui pendidikan, pengalaman, dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan modal utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja karyawan, semakin lama seseorang bekerja dalam suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu pekerjaan bidang tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan.

Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja yang diperoleh oleh seorang pekerja. Terdapat beberapa hal untuk membangun mentalitas profesional menurut Jansen (2005), salah satunya adalah mentalitas mutu yaitu seseorang profesional menampilkan kinerja terbaik yang mungkin, mengusahakan dirinya untuk selalu berada di ujung

terbaik (*cutting edge*) bidang keahliannya, standar kerjanya yang tinggi dan diorientasikan pada ideal kesempurnaan mutu.

Meskipun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas mereka tidak sama secara garis besar perbedaan kinerja. Hal tersebut disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor situasi kerja (As'ad 1991: 49).

Gibson (Srimulyo, 1999:39) menyatakan bahwa terdapat tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja yaitu:

1. Variabel Individu, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik)
 - b. Latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan penggajian)
 - c. Demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin)
2. Variabel Organisasional, terdiri dari:
 - a. Sumberdaya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Imbalan
 - d. Struktur dan desain pekerjaan
3. Variabel Psikologis, terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Sikap
 - c. Kepribadian

- d. Belajar
- e. Motivasi

Sedangkan menurut Sutemeister (dalam Srimulyo, 1999:40) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor kemampuan
 - a. Pengetahuan (pendidikan, pengalaman, latihan, dan minat)
 - b. Keterampilan (kecakapan dan kepribadian)
2. Faktor motivasi
 - a. Kondisi sosial (organisasi formal, informal, kepemimpinan, dan serikat kerja)
 - b. Kebutuhan individu (fisiologis, sosial, dan *egoistic*)
 - c. Kondisi fisik (lingkungan kerja)

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2001:193) yaitu:

1. Motivasi

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

3. Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

4. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyinaran dalam ruang kerja.

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa: "Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)".

2.2.5.2. Pengukuran dan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Perusahaan

Junaedi (2002) mengemukakan "Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses". Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan

suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Aspek standar kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2007:18) meliputi:

- a. Aspek kuantitatif yang meliputi proses kerja dan kondisi pekerjaan, waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
- b. Aspek kualitatif yang meliputi ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal* (PA) adalah sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan. Selain itu, penilaian kinerja dapat berfungsi untuk mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur, mendata, serta melihat kekuatan dan kelemahan dari karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Penggunaan penilaian kinerja ini dapat meningkatkan performa kerja karyawan. Penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan.

Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang).

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Kinerja pegawai dapat diukur melalui 5 elemen yaitu:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

Dengan kata lain, kinerja pegawai dapat dilihat dari kuantitasnya yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya, kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi *output*. (Suzanto & Solihin, 2012).

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, perusahaan harus memastikan bahwa metode yang digunakan adil dan objektif, serta memberikan umpan balik yang konstruktif dan berorientasi pada pengembangan karyawan.

2.2.5.3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan.

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

2. Kuantitas

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

Kinerja karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak

mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

4. Efektivitas

Efektivitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya (Robbins, 2016: 261).

5. Kemandirian

Karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6. Komitmen Kerja

Komitmen merupakan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

2.3. Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis merupakan salah satu pendukung penelitian, karena kerangka teoritis merupakan wadah penjelasan teori-teori yang berhubungan dengan variabel yang diteliti. Arikunto (2006:107) menyatakan, kerangka teoritis adalah wadah yang menjelaskan variabel atau masalah yang ada dalam sebuah

penelitian. Teori-teori tersebut digunakan sebagai bahan referensi untuk pembahasan lebih lanjut. Maka dari itu, kerangka teori dibangun agar penelitian diyakini kebenarannya.

2.3.1. Teori Kepemimpinan Situasional (Paul Hersey dan Ken Blanchard)

Dalam teori kepemimpinan situasional, Paul Hersey dan Kenneth Blanchard memfokuskan perilaku seorang pemimpin dalam hubungannya dengan pengikutnya atau bawahannya. Selanjutnya Paul Hersey (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam setiap jenis organisasi, baik organisasi usaha dan industri, pemerintahan, militer atau bahkan keluarga.

Kepemimpinan situasional Hersey Blanchard menekankan bahwa ada dua dimensi dari kepemimpinan, yaitu Perilaku Tugas (*Task Behavior*) dan Perilaku Hubungan (*Relationship Behavior*). Hersey dan Blanchard berargumen bahwa ada bentuk-bentuk sikap yang terbaik bagi para manajer, namun tidak ada gaya kepemimpinan terbaik.

Sebagai contohnya semua manajer harus mengawasi atau memperhatikan proses produksi serta mengawasi anggota perusahaan, namun sikap pemberian perhatian itu dapat diungkapkan dalam gaya-gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung pada situasi yang ada.

