

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi, serta mengkaji kembali mengenai teori-teori yang relevan dengan topik penelitian ini. Kajian pustaka ini dikemukakan konsep dan teori yang berkaitan dengan materi-materi yang digunakan dalam pemecahan masalah yaitu teori-teori mengenai motivasi kerja, komunikasi kerja, dan kinerja karyawan. Konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusunan instrumen penelitian juga sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

2.1.1 Manajemen

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam setiap organisasi. Sehingga manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, tujuannya untuk mengkoordinasikan dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, oleh karena itu akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efektif

dan efisien tanpa manajemen semua usaha organisasi yang dilakukan akan sia-sia dan pencapaiannya tidak akan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (Ambarwati, Barima, and Supriatin 2024).

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata Inggris yaitu *to manage* yang artinya mengatur. Manajemen dan organisasi yaitu alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena tujuan yang ingin dicapai itu adalah pelayanan dan atau laba (*profit*). Walaupun manajemen dan organisasi hanya merupakan “alat dan wadah” saja tetapi harus diatur dengan sebaik-baiknya. Karena jika manajemen dan organisasi ini baik maka optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari, dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat (Marlinda, Zulkifli, and Oktavianti 2024).

Miftahul Jannah (2021:8) mengemukakan bahwa, “*manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Atau dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan di mana yang satu dan lainnya saling berhubungan mulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki.*”

Selanjutnya Terry dalam Sagala (Ramanda Yogi Pratama, 2020:1) menyatakan arti manajemen adalah “*suatu proses yang nyata mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan*

untuk menentukan menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan orang dan sumber-sumber daya lainnya”. Terry dalam Sagala (Ramanda Yogi Pratama, 2020:1) juga menambahkan bahwa “manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta upaya pengendalian anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dirumuskan bahwa manajemen merupakan segala sesuatu proses bisnis yang direncanakan dari awal perencanaan sampai dengan proses pelaksanaan bisnisnya, sehingga tercapai visi dan misi suatu perusahaan atau organisasi bisnisnya (Permatasari and Yanuar 2024).

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Ramanda Yogi Pratama (2020:6) mengemukakan fungsi manajemen adalah *“elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajemen berlangsung dalam suatu proses berkesinambungan secara sistemik, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, yaitu: Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Actuating (pelaksanaan), Controlling (pengawasan). Untuk memperoleh hasil secara maksimal, para manajer harus mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada.”*

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran, dan standar, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini. Semua fungsi lainnya sangat bergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat, dan kontinu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan efektif fungsi - fungsi lainnya.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan, dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu, dan pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu - individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.

3. Penyusunan Personalia (*Actuating*)

Penyusunan personalia adalah penarikan, latihan, pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Dalam pelaksanaannya fungsi manajemen menentukan persyaratan-persyaratan mental, fisik, dan emosional untuk posisi - posisi jabatan yang ada melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan menarik karyawan yang diperlukan dengan karakteristik-karakteristik personalia tertentu.

4. Pengarahan (*Consulling*)

Sesudah rencana dibuat, organisasi di bentuk dan disusun personalianya, selanjutnya menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan, fungsi pengarahan adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin. Kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu penetapan standar pelaksanaan, penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan nyata, dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan serta pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar. Hal ini diperlukan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen

(Amelia, Assyoffa, and Alamsyah 2024) mengemukakan bahwa dalam mewujudkan tujuan yang kita inginkan diperlukan proses pengaturan unsur-unsur manajemen. Manajemen terdiri dari 6 unsur yang terdiri dari *man, money, method, machine, market, dan material*.

1. *Man* atau Manusia

Man atau manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melakukan semua aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama

lain. Untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2. *Money* atau Uang

Money atau uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga sebagai alat ukur dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi.

3. *Methods* atau metode

Setiap pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalan atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

4. *Materials* atau Bahan

Materials atau bahan disini merupakan bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material ini juga sebagai bahan yang menunjang terciptanya keahlian pada manusia dalam melakukan pekerjaan jasa.

5. *Machines* atau Mesin

machines atau mesin digunakan untuk memberikan kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

6. *Market* atau pemasaran

Merupakan sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan tugas, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain (Pratama and Saputro 2024). Sumber daya manusia atau karyawan bagi perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka seperti waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan serta mendapat imbalan berupa gaji dari perusahaan tersebut (Daffa, Azhad, and Puspitadewi 2024).

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah hal yang sangat penting dalam suatu organisasi bisnis, karena meskipun sumber daya lainnya terpenuhi akan tetapi jika Sumber Daya Manusia (SDM) tidak memadai maka organisasi bisnis tersebut tidak akan berjalan dengan baik, karena Sumber Daya Manusia (SDM) lah yang menentukan keberlangsungan dan kemajuan organisasi bisnis (Fatahuddin 2024).

Nurfadhilla (2022:16) berpendapat bahwa “*manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut,*

mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.”

Daya (Nurfadhilah, 2022:16) mengemukakan bahwa *“manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Atau dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan di mana yang satu dan lainnya saling berhubungan mulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki.”*

Senada dengan pendapat Hariandja (Nurfadhilla, 2022:18) yang mendefinisikan SDM dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial yang dapat dipertanggung jawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrut-men, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lain-lain (Lesmana et al. 2024).

Berdasarkan pengertian-pengertian dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mempelajari tentang bagaimana fungsi dan peranan manusia sebagai makhluk sosial yang bekerja sesuai dengan bidang dan kemampuannya masing-masing individu.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan pendapat M.J. Julius dalam Suwatno (Ni Wayan, 2020:6) yang berpendapat bahwa: *“The general outline of personnel functions is much the same among progressive companies. These functions fall into two major classes operative and managerial. The technical function of personnel management includes the activities specifically concerned with procuring developing, utilizing, and maintaining an efficient working force. The managerial functions pertain to the activities concerned with planning, organizing, directing, and controlling the working of those performing technical personnel functions”*. Gambaran umum fungsi personal ialah sama halnya dengan perusahaan yang progresif. Fungsi ini terbagi menjadi dua kelompok utama, yaitu operasi dan manajerial. Fungsi teknis personel manajemen mencakup kegiatan khusus yang berkaitan dengan pengadaan, mengembangkan, memanfaatkan, dan memelihara pekerjaan yang efisien (Fajriati and Z 2024). Fungsi manajerial berkaitan dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, dan mengendalikan para karyawan yang melakukan fungsi teknis personil.

Edwin B. Flippo dalam Suwatno (2019:30-33) menguraikan fungsi manajemen sebagai berikut.

1. Fungsi Manajerial yaitu:
 - a. Perencanaan, manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan.

- b. Pengorganisasian, dengan membentuk struktur organisasi yang memiliki hubungan antara satu unit dengan unit lainnya sehingga tercapainya tujuan suatu perusahaan yang telah ditentukan.
- c. Pengarahan, berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.
- d. Pengendalian, berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operatif atau fungsi teknis yaitu;

a. Pengadaan (*Recruitment*)

Edwin B. Flippo dalam Suwanto (2019:34) mengatakan “*This first operative function of personnel management is concerned with the obtaining of the proper kind and number of personnel necessary of accomplish organization goals*”. Jadi, fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Hasibuan dalam Anny Dwi Hartati (2019:10) berpendapat bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas "*the right man in the right place and the right man in the right job.*"
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

Rivai dan Sagala dalam Anny Dwi Hartati (2019:13) mengungkapkan peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain:

1. Melakukan analisis jabatan.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
3. Menyeleksi calon pekerja.
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru.
5. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi.
6. Memberikan insentif dan kesejahteraan.
7. Mengevaluasi kerja.
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
10. Membangun komitmen kerja.
11. Memberikan keselamatan kerja.
12. Memberikan jaminan kesehatan.
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
14. Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang penting bagi setiap karyawan guna meningkatkan semangat dalam mencapai suatu tujuan. Setiap karyawan belum tentu bersedia meluangkan segala kemampuannya secara optimal, maka dari itu masih diperlukan dorongan dari pihak luar (Nurhakiki and Widyantoro 2024). Mengingat betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan organisasi, di satu pihak motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan sedangkan di pihak lain motivasi merupakan satu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang pimpinan.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Secara bahasa istilah motivasi berasal dari bahasa latin yakni “*movere*” artinya “dorongan” atau “daya penggerak”. Dalam istilah bahasa Indonesia motivasi sering disebut “motif”. Motivasi kerja adalah bagaimana mengarahkan daya dan semua potensi yang dimiliki para pekerja agar mau bekerja sama dan bekerja dengan baik sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai (Mukhtar and Wasiman 2024).

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Gozali et al., dalam Erlina et. al., (2021:107) mendefinisikan motivasi sebagai “*the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort’s ability to satisfy some individual need*”, artinya motivasi merupakan suatu keinginan untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, dikondisikan dengan kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan individu-individu.

Luthans dalam Anny (2019:15) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi.

Selanjutnya Stephen P. Robbins dan Mary Couter (dalam Gita Adelia et. al., 2020:4) motivasi kerja adalah kesediaan setiap individu di dalam keorganisasian untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian

tersebut yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

2.1.3.2 Pentingnya Motivasi Kerja

Mengelola suatu perusahaan atau organisasi tidaklah mudah. Hal tersebut merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin tentang bagaimana mengembangkan usaha dalam menjalankan aktivitas-aktivitas setiap organisasi atau perusahaan tersebut. Salah satu faktor yang terpenting untuk diperhatikan, adalah masalah pemberian motivasi kerja terhadap karyawan atau pegawai, karena permasalahannya cukup luas maka dalam menanganinya harus secara tepat. Dalam usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja para karyawan, pimpinan perusahaan perlu memberikan dorongan atau motivasi sehingga produktivitas kerja meningkat (Basri and Hamris 2024).

Seperti yang dikemukakan oleh Siagian dalam Surya Akbar (2019) bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya pelatihan, kepuasan kerja, kompetensi, motivasi kerja, disiplin kerja, komunikasi kerja dan faktor faktor lainnya.

Dari berbagai definisi yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dengan motivasi-motivasi yang diberikan pimpinan terhadap karyawannya ternyata dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya dari hasil yang sebelumnya dicapai pada waktu tertentu serta kondisi tertentu pula. Besar kecilnya imbalan yang diterima merupakan penghargaan atas kelebihan prestasi untuk hasil yang diharapkan

dengan memperhatikan kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan. Hal ini menunjukkan bahwa peran motivasi kerja sangatlah penting dalam menunjang produktivitas (Halim, Riady, and Ernanda 2024).

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Sutrisno dalam Anny (2019:19-20) memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern.

a. Keinginan untuk hidup.

Keinginan untuk hidup merupakan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya.

b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan peketjaan. Hal ini banyak yang kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin

dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, sebab status untuk diakui seorang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- 4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- 5) Keinginan untuk berkuasa

e. Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2. Faktor Ekstern.

1. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

2. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu perusahaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

4. Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja bersungguh-sungguh mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan imtuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah.

5. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

6. Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Theodora (TA Nugroho, 2019:7) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor, antara lain sebagai berikut:

1. Keluarga dan Kebudayaan.

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.

2. Konsep Diri.

Berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya.

3. Jenis Kelamin.

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

4. Pengakuan dan Prestasi.

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.

5. Cita-Cita dan Aspirasi.

Suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.

6. Kemampuan Belajar.

Meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.

7. Kondisi Pegawai.

Kondisi Fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi pegawai.

8. Kondisi Lingkungan.

Merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

9. Unsur-unsur Dinamis Dalam Pekerjaan.

Unsur-unsur dimensi dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.

10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai.

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

2.1.3.4 Teori Motivasi Kerja

Kepuasan kerja, motivasi dan sistem penghargaan sudah menjadi perhatian banyak penulis, dimana ketiga variabel ini termasuk dalam Teori Organisasi. Berbicara tentang Kepuasan kerja, motivasi dan sistem penghargaan maka,

pengaruh yang paling dominan dalam hal ini adalah motivasi dan saling melengkapi dengan dua variabel lainnya.

Mangkunegara dalam Anny (2019:15-16) menjelaskan beberapa teori tentang motivasi kerja sebagai berikut:

1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Abraham Maslow (Anny, 2019:15) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhann manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bemas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula kebuthan paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk dapat diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

- e. Kebutuhan untuk megaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan,yaitu:

a. *Existence needs.*

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bemafras, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.

b. *Relatedness needs.*

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dengan lingkungan kerja.

c. *Growth needs.*

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Daftar kebutuhan dari Aldefer tidak selengkap kebutuhan yang dikemukakan Abraham Maslow. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Teori ERG kurang menekankan pada susunan hierarki. Pegawai dapat memuaskan lebih dari satu kebutuhan dalam waktu yang bersamaan. Kepuasan terhadap suatu kebutuhn dapat menggambarkan peningkatan pada kebutuhan yang lebih tinggi.

2. Perubahan orientasi merupakan kegagalan dari kebutuhan yang lebih tinggi dapat menunjukkan regresi pada tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

Untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, maka kebutuhan sebelumnya atau kebutuhan yang lebih rendah harus sudah terpenuhi atau terpuaskan. Karena apabila kebutuhan yang lebih rendah atau sebelumnya sudah terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak menjadi penting lagi. Maslow juga menyatakan bahwa individu yang berada pada tingkat pemenuhan kebutuhan kedua yaitu *safety* dan *security*, maka sebagian besar kemungkinan termotivasi oleh uang.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow
Sumber: dalam Stephen P. Robbins dan Mary Counter (Anny 2019:17)

Kemudian Teori dari Mc Clelland menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. Kebutuhan tersebut dibagi menjadi tiga jenis yaitu:

- a. Kebutuhan Berprestasi (N-Ach).

Need For Achievement adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk

mengambil risiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

b. Kebutuhan Kekuasaan (N-Pow).

Need For Power adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan menjadikan pegawai memiliki motivasi untuk berpengaruh dalam lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

c. Kebutuhan Berafiliasi (N-Affil).

Need For Affiliation yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Hezberg (dalam Stephen P. Robbins dan Mary Counter (2020:99) mengembangkan teori motivasi, yang terutama sekali berkaitan dengan motivasi melalui pola kerja. Teori Hezberg didasarkan pada kepercayaan, bahwa faktor-faktor yang meniadakan motivasi “*demotivate*” atau membalikkan “*turn off*”. Pegawai-pegawai adalah berbeda dari faktor-faktor yang memotivasi atau mengembalikan “*turn on*” pegawai. Hezberg mempertahankan, bahwa faktor-faktor yang cenderung untuk meniadakan motivasi pegawai biasanya bersangkutan paut dengan lingkungan kerja (Nicholas, Rozali, and Astuty 2024). Faktor-faktor ini meliputi hal-hal yaitu status kerja, relasi-relasi antar perorang dengan para

pegawai, gaya pengawasan yang diterima oleh orang lain itu, kebijakan perusahaan, kepastian kerja, kondisi-kondisi kerja, upah, dan segi-segi kehidupan pribadi, yang dipengaruhi oleh situasi pekerjaan. Herzberg mengacu kepada faktor organisasi ini sebagai “*hygiene organization maintenance factors*” faktor-faktor keberhasilan atau pemeliharaan. Istilah-istilah ini dipilih, karena faktor-faktor dipahami sebagai mempunyai sifat “*preventive*” mencegah. Herzberg mengemukakan faktor-faktor yang memotivasi orang banyak adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kerja itu sendiri. Faktor-faktor ini dinamakan “*motivators*” dan mencakup keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan kemajuan. Herzberg mempertahankan bahwa motivasi yang benar adalah terjadi kalau terdapat faktor-faktor *motivators* keberhasilan (Juliansyah, Prayitno, and Muhtadin 2024).

Berdasarkan pengertian-pengertian dari para ahli di atas dapat peneliti rumuskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor-faktor atau dorongan yang berasal dari diri individu untuk melakukan suatu tindakan atau untuk melakukan suatu usaha yang menjadi tujuan tertentu bagi setiap individu.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang, situasi dan peluang yang tersedia atau dengan kata lain seseorang mempunyai keinginan untuk melakukan suatu usaha atau kerja berprestasi lebih baik dari prestasi atau karya orang lain. Dimensi motivasi berdasarkan pendapat David McClelland (Putra Aviantara, M., 2019:4) yaitu: *Need for Achievement* (Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan), *Need for Power* (kebutuhan dalam kekuasaan atau

otoritas kerja), dan *Need for Affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi). Adapun dimensi dan indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*)

Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk mencapai keberhasilan dalam hidup, termasuk dalam pekerjaan. Dalam kehidupan organisasional, kebutuhan untuk mencapai sukses ini, tercermin dari adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan. Indikator dari kebutuhan berprestasi yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki usaha untuk mencapai prestasi yang tinggi dalam bekerja.
- b. Menyukai tantangan dan bersedia menanggung resiko dalam bekerja.

2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan untuk berafiliasi adalah kebutuhan akan situasi persahabatan dan kehangatan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang itu merupakan teman sekerja, bawahan maupun atasannya. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Indikator dari dimensi kebutuhan untuk berafiliasi adalah sebagai berikut:

- a. Membangun hubungan kerja yang baik.
- b. Bekerjasama dengan rekan kerja.

3. Kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan untuk kekuasaan adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. Seorang karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang dalam

rangka untuk peningkatan status dan prestise pribadi. Indikator dari dimensi kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.
- b. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh.

2.1.4 Komunikasi Kerja

Dalam perusahaan atau organisasi memerlukan komunikasi yang baik untuk mencapai beberapa tujuan. Komunikasi yang kurang baik akan menyebabkan antara pribadi atau kelompok menjadi konflik atau kesalah pahaman Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk pemindahkan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses komunikasi(Rafly 2024).

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi Kerja

Achmad dalam Kusumawardani dan Echdar (2021:193) menjelaskan *“Komunikasi merupakan proses pemindahan dan pertukaran pesan, dimana pesan ini dapat berbentuk fakta, gagasan, perasaan, data atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Proses ini dilakukan dengan tujuan untuk mempengaruhi atau mengubah informasi yang dimiliki serta tingkah laku orang yang menerima pesan tersebut”*.

Kemudian Agus M. Hardjana (Echdar, 2021:193) mengatakan bahwa *“komunikasi sebagai suatu kegiatan disampaikannya suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain melalui media tertentu. Setelah pesan tersebut diterima dan dipahami sejauh kemampuannya, penerima pesan kemudian*

menyampaikan tanggapan melalui media tertentu pula kepada penyampai pesan". Dengan demikian jelas bahwa komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, yang pada gilirannya akan memunculkan saling pengertian yang sifatnya mendalam".

Pendapat dari Sutrisno (Puspitasari & Danaya, 2022:258-259) *"komunikasi merupakan suatu konsep yang multi makna. Makna komunikasi dapat dibedakan berdasarkan komunikasi sebagai proses sosial Komunikasi pada makna ini ada dalam konteks ilmu sosial. Dimana para ahli ilmu sosial melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan komunikasi yang secara umum menfokuskan pada kegiatan manusia dan kaitan pesan dengan perilaku".*

Evertt M. Rogers (MR Masdul, 2019:3) mendefinisikan komunikasi sebagai proses yang di dalamnya terdapat suatu gagasan yang dikirimkan dari sumber kepada penerima dengan tujuan untuk merubah perilakunya. Pendapat senada dikemukakan oleh Theodore Herbert (MR Masdul, 2019:3) yang mengatakan bahwa komunikasi merupakan proses yang di dalamnya menunjukkan arti pengetahuan dipindahkan dari seseorang kepada orang lain, biasanya dengan maksud mencapai beberapa tujuan khusus. Selain definisi yang telah disebutkan di atas, pemikir komunikasi yang cukup terkenal yaitu Wilbur Schramm (MR Masdul, 2019:3) memiliki pengertian yang sedikit lebih detail. Beliau berpendapat, komunikasi merupakan tindakan melaksanakan kontak antara pengirim dan penerima, dengan bantuan pesan, pengirim dan penerima memiliki beberapa pengalaman bersama yang memberi arti pada pesan dan simbol yang dikirim oleh pengirim, dan diterima serta ditafsirkan oleh penerima (Nazara 2024).

Berdasarkan pengertian-pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan yang dimaksud komunikasi adalah proses interaksi antara pimpinan dan karyawan dalam hal penyampaian perintah, informasi, saran dan tujuan perusahaan yang bersifat lisan ataupun tulisan yang bertujuan agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan tercipta hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan Perusahaan (Pratiwi 2024).

2.1.4.2 Unsur Komunikasi

Dari pendapat di atas, bisa disimpulkan bahwa komunikasi bisa terjadi karena adanya beberapa unsur yang terkait untuk membangun sebuah komunikasi. Berikut ini unsur pembangun komunikasi:

1. Sumber.

Yaitu pusat informasi atau pengirim informasi. Komunikasi yang terjadi pada kita, bisa dari satu orang atau lebih (kelompok) misalnya sebuah organisasi, perkumpulan. Sumber komunikasi disebut juga komunikator.

2. Penerima.

Yaitu pihak dimana ia menjadi tujuan untuk dikirim pesan atau info oleh sumber (komunikator). Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih. Penerima juga bisa disebut komunikan.

3. Pesan.

Adalah informasi yang disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima (komunikan). Pesan tersebut bisa disampaikan dengan secara langsung atau melalui media komunikasi yang tersedia.

4. Media.

Yaitu alat yang digunakan dalam berkomunikasi untuk mengirim pesan (informasi) dari sumber kepada penerima.

5. Efek.

Yaitu sebuah pengaruh yang dipikirkan dan dirasakan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Yang kemudian akan mempengaruhi sikap seseorang dalam menelaah pesan.

6. Umpan Balik.

Yaitu sebuah bentuk tanggapan balik dari penerima setelah memperoleh pesan yang diterima.

2.1.4.3 Proses Komunikasi

Busro (2018:48) mengemukakan bahwa "*Komunikasi dalam organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah*".

Proses komunikasi dimulai dari pikiran orang yang akan menyampaikan pesan atau informasi. Apa yang dipikirkan itu kemudian dilambangkan (simbol) baik berupa ucapan ataupun gambar. Proses selanjutnya dengan memulai transmisi berupa media dan perantara atau *channel* misalnya surat, secara lisan dan lain-lain, maka pesan yang disampaikan tiba di si penerima. Dalam diri penerima, pertamanya ia akan menerima pesan, kemudian mencoba menafsirkan pesan (*decode*) dan akhirnya memahami isi pesan. Jawaban atau reaksi dari penerima pesan kepada

pengirim pesan merupakan umpan balik (*decode*) apabila terjadi perubahan dari diri penerima pesan, berarti komunikasi berhasil (Nawawi 2024).

2.1.4.4 Hambatan Komunikasi

Faktor hambatan yang biasanya terjadi dalam proses komunikasi, dapat dibagi dalam 3 Jenis:

1. Hambatan Teknis.

Hambatan jenis ini timbul karena lingkungan yang memberikan dampak pencegahan terhadap kelancaran pengiriman dan penerimaan pesan. Dari sisi teknologi, keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi, akan semakin berkurang dengan adanya temuan baru di bidang teknologi komunikasi dan sistem informasi, sehingga saluran komunikasi dalam media komunikasi dapat diandalkan serta lebih efisien.

2. Hambatan Semantik.

Gangguan semantik menjadi hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau idea secara efektif. Definisi semantik adalah studi atas pengertian, yang diungkapkan lewat bahasa. Suatu pesan yang kurang jelas, akan tetap menjadi tidak jelas bagaimanapun baiknya transmisi. Untuk menghindari miskomunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat dan sesuai dengan karakteristik komunikannya, serta melihat dan mempertimbangkan kemungkinan penafsiran yang berbeda terhadap kata-kata yang digunakan.

3. Hambatan Manusiawi.

Hambatan jenis ini muncul dari masalah-masalah pribadi yang dihadapi oleh orang-orang yang terlibat dalam komunikasi, baik komunikator maupun

komunikasikan. Hambatan ini mencakup hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia, seperti perbedaan persepsi, umur, keadaan emosi, status, keterampilan mendengarkan, pencarian informasi, penyaringan informasi. Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi atau lingkungan sosial dan budaya, seperti suasana dan iklim kerja serta tata nilai yang dianut. Dalam proses komunikasi semua pesan atau informasi yang dikirim akan diterima dengan berbagai perbedaan oleh penerima pesan/informasi, baik karena perbedaan latar belakang, persepsi, budaya maupun hal lainnya.

2.1.4.5 Dimensi Komunikasi Kerja

Pentingnya strategi komunikasi organisasi dalam sebuah perusahaan itu sangat dibutuhkan terutama ketika sebuah perusahaan mengalami permasalahan baik yang bersumber dari kondisi internal maupun eksternal. Robbins & Timothy (2020:223) mengemukakan bahwa “*Komunikasi terbagi menjadi tiga dimensi yaitu komunikasi ke arah bawah, komunikasi ke arah atas, dan komunikasi lateral*”.

1. Komunikasi ke arah bawah.

Komunikasi ke arah bawah sering disebut *downward communication*. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang biasanya terjalin diantara manajer kepada karyawannya. Komunikasi ini digunakan manajer untuk dapat menentukan tujuan, memberikan perintah mengenai tugas dan pekerjaan, memberikan informasi kepada karyawannya mengenai kebijakan dan prosedur.

2. Komunikasi ke arah atas.

Komunikasi ke arah atas atau *upward communication* yaitu komunikasi yang bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada para atasan. Komunikasi ini digunakan untuk para karyawan melaporkan perkembangan mengenai pekerjaan, dan menyampaikan permasalahan yang sedang dialami oleh para karyawan. Para atasan juga sangat bergantung akan informasi-informasi yang diterima dari karyawan sehingga perusahaan dapat terus berkembang.

3. Komunikasi *horizontal/lateral*.

Komunikasi *horizontal/lateral* yaitu komunikasi yang terjadi antara para anggota organisasi pada level yang sama. Komunikasi ini dapat menghemat waktu dan memfasilitasi untuk saling berkoordinasi. Komunikasi ini sering dilakukan agar para karyawan dapat saling bertukar informasi sehingga timbulnya kerjasama yang baik.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan kinerja karyawan yang dimiliki, sehingga diperlukan upaya meningkatkan kinerja tersebut.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2021:210) mengemukakan bahwa “*Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya*”.

Rivai (Raihanah Daulay, et. al., 2019:211) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan seseorang yang di nilai dari beberapa periode yang ditentukan.

Selanjutnya Marbawi Adamy (Raihanah Daulay, et. al., 2019:211) mendefinisikan “*Kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh para pegawai dalam bidang pekerjaannya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan*”.

Kemudian Sulistiyani (2018:223) mendefinisikan “*Kinerja (performance) merupakan cacatan outcome yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja seseorang ini merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai pesyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standard). Standar pekerjaan merupakan tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dalam suatu organisasi*”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka penulis merumuskan bahwa kinerja karyawan merupakan sesuatu hasil kualitas maupun kuantitas atas dasar apa yang sudah seseorang kerjakan.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Surya Akbar (2018:4) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

1. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*) artinya atasan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (*IQ 110-120*) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) atasan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan atasan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri seorang karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara fisik, tujuan dan situasi) artinya seorang karyawan harus siap mental maupun fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja (Haqika, Usman, and Darmawati 2024).

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja masih merupakan permasalahan yang selalu dihadapi oleh pihak manajemen, sehingga manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu ukuran kinerja karyawan adalah kemampuan intelektual, yang didukung dengan kemampuan menguasai, mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (karo karo Karo 2024).

2.1.5.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara rutin yang dinilai oleh atasan secara langsung. Perusahaan melakukan kegiatan penilaian kinerja dengan tujuan untuk mengukur kinerja para karyawan tersebut yang nantinya digunakan sebagai bahan evaluasi hasil kerja karyawan yang memberikan manfaat bagi perusahaan. Berdasarkan pendapat Sedarmayanti (HT Munardi, et, al., 2021:336-337) tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperlihatkan dan mengenal bawahan atau karyawannya sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja karyawan di atas terdapat banyak manfaat dari penilaian kinerja. Sedarmayanti (HT Munardi, et, al., 2021:337) juga menjelaskan bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Prestasi Kerja.
Penilaian kerja yang baik memberikan umpan balik bagi pimpinan dan karyawan dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.
2. Memberi Kesempatan Kerja yang Adil.
Penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.

Melalui penilaian kinerja, karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

4. Penyesuaian Kompensasi.

Melalui penilaian kinerja dapat membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan untuk menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.

5. Keputusan Promosi dan Demosi.

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis Kesalahan Desain Pekerjaan.

Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan, sehingga penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai Proses Rekrutmen dan Seleksi.

Kinerja karyawan yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi, sehingga dengan adanya penilaian kinerja dapat membantu proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi. Kinerja ini sebagai sikap yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Kaplale and Qodariah 2024). Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan bekerja, usaha kerja, dan kesempatan yang

dapat dinilai dari hasil kerjanya. Dimana kinerja karyawan dapat di lihat dari lima dimensi berdasarkan pendapat Anwar Prabu Mangkunegara (2021:375) sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja.

Kualitas kerja merupakan seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Terdapatnya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dimensi kualitas kerja dapat diukur melalui seberapa baik karyawan menjaga tingkat kerapihan, ketelitian, dan hasil kerja dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

2. Kuantitas Kerja.

Kuantitas kerja yaitu seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dimensi kuantitas kerja dapat diukur melalui seberapa cepat karyawan mengerjakan tugas yang diberikan dan seberapa besar kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

3. Tanggung Jawab.

Tanggung jawab karyawan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dimensi tanggung jawab dapat diukur melalui seberapa besar tanggung jawab karyawan terhadap hasil kerja dan pengambilan keputusan pada tugas yang diberikan.

4. Kerjasama.

Kerjasama menunjukkan tingkat partisipasi antar karyawan secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama dapat diukur melalui seberapa baik karyawan menjalin kerjasama dan tingkat kemampuan karyawan bekerja secara tim.

5. Inisiatif.

Inisiatif muncul dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan. Dimensi inisiatif dapat diukur melalui tingkat inisiatif karyawan dalam mengambil tindakan dan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.

Tercapainya tujuan perusahaan salah satunya sangat bergantung pada baik buruknya kinerja karyawan, perusahaan harus mampu memperhatikan karyawannya, mengarahkan serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan dapat menjalankan pekerjaan sesuai tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam hal ini kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian untuk mempermudah serta memfokuskan pada bidang kajian yang sedang diteliti. Selain itu penelitian terdahulu yang telah dilakukan dapat membantu peneliti sebagai dasar acuan dalam melakukan penelitian dan dapat dijadikan sebagai pendukung dalam melakukan penelitian. Penelitian

terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, juga dapat dipakai sebagai perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan.

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal dengan menggunakan media internet sebagai perbandingan agar dapat diketahui persamaan dan perbedaan. Jurnal penelitian yang diambil sebagai perbandingan adalah motivasi kerja, komunikasi kerja, dan kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Prabianda Mutiara Kani Achmad Sudiro Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Lapak Restoran Pizza Hut Ciliwung Malang) Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Vol. 9 No. 2 2020	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel stres kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan	Variabel yang di gunakan Motivasi kerja, dan kinerja karyawan karyawan	1. Tempat dan objek penelitian 2. Tidak meneliti variabel stres kerja
2.	Muhammad Indra, Hj. Erni Alfisah, Purboyo	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi, dan	Variabel yang digunakan motivasi kerja, dan	1. Tempat dan objek penelitian 2. Tidak meneliti

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Makan Waroeng Pondok Bahari Banjarmasin</p> <p>Jurnal Ekonomi Universitas Islam Kalimantan Vol. 5 No 10 2021</p>	<p>kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>kinerja karyawan</p>	<p>variabel kepuasan kerja</p>
3.	<p>Natalia C. Kumeang, Bernhard Tewel, Greis M. Sendow</p> <p><i>The Effect Of Motivation, Communication, And Attitudes On Employee Performance At Padang Restaurant In Manado</i></p> <p>Jurnal EMBA ISSN 2303-1174 Vol. 7 No. 3 Hal 2929-2938 2019</p>	<p>Hasil penelitian ini meunjukkan bahwa motivasi kerja komunikasi, dan sikap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel yang digunakan motivasi kerja, komunikasi kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Tempat dan objek penelitian 2. Tidak meneliti variabel sikap</p>
4.	<p>Friska, Darwin Lie, Marisi</p> <p>Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe Kopi Massa Koptong Lim Ming Pematang Siantar</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukan bahwa variabel komunikasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan komunikasi, dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Tempat dan objek penelitian 2. Tidak meneliti variabel disiplin kerja</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Sultanist ISSN:2338-4328 Vol. 5 No. 2 2021			
5.	Owusu, Mintah, S. B., dan Kissi, M. <i>Motivation And Improvement In Employee Performance In The Restaurant Industry In Ghana</i> <i>African Journal Of Applied Research (AJAR)</i> Vol. 2 No. 2 (Pages 84-96) ISSN 2408-7920 2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi motivasi yang digunakan termasuk pembayaran bonus, komunikasi gratis, imbalan uang dan penyediaan makanan gratis, pengakuan dan penghargaan karyawan tidak puas. Sehingga mengakibatkan rendahnya kinerja responden yang diperoleh dari indikator kinerja profitabilitas, kepuasan pelanggan dan peningkatan basis pelanggan di industri restoran di Ghana.	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kinerja karyawan.	Tidak meneliti variabel disiplin kerja.
6.	Ami Sundari <i>The Influence Of Work Discipline, work communication, And Work Motivation An</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin, komunikasi kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh	Variabel yang digunakan komunikasi kerja, motivasi kerja, dan	1. Tempat dan objek penelitian 2. Tidak meneliti variabel disiplin kerja

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Employee Performance In Branch Of Simpang Raya Restaurant In Serang City</i></p> <p><i>Indonesian Multidiscipline Of Social Journal</i> ISSN 2746-6426 Vol. 1 Issue. 1 2021</p>	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	kinerja karyawan	
7.	<p>Daniel Cassa Augustinus and Cindy Febiola Halim</p> <p><i>The Effect Of Motivation Towards Employee Performance For Café Workers In Medan</i></p> <p><i>Journal Of Accounting & Management Innovation</i> Vol. 5 No. 1 Pp 44-56 2021</p>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh sebesar 51,4% terhadap kinerja karyawan. Sisanya 48,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kinerja karyawan.	<p>1. Tempat dan objek penelitian</p> <p>2. Tidak meneliti variabel disiplin kerja</p>
8.	<p>Refly Hendy Leppa, Rosalina A. M. Koleangan, dan Jantje L. Sepang</p> <p><i>The Effect Of Motivation, Work Discipline, And Work Communication On Employee Performance At</i></p>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan komunikasi kerja, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel yang digunakan motivasi kerja, komunikasi kerja, dan kinerja karyawan	<p>1. Tempat dan objek penelitian</p> <p>2. Tidak meneliti variabel disiplin kerja</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Welcome Cafe And Resto Tomohon</i></p> <p>Jurnal EMBA, ISSN 2303-1174 Vol. 9 No. 2 Hal. 1325-1334 2021</p>			
9.	<p>Luh Mang Indah Mariani, Ni Ketut Sariyathi</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Paguyuban Di Denpasar</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud ISSN 2302-8912 Vol. 6 No. 7 2022</p>	<p>Hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa hasil dari analisis yang telah diolah dan diperoleh bahwa Motivasi, komunikasi, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyuban di Denpasar.</p>	<p>variabel yang digunakan motivasi kerja, komunikasi, dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Tempat dan objek penelitian 2. Tidak meneliti variabel disiplin kerja</p>
10.	<p>Intan Ayu Permatasari, Elok Damayanti</p> <p><i>The Effect Of Work Motivation And Work Facilities On Employee Performance At Fish & Co Restaurant Surabaya</i></p> <p><i>World Journal Of Entrepreneurship</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi kerja dan fasilitas kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variable yang digunakan motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Tempat dan objek penelitian 2. Tidak meneliti variabel fasilitas kerja</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Project And Digital Management</i> , ISSN: 2656-1174 VOL. 3 NO. 6 2020			
11.	Annida Khoiriani <i>The Influence Of Work Motivation And Work Ability On Job Satisfaction And Performance Of Restaurant Employees In The City Of Tourism In Yogyakarta, Indonesia.</i> <i>International Journal Administration, Business and Organization</i> , E-ISSN 2721-5652 VOL 2(1) Hal. 31-43 2021	Hasil penelitian ini berkaitan dengan motivasi kerja berada pada level sedang yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kemampuan kerja, kepuasan kerja juga mendapat hasil baik terhadap kinerja pegawai.	Variable yang digunakan motivasi kerja, dan kinerja karyawan.	1. Tempat dan objek penelitian 2. Tidak meneliti variabel kemampuan dan kepuasan kerja
12	Adi Lukman Hakim, Erna Nur Faizah, Firdausi Nujulah <i>The Effect of Work Communication and Work Discipline on Employee Performance in Restaurant Banjarmasin</i> <i>SINERGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen</i> , VOL. 11 NO. 2	Hasil dari penelitian ini semakin disiplin pegawai dalam bekerja maka kinerja semakin meningkat. Dan semakin baik komunikasi yang dilakukan semakin meningkat kinerjanya.	Variabel yang digunakan komunikasi kerja dan kinerja karyawan	1. Tidak meneliti Tempat dan objek penelitian 2. variabel disiplin kerja

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	2021			
13	<p>Erna Erviana, Aida Vitria, Nurul Hasanah</p> <p><i>Analysis Of Employee Performance Improvement Through Work Motivation At Prambanan Restaurant Banjarmasin</i></p> <p><i>Jurnal Diploma thesis, Universitas Islam Kalimantan MAB.</i> Vol. 133, No 221-232 2021</p>	<p>Hasil penelitian ini mengenai penerapan motivasi kerja yang dilakukan oleh Rumah Makan Prambanan Banjarmasin sudah baik dalam meningkatkan kinerja karyawan dan bagaimana pimpinan lebih menjaga kualitas pegawainya.</p>	<p>Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kinerja karyawan.</p>	<p>1. Tempat dan objek penelitian</p> <p>2. Tidak meneliti variabel disiplin kerja, dan sikap kerja.</p>
14	<p>Kadek Nonik Erawati, Ni Wayan Sitiari and Ni Luh Putu Indiani</p> <p><i>The Effect of Stress and Working Environment on Employee Performance through Motivation Mediation: A Case Study on International Restaurant in Badung Bali</i></p> <p><i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha,</i> EISSN 2579-8162 ISSN 2355-4150</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) stres memberikan efek negatif dan tidak signifikan pada motivasi karyawan, kinerja karyawan, 2) pekerjaan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, 4) lingkungan kerja berpengaruh</p>	<p>Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>1. Tempat dan objek penelitian</p> <p>2. Tidak meneliti variabel pengalaman kerja dan sikap pegawai.</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Volume 6, Nomor 1, 2019, pp. 22-30 2019	negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, 5) motivasi berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) motivasi bukan merupakan mediasi antara stres dan kinerja karyawan, 7) motivasi merupakan mediasi yang sempurna antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.		
15	Rizky Pratama, Sintha Wahjusaputri, Adityo Ari Wibowo <i>The influence of work motivation and organizational culture on employee performancein Pizza Hut Jakarta Timur</i> JURNAL RISET MANAJEMEN Online ISSN : 2624-492X Print ISSN : 2355-9381 Vol. 7, No. 101 – 112	Hasil dari peneliti menunjukkan menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan anantara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel yang digunakan motivasi kerjan dan kinerja karyawan	1. Tempat dan objek penelitian 2. Tidak meneliti variabel budaya organisasi

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	2020			

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2022)

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabelnya sama namun menggunakan dimensi dan pengukuran indikator yang berbeda dengan penelitian ini. Dimensi dan pengukuran indikator pada penelitian sebelumnya disesuaikan dengan implementasi di lapangan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan antara penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dituangkan dalam skripsi ini. Perbedaan itu dapat dilihat dari beberapa aspek berikut.

1. Dilihat dari dimensi masing-masing variabel penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu pada hubungan variabel yang sama dengan penelitian ini, demikian pula dengan indikator pengukuran yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.
2. Belum ada penelitian yang mengkaji hubungan secara menyeluruh antara motivasi kerja, komunikasi kerja dan kinerja karyawan, variabel tersebut ada dalam artikel yang berbeda-beda.
3. Terdapat variabel yang tidak dibahas dalam skripsi ini namun terdapat keterkaitan meski tidak begitu signifikan, misalnya pembahasan mengenai budaya dan lingkungan kerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model kompetensi tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci, dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel independen yaitu Motivasi Kerja (X_1), Komunikasi Kerja (X_2) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).

2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi dapat di definisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap usaha atau kelompok orang yang bekerja sama untuk menempati tujuan organisasi dan sebagai pemberi daya pendorong atau penggerak yang diberikan pimpinan kepada karyawan dengan tujuan karyawan mau bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi dapat mempengaruhi perilaku manusia, motivasi juga dapat dijadikan sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untu memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa kearah optimal. Faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan atau tercapainya tujuan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah diteliti sebelumnya oleh Prabianda Mutiara Kani, Achmad Sudiro (2020) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Restoran Pizza Hut ciliwung malang.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Muhammad Indra, Hj. Erni Alfisah, Purboyo (2021) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Makan Waroeng Pondok Bahari Banjar Masin. Daniel Cassa Augustinus and Cindy Febiola Halim (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh sebesar 51,4% terhadap kinerja karyawan pada café workers di medan

Dalam hal ini terdapat keterkaitan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, dimana motivasi kerja ternyata berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu di atas bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka apa bila karyawan meemiliki motivasis kerja yang baik karyawan dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, sebaliknya jika karyawan tidak memiliki motivasi kerja maka kualitas kerja akan menurun.

2.2.2 Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. untuk memindahkan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses komunikasi. Komunikasi menjadi hal terpenting didalam dunia kerja. Hal ini dikarenakan ketika di dunia kerja pasti akan bertemu dengan banyak orang yang memiliki berbagai latar belakang, budaya, usia, pola piker, kepribadian, keyakinan. Dll. Kemampuan berkomunikasi menjadi jembatan penghubung untuk menyatukan perbedaan-perbedaan tersebut, sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Kemampuan untuk saling memahami selama bekerja dapat membuat terciptanya kondisi dan kinerja karyawan yang baik. Komunikasi juga merupakan salah satu faktor tercapainya keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi.

Dalam melaksanakan pekerjaan, komunikasi antar rekan kerja merupakan hal yang penting bagi karyawan. Karyawan akan selalu berkomunikasi dengan sesama karyawan, atasan dengan bawahan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Natalia C. Kumeang, Bernhard Tewal, Greis M. Sendow (2019) dalam jurnalnya yang menunjukkan hasil bahwa variabel komunikasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Restoran padang di Manado. . Selain itu, penelitian lain dilakukan oleh Friska, Darwin Lie, Marisi (2021) Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adi Lukman Hakim, Erna Nur Faizah, Firdausi Nujulah (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Restoran di Banjarmasin.

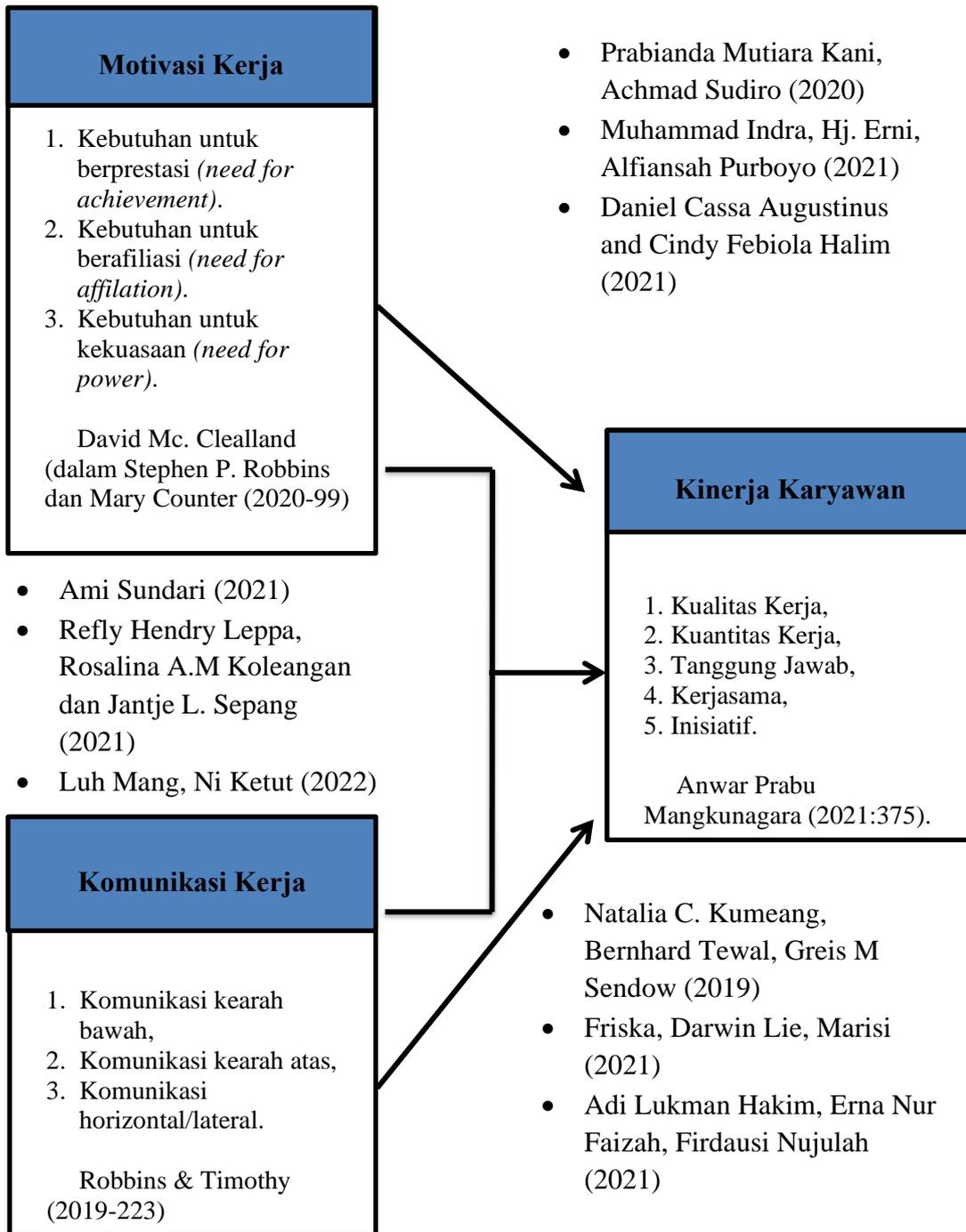
2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja

Karyawan

Motivasi dan kinerja keduanya saling berkaitan dan tidak bisa dilepaskan dengan orang lain, kinerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan, maka tingkat kinerja pegawai akan tinggi. Setiap perusahaan mengharapkan pegawai dapat meningkatkan kariernya, oleh karena itu pegawai tersebut harus berusaha keras mengelola diri bukan pasrah kepada nasib. Faktor motivasi adalah potensi akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dimiliki seseorang. Seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang karyawan mau menggunakan seluruh potensinya.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ami Sundari (2021) dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan Komunikasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada restoran Simpang Raya di Serang. Penelitian selanjutnya oleh Refly Hendy Leppa, Rosalina A.M Koleangan, dan Jantje L. Sepang (2021) dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komunikasi kerja sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Welcome Cafe dan Resto Tomohon. Luh Mang Indah Mariani, Ni Ketut Sariyathi (2022) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil dari analisis yang telah diolah dan diperoleh bahwa motivasi kerja, dan komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Warung Minang Peguyangan di Denpasar.

Berdasarkan pada uraian di atas, peneliti menduga adanya keterkaitan antara motivasi kerja dan komunikasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain, kemudian secara sistematis dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan.

Motivasi kerja, dan Komunikasi Kerja, berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial.

a. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan