

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting yang tidak terpisahkan dalam organisasi bisnis serta faktor pendukung pada sumber daya lain untuk memberikan hasil yang optimal dalam mencapai tujuan suatu organisasi ataupun perusahaan. Untuk itu, perusahaan selalu berusaha dalam mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Terdapat banyak faktor yang berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan suatu organisasi, salah satunya adalah kinerja para karyawan yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi pada organisasi tempat dimana para karyawan tersebut bekerja. Kinerja karyawan harus diketahui oleh pimpinan atau manajer perusahaan karena penting artinya bagi keberhasilan suatu usaha. Dikatakan penting bagi keberhasilan suatu usaha karena kinerja karyawan yang optimal harus didukung dengan motivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2013:67). Kinerja juga merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Dalam pengembangan karyawan diperlukan peran seseorang pemimpin agar kinerja karyawan tidak menurun. Seorang pemimpin harus bersikap mendorong, membimbing dan menuntun karyawan. Dalam pelaksanaan kepemimpinan, komunikasi perlu terus dilakukan. Menurut Himstreet dan Baty dalam bukunya yang berjudul *Communications : Principles and Methods* dalam Ardianto (2016:4) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antar individu melalui sistem yang lazim, baik dengan simbol-simbol, sinyal- sinyal maupun perilaku atau tindakan Purwanto (2016:4). Komunikasi dapat dilakukan dengan mengandalkan media seperti telepon, media, ataupun alat komunikasi yang lain. Jika komunikasi terus dilakukan tidak menutup kemungkinan bahwa kinerja karyawan juga dapat meningkat baik secara kualitas maupun kuantitas. Dengan alasan meningkatkan kinerja pegawai secara kuantitas dan kualitas, maka sosok pemimpin yang dibutuhkan adalah yang mampu berkomunikasi dengan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik, akan memberikan motivasi bagi para pegawai untuk terus mengembangkan kinerjanya.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi Mandiage Dkk (2016:345).

Berdasarkan identifikasi dalam komunikasi organisasi tersebut ditemukan beberapa masalah yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Karangasem antara lain : (1) Komunikasi kerja di dalam lingkungan kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karangasem kurang kondusif, karena sering kali dijumpai

permasalahan kesalahpahaman komunikasi antara atasan kantor terhadap pegawai bawasanya ketika dalam kerja, (2) sering kali pegawai bawasan tidak diikutkan dalam pengambilan keputusan saat rapat diskusi. (3) kurang baiknya hubungan antara pimpinan terhadap pegawai bawahannya, hal tersebut mengakibatkan pegawai tersebut merasa kurang dianggap penting atau cuma dianggap pegawai biasa saja, (4) selain itu terdapat permasalahan utama dalam komunikasi kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu tidak dilakukannya pengukuran komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai secara berkala setiap terjadi pergantian pimpinan, ada pegawai baru serta ketika membuat sebuah kebijakan baru karena semua itu pastinya akan mempengaruhi terhadap suasana kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Karangasem dalam mencapai pencapaian sebuah kualitas kinerja yang baik.

Dalam suatu pemerintahan komunikasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengadakan hubungan antar atasan dan bawahan. Karna itu penting dilakukan komunikasi agar maksud dan pesan yang disampaikan dapat diterima sesuai dengan keinginan pengirim berita. Faktor komunikasi juga merupakan peranan penting dalam menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan. Dari pengamatan pendahuluan ditemukan fenomena bahwa terdapat banyak karyawan yang kurang berupaya meberikan hasil yang terbaik atas pekerjaannya.

Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas – tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari

perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Dengan pengalaman kerja yang semakin baik maka karyawan akan diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik dan menjadi contoh bagi karyawan yang baru bergabung kedalam perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai yang berkaitan dengan pengalaman kerja yang dimiliki adalah dengan memberikan pelatihan terhadap karyawan yang bersangkutan. Pelatihan tidak hanya dimaksudkan sebagai penyegaran terhadap cara penanganan atas pekerjaan yang telah menjadi rutinitas dari karyawan yang bersangkutan namun juga mencoba untuk menemukan suatu inovasi baru dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga penyelesaian pekerjaan dapat menjadi lebih efektif dan efisien dibandingkan sebelum mendapatkan pelatihan. Selain itu dengan adanya pengalaman kerja yang cukup ditambah dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan menjadi loyal terhadap perusahaan.

Fenomena yang terjadi pada saat ini adalah karyawan dengan pengalaman kerja yang lama, karyawan senior, sering kurang mau mengikuti pelatihan, karena merasa sudah mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, dan karena sudah dianggap menjadi kebiasaan sehingga akan mengurangi kinerja perusahaan secara umum. Disisi loyalitas, karyawan yang memiliki masa kerja lama adalah karyawan yang memiliki loyalitas atau kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan

Sedangkan Kompetensi kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas

keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Disiplin kerja merupakan salah satu variabel penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, oleh sebab itu disiplin sangat penting dalam sistem organisasi yang bertujuan untuk meminimalisir kesalahan, penyimpangan atau kelalaian yang menyebabkan pemborosan dalam melakukan pekerjaan. Peningkatan kinerja karyawan baik perorangan maupun kelompok akan memberikan kompetensi bagi kinerja SDM secara keseluruhan. Kompetensi merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Ardiansyah, 2018). Oleh karena itu penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan organisasi dan sumber daya manusia yang kompetensi. Kompetensi bukan sekedar pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi merupakan kemampuan khusus yang sangat kompleks, apabila kompetensi, sikap dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksikan bahwa prilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Pada latar belakang yang diuraikan maka ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, untuk mencegah adanya penyimpangan dan guna mempermudah langkah-langkah dalam penelitian ini, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah komunikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas pendidikan Kabupaten Karangasem?
- 2) Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas pendidikan Kabupaten Karangasem?
- 3) Apakah kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karangasem?

## 1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, maka Tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karangasem.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karangasem.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karangasem.

## **1.4 Kegunaan penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian diharapkan menjadi sumber pengetahuan dan bahan kepustakaan serta sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih luas dan mendalam.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

#### 1) Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana cara mengantisipasi permasalahan komunikasi kerja, pengalaman dan kompetensi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan, dengan bekal ilmu yang diperoleh selama kuliah dan diterapkan kedalam aplikasi dilapangan dalam penelitian ini.

#### 2) Bagi Universitas

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang Manajemen SDM yang dapat ditindak lanjuti.

#### 3) Bagi Dinas pendidikan

Melalui penelitian ini penulis berharap dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pengembangan dinas pendidikan untuk sekarang dan di masa yang akan dat



UNMAS DENPASAR

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting-Theory*

Penelitian ini menggunakan Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (grand theory). Goal Setting Theory merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Menurut Robbins dan Couter (2012) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara Tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Goal setting theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2019). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (Tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### 1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Putra, 2016) kinerja adalah hasil kerja yang bisa diperoleh satu orang atau banyak orang dalam perusahaan, seturut pada tanggung jawab serta wewenang masing-masing, dalam rangka mewujudkan harapan perusahaan yang bersangkutan secara legal, setara dengan etika serta tidak menantang hukum dan etika yang berlaku. Menurut (Rusvitawati, 2019) Kinerja merupakan suatu hal yang paling utama bagi organisasi. Kinerja karyawan merupakan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya dan mengerjakan suatu pekerjaan dengan benar supaya bisa mendapatkan hasil setara dengan apa yang diinginkan. Semakin besar atau semakin bagus kinerja karyawan maka harapan organisasi akan semakin cepat diwujudkan, juga sebaliknya yang muncul jika kinerja karyawan turun atau kurang bagus maka akan semakin lama mewujudkan impian perusahaan.

Menurut (Safitri, 2013) Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan atau hasil dari karyawan secara keseluruhan pada satu periode khusus dalam menjalankan tugas disesuaikan pada setiap prediksi, seperti bentuk, sasaran, target atau standar yang sudah diterapkan terlebih dahulu serta sudah disetujui bersama.

Jadi diartikan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang telah diserahkan kepadanya dalam suatu periode waktu tertentu. Pengukuran kinerja karyawan bisa dilaksanakan pada kinerja yang terukur serta nyata.

Maka diperlukan ukuran kinerja yang bersifat dapat dihitung atau disebut juga kuantitatif.

## 2) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Isvandiari & Idris, 2018) mengemukakan, bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu :

- a. Kualitas, di lihat dari seberapa bagus karyawan tersebut menjalankan tugas sesuai dengan apa yang sehendaknya dikerjakan.
- b. Kuantitas, di lihat dari seberapa lama seorang karyawan melakukan pekerjaan dalam satu harinya. Melalui kuantitas kerja ini, bisa ditinjau dari seberapa cepat karyawan tersebut melakukan pekerjaan.
- c. Pelaksanaan tugas, di lihat dari seberapa mampu karyawan menjalankan tugasnya dengan tidak terjadi pelanggaran secara akurat.
- d. Tanggung jawab pada pekerjaan merupakan kemauan diri akan kewajiban karyawan dalam mengerjakan tugas yang sudah diterapkan perusahaan

## 3) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan menurut (Kasmir 2016:189) yaitu:

- a. Kemahiran atau Kemampuan yang dikuasi karyawan untuk melakukan tugas.
- b. Karyawan yang mempunyai pemahaman tentang tugasnya secara bagus akan menghasilkan pekerjaan yang bagus pula.

- c. Rancangan Kerja, konsep tugas akan mempermudah karyawan untuk mewujudkan harapannya.
- d. Kepribadian atau perilaku yang dikuasai karyawan.
- e. Motivasi Kerja merupakan dukungan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- f. Kepemimpinan Perilaku seorang pemimpin untuk mengendalikan, mengarahkan serta menugaskan bawahannya agar menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan.
- g. Gaya Kepemimpinan merupakan gaya atau cara seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya.
- h. Budaya Organisasi, kebiasaan atau norma yang berlaku di perusahaan.

### **2.1.3 Komunikasi Kerja**

#### **1) Pengertian Komunikasi Kerja**

Menurut Bandriyah (2015:30) Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan, informasi dari seseorang ke orang lain. Menurut Wiludjeng (2013:13). Komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan. Komunikasi dibutuhkan untuk bertukar informasi, memberikan perintah, dan bercerita. Sebagai makhluk sosial, setiap orang saling bertukar informasi untuk kebutuhan mereka maupun

bercerita mengenai kehidupan mereka. Saat bertugas, manajer membutuhkan komunikasi untuk memberikan perintah kepada bawahan. Oleh karena itu, komunikasi berperan penting dalam kehidupan manusia di dalam kerja maupun tidak.

Dalam dunia kerja, antara manajer dan karyawan dihubungkan dengan komunikasi untuk melaksanakan tugas masing-masing agar dapat terselesaikan dengan baik. Komunikasi yang baik akan memberikan dampak positif bagi manajer maupun karyawan. Dalam pelaksanaan tugas, mereka cenderung berkomunikasi secara lisan dibandingkan dengan komunikasi secara tertulis, karena dengan komunikasi secara lisan akan mempermudah terjadinya umpan balik, sehingga ketidakjelasan informasi dapat langsung teratasi dengan menanyakan secara langsung. Komunikasi merupakan proses pemindahan informasi atau gagasan dari seseorang ke orang lain, dapat berlangsung secara lisan maupun tulisan, dan dapat dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dalam berkomunikasi, perlu adanya pengirim pesan, pesan yang disampaikan, dan penerima pesan.

Setiap orang yang berkomunikasi dengan orang lain akan melalui proses komunikasi yang diawali dari pengirim pesan yang menyampaikan pesan ke penerima pesan, lalu penerima pesan akan memberikan umpan balik ke pengirim pesan. Umpan balik menunjukkan proses komunikasi yang dilakukan dua orang tersebut berhasil karena penerima pesan memahami maksud dari pengirim pesan. Umpan balik juga dapat berarti bahwa penerima pesan meminta kejelasan informasi dari pengirim pesan. Hal yang penting dari komunikasi adalah kedua pihak yaitu pengirim pesan

dan penerima pesan dapat memahami isi pesan maupun informasi yang dibicarakan sehingga tidak terjadi miss communication antara dua pihak tersebut

## 2) Peran Komunikasi

Peran Komunikasi Menurut Bandriyah (2015:31), komunikasi berperan aktif dalam seluruh aspek kehidupan. Dengan komunikasi yang jelas, pekerjaan dapat dilakukan dengan maksimal. Dalam sebuah perusahaan, peran komunikasi terbagi menjadi 3 jenis yaitu :

- (1) Peran antar pribadi (Interpersonal role) Manajer sebagai pemimpin organisasi yang berinteraksi dengan bawahan, pelanggan, dan rekan kerja.
- (2) Peran informasi (Informational role) Manajer mencari informasi dari rekan, bawahan, dan kontak-kontak pribadi lain tentang segala hal yang mungkin mempengaruhi pekerjaan dan tanggung jawab mereka.
- (3) Peran keputusan Keputusan yang diambil manajer dibuat secara pribadi, tetapi akan didasarkan pada informasi yang telah dikomunikasikan kepada manajer. Manajer harus mengkomunikasikan keputusan-keputusan tersebut kepada orang lain.

Komunikasi yang efektif Bagi seorang manajer, komunikasi yang efektif merupakan kebutuhan penting. Dengan komunikasi yang efektif, manajer dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasikan, dan memimpin serta mengendalikan organisasi.

Menurut Bandriyah (2015:33), manajer mencurahkan sebagian besar dari waktunya untuk berkomunikasi. Dengan komunikasi yang efektif akan meminimalisir terjadinya miss communication antara pihak yang berkomunikasi. Informasi yang jelas dapat membantu karyawan maupun manajer dalam melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal. Apabila tugas dapat dijalankan dengan baik secara maksimal, hal ini berdampak positif karena menguntungkan perusahaan.

Komunikasi yang efektif berperan penting dalam organisasi. Namun, komunikasi yang tidak efektif menjadi hambatan bagi pihak yang saling berkomunikasi. Hambatan dalam berkomunikasi yang efektif adalah:

- 1) Mendengarkan yang hanya ingin didengar.
- 2) Mengabaikan informasi yang tidak ingin didengar.
- 3) Menilai dari sumber informasi yang didapatkan.
- 4) Menilai persepsi orang lain yang berbeda dengan persepsi sendiri.
- 5) Pengaruh emosi diri sendiri dan gangguan media informasi.

### 3) Faktor-Faktor Komunikasi

Faktor Komunikasi Menurut Bandriyah (2015:35), komunikasi yang efektif perlu diterapkan dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, akan berdampak positif terhadap pekerja maupun perusahaan. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi efektivitas dalam berkomunikasi.

#### (1) Jalur komunikasi formal

Dengan menggunakan bahasa formal akan memberikan dampak positif berupa kejelasan dari informasi yang telah disampaikan.

(2) Wewenang jabatan

Orang yang lebih tinggi jabatannya cenderung lebih mudah berkomunikasi dengan bawahannya. Dalam hal ini manajer memiliki kewenangan untuk berkomunikasi dengan bawahan begitu pula sebaliknya. Namun, antara manajer dan bawahan memiliki porsi yang berbeda dalam hal perintah dan kewenangan lainnya.

(3) Spesialisasi jabatan

Dalam ruang lingkup jabatan yang sama akan memudahkan untuk melakukan komunikasi secara efektif. Karena masing-masing individu paham akan posisi masing-masing.

(4) Ketrampilan berkomunikasi

Seseorang yang terampil dalam hal berbicara, menulis dan membaca tentu akan lebih efektif dalam berkomunikasi dengan orang lain dibandingkan orang yang tidak memiliki ketrampilan tersebut.

Dengan komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan akan memberikan dampak positif yang menguntungkan. Efektivitas dalam berkomunikasi perlu diterapkan dan ditingkatkan agar kinerja antar karyawan dapat lebih baik dari sebelumnya. Manajer yang bertanggung jawab atas kinerja karyawan. Namun, keberhasilan perusahaan menjadi tanggung jawab bersama antara manajer dan karyawan, sehingga efektivitas dalam berkomunikasi antara keduanya dapat dilakukan untuk melaksanakan tugas secara maksimal

#### 4) Fungsi Komunikasi

Fungsi Komunikasi Menurut Bandriyah (2015:36), Ilmu komunikasi organisasi terbagi menjadi beberapa fungsi sebagai berikut:

##### (1) Fungsi informatif

Fungsi informatif pada komunikasi organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi didalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

##### (2) Fungsi regulatif

Fungsi regulatif pada komunikasi organisasi berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif yaitu, berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan, juga memberi perintah atau intruksi supaya perintahperintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.

Dan juga berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

(3) Fungsi persuasive

Fungsi persuasif merupakan tindakan pimpinan yang lebih suka mengajak bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

(4) Fungsi integratif

Fungsi integratif merupakan usaha organisasi untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut yaitu, saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi. Dan saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Saat ini, masalah yang sering terlihat dalam dunia kerja yaitu saling menjatuhkan sesama karyawan. Hal ini biasanya terjadi dikarenakan ingin berebut kekuasaan atau bisa juga dikarenakan iri pada sesama karyawan dikarenakan

merasa perlakuan atasan yang tidak adil atau bisa dikatakan pilih kasih. Hal seperti ini yang seharusnya dihindari dalam dunia kerja, karena apabila hal seperti ini terus terjadi, akan membuat komunikasi dalam suatu organisasi hancur dan menciptakan ketidaknyamanan dalam bekerja.

### **5) Indikator Komunikasi**

Menurut Joseph A. Devito dalam Fauziyyah (2016 : 30) menyatakan bahwa suatu komunikasi efektif memiliki lima indikator yaitu sebagai berikut :

#### **(1) Keterbukaan**

Keterbukaan untuk menunjukkan kualitas keterbukaan dalam diri seseorang yang meliputi sikap jujur, rendah hati, adil serta mau menerima pendapat orang lain untuk mencapai suatu komunikasi yang baik.

#### **(2) Empati**

Empati dimaksudkan untuk merasakan bagaimana yang dirasakan oleh orang lain suatu perasaan bersamaan perasaan orang lain, yakni mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain.

#### **(3) Dukungan**

Dengan dukungan ini akan tercapai komunikasi yang efektif. Dukungan adakalanya terucap dan adakalanya tidak terucap.

#### **(4) Kepositifan**

Memiliki sifat yang positif dalam melakukan kegiatan komunikasi dan mampu berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku dalam organisasi untuk mencapai kerja sama yang baik.

- (5) Kesetaraan (Kesamaan)
- komunikasi akan menjadi lebih efektif jika mereka saling mengetahui kesamaan kepribadian diantara mereka (kesamaan antara komunikator dan komunikan)

#### **2.1.4 Pengalaman Kerja**

##### **1) Pengertian Pengalaman Kerja**

Menurut (Harlina & Bachri, 2019) Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar. Pengalaman kerja dapat dikatakan sebagai pengetahuan yang diperoleh seseorang secara langsung dalam proses kerja sehari-hari yang sesuai dengan pekerjaannya. Pengalaman kerja biasanya diperoleh dari seseorang yang memiliki jam kerja lebih lama. Karyawan yang berpengalaman secara tidak langsung akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, karena mereka sudah memiliki basis pengetahuan yang sangat banyak. Seorang karyawan yang berpengalaman dapat dikatakan telah mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dan dapat dipastikan bahwa karyawan tersebut tidak akan menimbulkan suatu permasalahan pada saat menyelesaikan pekerjaan tersebut (Kapahang, 2014). Pengalaman kerja juga meliputi berbagai jenis bentuk jabatan atau pekerjaan yang pernah ditempati oleh karyawan serta seberapa lama mereka melakukan pekerjaan pada masing-masing jabatan atau pekerjaan tersebut. Menurut (Sugiyono, 2016) Pengalaman kerja merupakan suatu proses pembentukan keahlian serta pemahaman karyawan dari suatu bentuk tugas karena keikutsertaan karyawan tersebut dalam menjalankan tugasnya.

Seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja lebih luas tentu saja akan lebih memahami apa yang akan diperbuat pada saat terjadi suatu kendala yang muncul. Pengalaman kerja merupakan pegangan yang dimiliki karyawan itu sendiri yang merupakan suatu keahlian yang diperoleh dari cara pengorganisasian serta kemahiran yang dikuasai karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas yang diembannya (Romauli Situmeang, 2017)

Dari beberapa pengertian tersebut maka diartikan bahwa pengalaman kerja merupakan tahap pengendalian keahlian serta pemahaman karyawan dalam menjalankan tugasnya yang bisa diukur dari masa kerja serta dari tingkat kemahiran dan pemahaman yang dikuasainya.

## **2) Indikator Pengalaman Kerja**

Menurut (Sartika, 2015) terdapat beberapa indikator pengalaman kerja untuk mengetahui memiliki pengalaman atau bukannya seorang karyawan yaitu sebagai berikut:

### **(1) Lama waktu/ masa kerja**

Lamanya waktu atau masa kerja diukur dengan melihat apa saja pekerjaan yang sudah dicapai karyawan sehingga mampu mengerti bentuk tugas dari suatu pekerjaan serta sudah menjalankannya dengan bagus.

### **(2) Tingkat pemahaman serta kemahiran yang dipunya**

Pengetahuan memacu pada suatu bentuk, kebijakan, tahap prinsip atau data lain yang diperlukan oleh karyawan serta keahlian untuk mengetahui dan menetapkan informasi. Sedangkan kemahiran memacu pada keahlian diri seseorang yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.

### **(3) Penguasaan terhadap tugas serta peralatan.**

Tingkat pengendalian karyawan dalam menjalankan aspek-aspek teknik peralatan serta teknik tugas.

### **3) Faktor Pengalaman Kerja**

Menurut Ahmad (2017) Terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi pengalaman kerja seseorang yaitu sebagai berikut:

#### **a. Waktu**

Semakin lama karyawan dalam menjalankan tugasnya, maka akan menghasilkan pengalaman kerja yang lebih banyak pula.

#### **b. Frekuensi**

Semakin sering menjalankan pekerjaan yang sejenisnya maka karyawan tersebut akan menghasilkan pengalaman kerja yang lebih bagus pula.

#### **c. Jenis tugas**

Semakin banyaknya bentuk tugas yang dikerjakan, maka karyawan tersebut juga akan menghasilkan pengalaman kerja yang lebih luas dan lebih bagus.

#### **d. Penerapan**

Semakin sering diterapkan sikap, keahlian dan pengetahuan karyawan dalam menjalankan tugas, tentu mampu mengembangkan pengalaman kerja karyawan tersebut.

## **2.1.5 Kompetensi Kerja**

### **1) Pengertian Kompetensi Kerja**

Menurut (Hendri, 2017) Kompetensi bersumber dari lingkungan kehidupan sosial yang merupakan sebagai keterampilan dan pemahaman seseorang serta kerja yang dimiliki, ditekuni, dan dipergunakan seseorang sebagai alat agar menghasilkan nilai dengan cara melaksanakan pekerjaan

serta tugas dengan bagus. Kompetensi dapat dimaknai sebagai bentuk dari kemampuan individual dan kemauan untuk menunjukkan melalui bentuk hasil kerja dari melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan (Darmawan, 2014).

Menurut (Ratulangi & Soegoto, 2016) kompetensi merupakan perilaku yang didasari dari diri karyawan dalam mewujudkan kinerja yang superior. Kompetensi juga merupakan keahlian, pemahaman serta kemahiran yang berhubungan dengan tugas seseorang, serta keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan. Kompetensi merupakan suatu keahlian dalam menjalankan atau melaksanakan suatu tugas yang didasari atas pemahaman serta keterampilan dan didukung oleh perilaku kerja.

Menurut (Suryandita & Netra, 2016) menyatakan bahwa mereka yang mempunyai keahlian di bidang manajemen sumber daya manusia, inovasi, prestasi serta kemajuan perusahaan merupakan kompetensi sumber daya manusia yang harus dikuasai bagi mereka yang siap berkarier pada bagian sumber daya manusia yang sangat mendasar (fundamen).

Pengertian kompetensi secara umum adalah suatu keahlian yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan pada bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang sudah diberikan. artinya kompetensi tidak melulu diartikan sebagai pengetahuan atau keahlian seseorang, tapi juga keinginan seseorang untuk mengerjakan apa yang diketahuinya, sehingga mampu memberikan manfaat.

Dari uraian tersebut dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan pemahaman dan kemampuan yang dikuasai seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

## 2) Indikator Kompetensi

Menurut (Soetrisno & Gilang, 2018) terdapat beberapa Indikator Kompetensi untuk memenuhi unsur kompetensi seorang karyawan yaitu:

### a. Pengetahuan (Knowledge)

Menghasilkan pemahaman yang diperoleh dari belajar secara formal maupun dari palatihan-pelatihan khusus yang berhubungan dengan bagian pekerjaan yang dimilikinya.

### b. Keahlian (Skill)

Mempunyai kemampuan pada bagian pekerjaan yang akan ditempatinya dan bisa menguasainya secara cermat dan teliti. Meskipun demikian, selain mampu, ia juga harus mempunyai keahlian (ability) untuk menuntaskan masalah serta dapat menyelesaikannya dengan teliti dan cepat.

### c. Sikap (Attitude)

Menjunjung tinggi etika organisasi serta mempunyai perilaku yang positif (sopan dan ramah) dalam melakukan tindakan. Sikap ini tidak bisa dibedakan dari tugas karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

## 3) Macam-Macam Kompetensi

Menurut (Muins dalam Rohana Thahier, 2012:10) terdapat 3 (tiga) jenis kompetensi sebagai berikut:

(1) Kompetensi profesi

Kemahiran dalam mengembangkan kemampuan/kemahiran pada suatu bagian khusus, agar para pekerja bisa bekerja dengan penuh tanggung jawab, tepat, cermat serta teratur.

(2) Kompetensi individu

Kemahiran yang ditujukan pada kehebatan karyawan, mulai dari penguasaan ilmu pengetahuan teknologi (Iptek) ataupun daya saing dari kemahirannya.

(3) Kompetensi sosial

Merupakan keahlian yang ditujukan dalam kemahiran karyawan ketika mencocokkan diri pada lingkungannya, agar bisa mengaktualisasikan dirinya di sekitar masyarakat maupun sekitar pekerjaannya.

**4) Faktor Yang Mempengaruhi Terbentuknya Kompetensi**

Menurut (Dianita, 2019) Terdapat beberapa faktor yang memiliki pengaruh terbentuknya kompetensi, yaitu :

(1) Kepercayaan dan nilai Kepercayaan dan nilai karyawan pada suatu hal sangatlah mempengaruhi perilaku dan sikap orang tersebut. Karyawan yang mempunyai nilai serta keteguhan diri yang tidak inovatif dan kreatif cenderung lebih tidak mau berusaha untuk mencari suatu hal baru dan yang menantang bagi dirinya sendiri.

(2) Kemampuan atau kemahiran Dalam menciptakan suatu kompetensi, aspek ini memegang peranan yang sangat penting.

(3) Pengalaman Pengalaman merupakan unsur utama dalam menciptakan pengendalian kompetensi karyawan pada tugas yang akan diembannya.

- (4) Karakteristik personal Kompetensi seseorang turut dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian orang tersebut.
- (5) Motivasi Motivasi seseorang sangat mempengaruhi suatu pekerjaan untuk mewujudkan hasil yang diinginkan. Motivasi merupakan unsur keahlian yang paling utama dan faktor yang cenderung bisa berubah.
- (6) Isu-isu emosional Gangguan serta blok-blok emosional kerap kali menghalangi pengendalian kompetensi.
- (7) Kapasitas intelektual Kapasitas intelektual karyawan mempengaruhi pengendalian kompetensi. Kompetensi seseorang bergantung pada keahlian kognitif seperti merancang konseptual serta merancang analisis.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Boge Triatmanto, 2017	Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Komunikasi Perpengaruh Positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa proses komunikasi yang saat ini diterapkan telah memberikan dampak positif bagi karyawannya, yaitu perubahan sikap ke arah yang lebih baik Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa

			pemberian motivasi dengan tepat akan membentuk pola pikir karyawan untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang sesuai dengan kondisi perusahaan.
2.	Riscy S. Ratulangi, 2017	Pengaruh Pengalaman kerja, Kompetensi, Motivasi terhadap Kinerja karyawan (Studi pada PT. Hasrat Abadi Tendean Manado)	Dalam penelitian ini pengalaman kerja, kompetensi dan motivasi ini mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan pada karyawan PT. Hasrat Abadi Manado. Pengalaman kerja berpengaruh positif.
3.	Ardiansyah, 2016	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan peran mediasi terhadap kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.
4.	Srimiatum, 2017	Pengaruh Komunikasi Dan Konflik kerja terhadap kinerja karyawan Tenaga Kependidikan Politeknik Negeri Madiun	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Lina Gustiana Waruwu, 2020	Pengaruh Komunikasi kerja terhadap kinerja Karyawan Kantor Camat Kecamatan Pagai Selatan Kabupaten Kepulauan Mentawai	Hasil Penelitian ini menunjukkan Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kontribusi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 91,8% sedangkan sisanya sebesar 8,2% dipengaruhi oleh variable lain diluar penelitian ini
6.	Andi Hendrawan	Pengaruh Kompetensi kerja Terhadap Kinerja Tim	Hasil Penelitian ini menunjukkan Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Tim