Proses pembentukan gaya kepemimpinan seorang pemimpin berbeda dengan pembentukan kemampuan seseorang dalam hal kemampuan intelektual,

atau kecerdasan ataupun keterampilan yang dapat dibentuk melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, umur, pembinaan, dan lingkungan kerja. Proses pembentukan gaya kepemimpinan lebih banyak ditentukan dengan nilai, kebiasaan, serta karakteristik sebuah organisasi, tata hubungan dan situasi.

Upaya perubahan atau proses pembentukan gaya ini tidaklah mudah dan tidak dapat dilakukan dengan waktu yang singkat karena proses ini membutuhkan waktu yang relatif lama, namun rentan waktu cepat atau lamanya proses pembentukan gaya ini juga ditentukan oleh kemampuan serta kesediaan pemimpin didalam melakukan adaptasi dengan situasi.

Komunikasi organisasi seorang pemimpin kepada para pegawai atau bawahannya oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1970) dinyatakan dalam empat gaya atau perilaku kepemimpinan yaitu:

- a. *Selling* (Gaya Instruksi Pemimpin)
- b. *Telling* (Gaya Konsultasi Pemimpin)
- c. *Participating* (Gaya Partisipasi Pemimpin)
- d. *Delegating* (Gaya Delegasi Pemimpin)

Yang mana keempat dari gaya atau perilaku di atas secara garis besar dikelompokkan dalam dua hal, yaitu gaya atau perilaku yang berorientasi pada tugas (*Task Oriented*) dan Orientasi Hubungan (*Relationship Oriented*).

Gaya kepemimpinan mana yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam suatu situasi tertentu akan tergantung pada kemampuan dan motivasi

bawahannya dalam menyelesaikan tugas, serta tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh pemimpin terhadap bawahannya.

Kepemimpinan situasional dengan gaya pemimpin yang sesuai dengan rumusan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan selanjutnya oleh Paul Hersey dibedakan menjadi empat gaya sebagaimana berikut:

a. *Selling* (Gaya Instruksi Pemimpin)

Gaya yang diperuntukkan bagi anggota yang tingkat kematangannya rendah atau dalam kata lain tidak dapat dan tidak mau bertanggung jawab atas penyelesaian tugas. Keengganan bawahan disebabkan kurangnya rasa percaya diri atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang berkaitan dengan tugas. Dengan demikian, gaya pengarah yang jelas dan tepat cocok digunakan oleh seorang pemimpin. Pemantauan yang ketat berpengaruh pada probabilitas efektivitas tertinggi. Oleh karena itu, perilaku instruksi pemimpin dicirikan oleh peran pemimpin yang mengajari bawahannya apa, bagaimana dan di mana tugas tertentu harus dilakukan.

b. *Telling* (Gaya Konsultasi Pemimpin)

Gaya Konsultasi adalah gaya yang diperuntukkan bagi anggota yang tingkat kematangannya rendah ke sedang atau dalam kata lain anggota yang tidak mampu tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka yakin tetapi kurang memiliki keterampilan. Pada masa sekarang, maka gaya konsultasi dipandang efektif dalam kondisi menghadapi bawahan yang seperti ini, karena dengan adanya konsultasi maka bawahan akan mendapatkan arahan

serta *support* untuk memperkuat kemauan dan antusias anggota terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Namun melalui komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

c. *Participating* (Gaya Partisipasi Pemimpin)

Gaya yang diperuntukkan bagi anggota yang tingkat kematangannya sedang ke tinggi atau dalam kata lain anggota yang mampu tetapi tidak mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin karena mereka merasa tidak aman, keengganan mereka merupakan masalah motivasi. Ketidakinginan bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Oleh sebab itu pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung, tanpa mengarahkan yaitu partisipasi mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi bawahan. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam melaksanakan tugas.

d. *Delegating* (Gaya Delegasi Pemimpin)

Gaya Delegasi yang diperuntukkan bagi anggota yang tingkat kematangannya tinggi atau dalam kata lain anggota yang mampu dan mau memikul tanggung jawab untuk melakukan tugasnya. Maka Gaya Delegasi dipandang efektif dalam kondisi menghadapi bawahan yang seperti ini, terkait dengan tugasnya. Melihat tingkat kematangan dari anggota, pada Gaya Delegasi

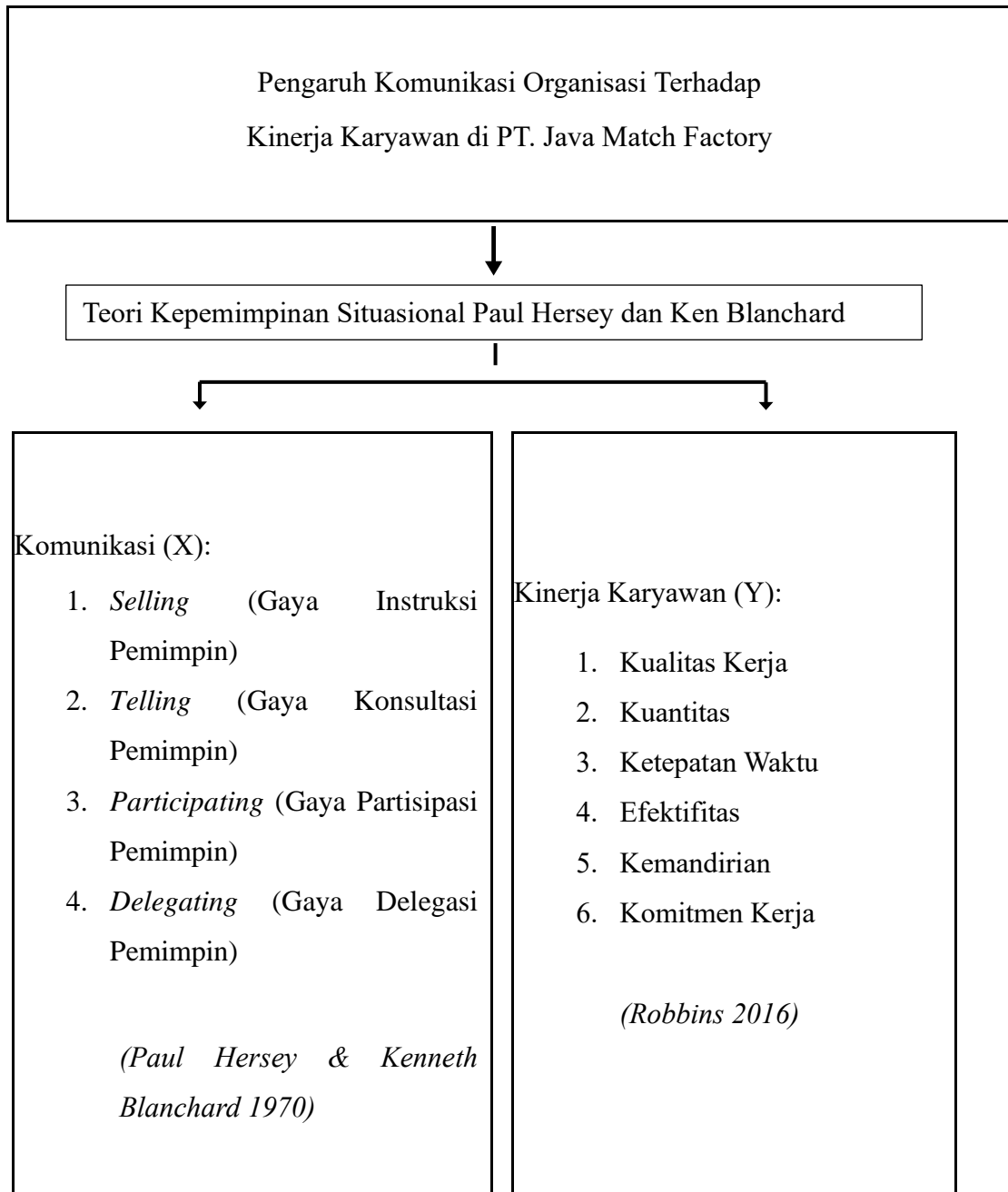
ini maka mereka dipersilahkan untuk menjalankan sendiri serta mengambil keputusan kapan dan bagaimana serta dimana mereka akan melakukan tindakan, komunikasi tidak banyak diperlukan dalam gaya ini.

Dari keempat gaya kepemimpinan tersebut seorang pemimpin akan berhasil apabila pemimpin mau beradaptasi dengan kondisi tertentu dari masing-masing bawahannya di dalam suatu organisasi yang dipimpinnya.

Oleh karena itu, pemimpin harus mampu membaca situasi dengan baik dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kebutuhan situasi yang sedang dihadapi.

2.4. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono, (2018:60) Kerangka Pemikiran merupakan model konseptual yang disusun berdasarkan teori-teori tertentu yang menunjukkan hubungan variabel yang akan diteliti.



Sumber: Paul Hersey & Kenneth Blanchard., Robbins., dan hasil modifikasi peneliti 2023.

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paparan yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

- H1 Komunikasi Organisasi mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H0 Komunikasi Organisasi tidak mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H1 Gaya Instruksi mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H0 Gaya Instruksi tidak mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H1 Gaya Konsultasi mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H0 Gaya Konsultasi tidak mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H1 Gaya Partisipasi mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- H0 Gaya Partisipasi tidak mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H1 Gaya Delegasi mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H0 Gaya Delegasi tidak mempunyai dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H1 Gaya Instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipasi, dan Gaya Delegasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H0 Gaya Instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipasi, dan Gaya Delegasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
-
- H0: $\beta < 0$: Tidak ada pengaruh signifikan dari komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H1: $\beta > 0$: Terdapat pengaruh signifikan dari komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan