

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sejalan dengan perkembangan perekonomian dan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan yang sejenis membuat semakin tinggi juga tingkat persaingan yang terjadi dan setiap perusahaan mengharapkan usaha yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar, terjamin, dan mengarah pada suatu perkembangan serta mampu bersaing. Untuk memperoleh tujuan utama dari suatu perusahaan yang bersifat ekonomis yaitu dengan mengembangkan usahanya agar memperoleh laba maksimum dan menjaga kelangsungan hidup bagi perusahaannya. Maka dari itu diperlukan kriteria pemilihan dalam menentukan pekerja harus sesuai dengan kinerja dan ketentuan karyawan dari perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terdapat dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk menaikkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah sumber untuk mencapai keunggulan kompetitif karena kemampuannya dalam mengkonversi sumber daya lainnya (uang, mesin, metode, dan material) ke dalam hasil produk atau jasa (Saraswati, dkk 2021:122). Menurut Hamali (2016:2) sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Marwansyah (2010) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya

manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mengatasi dilema kinerja karyawan yang utama diperhatikan adalah kualitas dari sumber daya manusia yang baik dan mampu mengoptimalkan pekerjaannya. Rivai & Basri (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Menurut Sutrisno (2016:151) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja. Menurut Siagian (2002) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Sudah sepatutnya suatu perusahaan memperhatikan aspek-aspek kerja yang berkaitan dengan sumber daya manusia sehingga di masa yang akan datang perusahaan mampu bertahan dan dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan seperti komunikasi dan motivasi kerja. Terdapat beberapa faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah komunikasi dan motivasi. Jika kedua faktor ini dilakukan dengan baik maka pencapaian kinerja karyawan yang diharapkan akan mudah didapatkan, namun jika sebaliknya maka kinerja karyawan menjadi lebih buruk dan bahkan akan timbul masalah-masalah sumber daya manusia lainnya di perusahaan.

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan merupakan Badan Hukum Publik yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden Republik Indonesia yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu akibat hubungan kerja. Sebagai lembaga negara yang bergerak dalam bidang jaminan sosial, BPJS Ketenagakerjaan merupakan pelaksana undang-undang jaminan sosial tenaga kerja. Badan hukum publik yang dibentuk melalui Undang-Undang No 24 Tahun 2011 Tentang Badan Penyelenggaran Jaminan Sosial dengan tujuan untuk mewujudkan terselenggaranya pemberian jaminan terpenuhinya kebutuhan dasar yang layak bagi setiap peserta dan atau anggota keluarganya. Program yang ditawarkan BPJS Ketenagakerjaan ini antara lain: jaminan kecelakaan kerja, jaminan hari tua, jaminan pensiun, dan jaminan kematian. BPJS Ketenagakerjaan adalah program pemerintah yang memberikan jaminan sosial ekonomi untuk setiap pekerja indonesia, setiap perusahaan wajib mendaftarkan karyawannya untuk menjadi peserta dari BPJS ketenagakerjaan dengan iuran bulanan yang sebagian ditanggung oleh masing- masing perusahaan. Berikut merupakan data absensi karyawan tahun 2021 pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Denpasar.

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Pegawai Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Denpasar Bali Tahun 2021**

Bulan	Jumlah Pegawai (orang)	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Presentase Absensi (%)
1	2	3	4= (2x3)	5	6= (4-5)	7= (5:4)x100%
Januari	42	22	924	27	897	2.92
Februari	42	19	798	23	775	2.88
Maret	42	21	882	26	856	2.94
April	42	21	882	26	856	2.94
Mei	42	17	714	23	691	3.22
Juni	42	21	882	26	856	2.94
Juli	42	22	924	31	893	3.35
Agustus	42	18	756	22	734	2.91
September	42	22	924	27	897	2.92
Oktober	42	19	798	24	774	3.00
November	42	21	882	27	855	3.06
Desember	42	20	840	27	813	3.21
<b>Rata-rata</b>	<b>42</b>	<b>20.25</b>	<b>850.5</b>	<b>18</b>	<b>828</b>	<b>3.02</b>

Sumber: Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar (2021)

Berdasarkan pada Tabel 1.1 di atas, didapatkan bahwa rata-rata tingkat absensi karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Denpasar ini sebesar 3.02%. Menurut Mudiarta dkk, (2011:93), bahwa tingkat absensi 2 sampai 3 persen tergolong baik, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi, sehingga dengan demikian perusahaan harus lebih memperhatikan karyawannya. Tingkatan absensi karyawan dalam suatu perusahaan dapat menunjukkan bagaimana kinerja karyawan pada perusahaan tersebut terlaksana. Absen yang tergolong kurang baik dapat menunjukkan indikasi penurunan kinerja karyawan yang terlihat dari meningkatnya angka absensi dikarenakan banyaknya karyawan yang tidak hadir sehingga terlihat menurunnya kualitas pelayanan dalam menyelesaikan tugas yang dijalankan sehingga menyebabkan penurunan kinerja.

Pada sebuah perusahaan, peran sumber daya manusia perlu diperhatikan dengan baik, dikarenakan mereka secara langsung menangani konsumen. Maka karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut sudah seharusnya merupakan orang-orang yang berpendidikan dan cakap dalam berbahasa. Saat seseorang dengan usahanya dalam meraih posisi yang ada di perusahaan tersebut, saat itu pula seseorang tersebut dapat dengan mudah dan nyaman dalam melangsungkan pekerjaannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi antar sesama karyawan yang para manajer dan karyawan harus menciptakan komunikasi yang baik, dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan. Untuk itu komunikasi sangat lah penting terhadap jalannya suatu pekerjaan, kalau seseorang tidak menyukai rekan kerjanya pasti tidak akan bekerja dengan efektif dan efisien karena pasti akan memikirkan rekan kerjanya yang lain dan menjadi tidak fokus untuk bekerja, pekerjaannya akan tidak maksimal. Komunikasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan dapat meredakan konflik antar karyawan sehingga di dalam perusahaan tersebut akan tercipta semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Menurut Hamali, (2016) mengatakan bahwa komunikasi yang berjalan secara efektif dalam organisasi akan memudahkan setiap orang melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Femi (2014) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Mangkunegara (2018) mengatakan komunikasi ialah proses pemindahan suatu informasi, ide, dan pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai

dengan apa yang dimaksud. Pada suatu perusahaan harus mempunyai karyawan yang menjaga hubungan baiknya dengan berkomunikasi karena dengan semua karyawan berhubungan baik akan mencapai suatu tujuan perusahaan itu sendiri tanpa saling menjatuhkan satu sama lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rialmi dan Morsen (2020) mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dalam bekerja memegang peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawannya. Melakukan komunikasi yang baik dan lancar akan membuat manajemen menjadi lebih baik, kerja sama tim meningkat, dan kepercayaan antar tim akan semakin kuat.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fachrezi dan Khair (2020) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh dan tidak signifikan antara variabel komunikasi terhadap kinerja. Dan penelitian yang dilakukan oleh Fudzah (2020) yang mengatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komunikasi merupakan upaya meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi. Chukwuma & Obiefuna (2014) mengatakan bahwa motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) akan mendorong karyawan untuk bertindak. Motivasi

kerja dalam organisasi akan mempengaruhi hasil kerja dan pencapaian tujuan komunikasi dan hubungan kerja yang terjadi dalam suatu instansi berkaitan dengan motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Menurut Usman (2013) komunikasi juga dapat memelihara motivasi di dalam suatu organisasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka melakukan pekerjaan dan apa yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan motivasi kerja jika sedang berada di bawah standar. Komunikasi yang efektif dapat tercapai jika pengertian antar karyawan dan pimpinan sehingga terbentuk kondisi sosial yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Jadi komunikasi sangat diperlukan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan dan pembinaan perilaku karyawan sebagai motivasi karyawan dalam bekerja, agar proses dalam suatu pekerjaan akan terasa lebih mudah dan tujuan organisasi akan dapat tercapai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Haryati dan Kesumadewi (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi dan motivasi kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Apriani (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan dari teknik komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Safitri, dkk (2019) mengatakan bahwa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Selain komunikasi, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dan luar, maka akan melakukan sesuatu yang lebih baik. Motivasi kerja juga merupakan

sekumpulan kekuatan atau energi baik berasal dari dalam maupun dari luar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan menggunakan pekerjaan, mempertimbangkan dari berbagai arah, intensitas dan ketekunannya. Pinder (2013) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi kerja adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Pamela & Oloko (2015) motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi akan memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Jika perusahaan memiliki motivasi dalam bekerja maka akan terwujud target pencapaian tujuan perusahaan dengan kuantitas dan kualitas yang baik.

Sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2018) mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rangga, dkk (2013) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Atqiya (2017) juga mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Memiliki motivasi dalam bekerja akan mendorong karyawan aktif

menyelesaikan berbagai tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dan juga kehadiran motivasi kerja akan merangsang karyawan untuk mengarahkan kemampuannya sehingga mampu menunjukkan kinerja yang maksimal. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Luhur (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.

Suatu organisasi yang memiliki karyawan yang berkompetensi terbaik, akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi. Karena akan tumbuh keinginan atau rangsangan dalam diri karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan kerja yang baik dan berperilaku yang baik pula (Siagian, 2017). Motivasi dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subyek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi internal atau kesiapsiagaan. Kinerja karyawan terhadap perusahaan menjadi hal penting dalam dunia kerja karena setiap perusahaan karyawannya memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan suatu komunikasi yang baik dan motivasi kerja yang baik dari karyawan untuk menunjang kelangsungan perusahaan Pratiwi (2016). Maka faktor yang dapat menentukan kinerja karyawan adalah motivasi dan komunikasi. Begitu pula motivasi merupakan faktor yang akan menunjang karyawan berkomunikasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fudzah (2020) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening, artinya komunikasi akan mempengaruhi kinerja melalui variabel motivasi terlebih dahulu. Sama halnya dengan penelitian

yang dilakukan oleh Masyitah dan Mahargiono (2021) menunjukkan bahwa komunikasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui adanya motivasi, ini menjelaskan juga bahwa komunikasi akan mempengaruhi kinerja dengan motivasi sebagai variabel perantara.

Melihat uraian latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian kembali dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar ?
- 2) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar ?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar ?
- 4) Apakah komunikasi mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1) Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan dapat dipergunakan sebagai bahan informasi bagi peneliti selanjutnya khususnya dalam bidang ekonomi dan sekaligus menjadi bahan perbandingan bagi rekan-rekan, khususnya mengenai komunikasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

##### **2) Manfaat Praktis**

###### **a) Bagi Perusahaan**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan dalam memberlakukan kebijakan perusahaan sesuai dengan masalah yang dikaji. Dan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola

kinerja karyawan melalui motivasi dan komunikasi antar karyawan karena hal tersebut dapat sebagai faktor pendukung.

b) Bagi Mahasiswa dan Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan sebagai perbandingan dalam pengembangan teori mengenai komunikasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan bagi yang ingin melanjutkan penelitian ini. Serta dapat dipakai sebagai bahan bacaan dan menambah koleksi perpustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

*Goal setting theory* pertama kali dikemukakan oleh Locke (1968) adalah teori motivasi yang menekankan penyebab individu bertindak dengan menetapkan tujuan dan kinerja yang dihasilkan. Teori penetapan tujuan berisikan model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011). Menurut teori ini menjelaskan bahwa salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru, ia akan terus mendesak sampai tujuannya tercapai. Proses penetapan tujuan dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri atau diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2009). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan seperti apa yang diharapkan organisasi kepadanya akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh pemikiran dan niat seseorang. Jika seorang individu berkomitmen mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda pula bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Prinsip dasar *goal*

*setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu.

Pada tahun 1990, Locke dan Latham mempublikasikan hasil kerjanya dan merumuskan lima prinsip sukses *goal setting*. Berdasarkan riset mereka, ternyata sebuah *goal* akan memotivasi dan meningkatkan kinerja jika memenuhi unsur sebagai berikut:

- 1) *Clarity* (kejelasan): pastikan *goal* tersebut jelas, spesifik dan terukur.
- 2) *Challenge* (tantangan): pastikan *goal* tersebut relevan, dianggap penting, dan menantang.
- 3) *Commitment* (komitmen): pastikan *goal* tersebut dipahami dan disepakati bersama.
- 4) *Feedback* (umpan balik): pastikan ada metode pengukuran keberhasilan dan umpan balik terhadap usaha meraih *goal* tersebut.
- 5) *Task Complexity* (kompleksitas tugas): buat *goal* sedikit kompleks tanpa membuatnya menjadi membingungkan. Artinya berikanlah seseorang waktu yang cukup untuk mencapai *goal*-nya atau mempelajari hal yang mereka butuhkan untuk mencapai *goal*-nya.

Sebuah tujuan agar efektif, dibutuhkan ringkasan umpan balik yang mengungkapkan kemajuan manajer dalam mencapai tujuan (Locke dan Latham, 2002). Jika mereka tidak tahu bagaimana akan alur kemajuannya, akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan tingkat atau arah usaha dalam menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan dengan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan.

Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

### **2.1.2 Komunikasi**

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

Menurut Syamsudin dan Firmansyah (2016:31) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan informasi atau pesan antara dua orang atau lebih dengan cara efektif, sehingga pesan yang dimaksud dapat dimengerti. Menurut Liliweri (2014:359) menyatakan bahwa komunikasi merupakan rangkaian proses pengalihan informasi dari satu orang kepada orang lain dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh karyawan langsung untuk memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap.

Hamali (2016) mengatakan bahwa komunikasi kerja adalah suatu proses penyampaian ide-ide dan informasi berupa perintah dan petunjuk kerja dari seorang pimpinan kepada karyawan atau para bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dengan sebaik-baiknya. Mangkunegara (2018) mengatakan komunikasi ialah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Efektifitas komunikasi dapat dinilai dari kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Unsur penting dalam peningkatan kinerja dalam organisasi

adalah tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas, produktifitas, memiliki etos kerja yang tinggi, dan mampu memberikan kontribusi optimal kepada perusahaan. Untuk mendapatkan unsur-unsur yang dibutuhkan tersebut, organisasi membutuhkan koordinasi yang tepat kepada setiap sumber-sumber daya manusia dalam organisasi melalui komunikasi yang efektif. Agar mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sebuah komunikasi yang baik, di mana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat mengerti serta dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain

Menurut beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari ide-ide dari satu pihak ke pihak lain, baik dari individu maupun kelompok untuk dapat menginterpretasikan yang dimaksud dan melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya. Untuk dapat melakukan komunikasi dengan baik dan juga efektif, kita diwajibkan untuk tidak hanya memahami prosesnya, tetapi juga dapat menerapkan pengetahuan kita dengan kreatif. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dapat menjalin para pekerja agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan di tempat kerja dan menciptakan hubungan kerja yang baik antara para pemimpin dan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

## **2) Faktor-faktor yang dapat Mempengaruhi Komunikasi**

Menurut Mangkunegara (2013:148-150) ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu:

- a) Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.

- b) Faktor dari pihak *receiver*, yaitu keterampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.

### 3) Bentuk-Bentuk Komunikasi

Menurut Effendy, bentuk-bentuk komunikasi dirangkum ke dalam tiga jenis, yaitu komunikasi pribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa.

#### a) Komunikasi pribadi

Bentuk komunikasi yang pertama adalah komunikasi pribadi yang terdiri dari dua jenis. Komunikasi pribadi yang pertama adalah komunikasi intrapribadi (*intrapersonal communication*) yang merupakan komunikasi yang berlangsung lama dalam diri seseorang. Orang yang bersangkutan berperan sebagai komunikator maupun sebagai komunikan, yang mana ia berbicara pada dirinya sendiri. Pada umumnya pola komunikasi dengan diri sendiri terjadi karena seseorang menginterpretasikan sebuah objek yang diamatinya dan memikirkannya kembali hingga terjadilah komunikasi dalam dirinya sendiri.

#### b) Komunikasi Kelompok

Bentuk komunikasi berikutnya adalah komunikasi kelompok yang merupakan komunikasi tatap muka yang dilakukan tiga atau lebih individu guna memperoleh maksud atau tujuan yang dikehendaki seperti berbagi informasi, pemeliharaan diri atau pemecahan masalah sehingga semua anggota dapat menumbuhkan karakteristik pribadi anggot lainnya dengan akurat. Ada empat elemen penting dalam bentuk komunikasi ini yakni interaksi tatap muka, jumlah partisipan, maksud dan tujuan, dan kemampuan anggota dalam menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lainnya.

c) **Komunikasi Massa**

Merupakan sebuah proses penyampaian pesan melalui saluran-saluran media massa seperti surat kabar, radio, televisi, film yang dipertunjukkan digedung-gedung bioskop. Maka dari itu dalam bentuk komunikasi yang satu ini pesan yang disampaikan bersifat massal.

**4) Indikator Komunikasi**

Menurut Miftahthoha (2014:191) menyatakan indikator komunikasi antar pribadi bisa efektif adalah, keterbukaan, empati, dukungan, kepositifan, kesamaan. Yaitu:

- a) Untuk menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi antar pribadi paling sedikit ada dua aspek, yakni: aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain. Dan aspek lainnya ialah keinginan untuk menanggapi secara jujur semua stimuli yang datang kepadanya.
- b) Empati dimaksudkan untuk merasakan sebagai mana yang dirasakan oleh orang lain suatu perasaan bersama perasaan orang lain yakni, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain.
- c) Dukungan, dengan dukungan nantinya akan tercapai komunikasi antar pribadi yang efektif. dukungan adakalanya terucapkan dan adakalanya tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan tidaklah mempunyai nilai yang negatif, melainkan dapat merupakan aspek positif dari komunikasi. Sedangkan dalam keterbukaan dan empati komunikasi antarpribadi tidak bisa hidup dalam suasana yang penuh ancaman.
- d) Kepositifan komunikasi akan berhasil jika terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang. Komunikasi akan terpelihara baik jika suatu perasaan

positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan. Suatu perasaan positif dalam suatu komunikasi umum, amat bermanfaat untuk mengefektifkan kerja sama.

- e) Kesamaan dalam komunikasi bisa efektif jika orang-orang yang berkomunikasi itu dalam suasana kesamaan, bukan berarti bahwa orang-orang yang tidak mempunyai kesamaan tidak bisa berkomunikasi.

Menurut Sutardji (2016:10-11) terdapat beberapa indikator-indikator komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut:

- a) Pemahaman

Kemampuan untuk memahami pesan dengan cermat seperti yang dimaksud oleh komunikator. Tujuan komunikasi adalah terjadinya pemahaman bersama, dan untuk mencapai tujuan itu maka seorang komunikator maupun komunikan harus saling memahami fungsinya masing-masing. Komunikator dapat menyampaikan pesan sementara komunikan dapat menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

- b) Kesenangan

Jika proses komunikasi itu selain menyampaikan informasi dengan sukses, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan antara kedua belah pihak. Suasana yang lebih santai dan menyenangkan akan lebih enak dalam berinteraksi dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel dengan adanya suasana seperti itu, maka kesan yang menarik akan muncul.

- c) Pengaruh Pada Sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap apabila berkomunikasi dengan orang lain kemudian terjadi perubahan pada

perilakunya dalam hal ini dapat dikatakan komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan dalam sikap seseorang, maka komunikasi yang dilakukan tersebut tidak efektif.

d) Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang memiliki persepsi yang sama, kesamaan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjalin dengan baik.

e) Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya perubahan sebuah tindakan terhadap komunikan maupun komunikator.

Menurut Lawasi dan Triatmanto (2017:52), indikator-indikator dari komunikasi adalah:

- a) Pemahaman, yaitu kemampuan untuk memahami pesan yang telah disampaikan oleh komunikator.
- b) Tindakan, yaitu hubungan komunikasi yang efektif setelah terjadinya komunikasi yang selanjutnya akan menciptakan suatu perubahan.
- c) Pengaruh pada sikap, yaitu reaksi sikap positif yang terjadi setelah kedua belah pihak melakukan komunikasi yang nantinya akan bermanfaat.
- d) Hubungan yang makin baik, yaitu diharapkan setelah terjadinya proses komunikasi kedua belah pihak memiliki hubungan yang baik dan akan lebih sering melakukan komunikasi kembali.

### 2.1.3 Motivasi

#### 1) Pengertian Motivasi

Motivasi kerja merupakan kekuatan dalam diri seseorang yang bisa membangkitkan, mengarahkan, dan mempengaruhi seseorang untuk mempunyai intensitas dan ketekunan perilaku sukarela dalam melakukan pekerjaan. Motivasi kerja juga merupakan sekumpulan kekuatan atau energi baik berasal dari dalam maupun dari luar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan menggunakan pekerjaan, mempertimbangkan dari berbagai arah, intensitas dan ketekunannya.

Salah satu teori motivasi yang paling banyak diacu adalah teori "Hirarki Kebutuhan" yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Menurut Hasibuan (2015), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya Hasibuan (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang semangat dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Ardana dkk. (2012:193) menyatakan bahwa motivasi

merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan sang manajer.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan pengertian motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

## 2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Wibowo (2014), terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi kerja, yaitu:

### a) *Energize*

*Energize* adalah cara yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.

- 1) *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.
- 2) *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
- 3) *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.

b) *Encourage*

*Encourage* adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.

- 1) *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
- 2) *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
- 3) *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, di samping keperluan penghasilan.

c) *Exhorting*

*Exhorting* adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.

- 1) *Sacrifice*, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
- 2) *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah self-inspiration.

**3) Jenis-jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2013: 150) adalah sebagai berikut:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

**4) Indikator Motivasi**

Menurut Afandi (2018) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

a) Balas Jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

b) Kondisi Kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

c) Fasilitas Kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

d) Prestasi Kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

e) Pengakuan dari Atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

f) Pekerjaan itu Sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2015:233-239) yaitu:

a) Gaji (*salary*)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

b) Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai

serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

c) Hubungan kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu berhubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

d) Pengakuan atau Penghargaan (*recognition*)

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

e) Keberhasilan (*achievement*)

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan atau tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan.

## 2.1.4 Kinerja Karyawan

### 1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sebagai salah satu potensi yang dimiliki sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan materi dan non materi, baik yang mampu dihitung atau dinilai menggunakan uang atau tidak. Dengan mempunyai kinerja yang tinggi, segala yang diprogramkan dan direncanakan suatu perusahaan akan membuat tujuan tersebut dapat terealisasi.

Menurut Henry Simamora kinerja karyawan adalah tingkat di mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sementara itu, menurut Rivai dan Basri mengatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono & Primasari, 2017).

Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:9) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja karyawan yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat mendukung tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Pada dasarnya kinerja seorang karyawan berbeda-beda antara satu dengan lainnya. Hal ini dikarenakan setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya.

## 2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mahmudi (2005:36) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a) Faktor personal atau individual yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komunikasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c) Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi
- e) Faktor kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### 3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2014:9), terdapat beberapa indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

- a) Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.
- b) Kuantitas menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.
- c) Tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
- d) Kerjasama kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga pekerjaan akan semakin baik.
- e) Inisiatif adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Sedangkan menurut Wibowo (2017:85), terdapat beberapa indikator kinerja, yaitu :

- a) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu

keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

b) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c) Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

d) Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

## f) Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis.

## g) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

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

- a) Kualitas kerja, yaitu dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan pekerjaan yang akan terjadi.
- b) Kuantitas, yaitu pekerjaan yang dilakukan harus menimbulkan keefektifan dan keefisienan yang sesuai dengan maksud perusahaan.
- c) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian waktu dalam bekerja dan memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin mengikuti aturan perusahaan.
- d) Efektifitas, yaitu dalam mengerjakan pekerjaan dibutuhkan efektifitas yang akan menunjang kinerja karyawan.
- e) Kemandirian, yaitu mandiri dalam melakukan kegiatan pekerjaan dengan tidak melupakan tanggung jawab dalam hal pekerjaannya.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Komunikasi dengan Kinerja Karyawan**

Komunikasi merupakan aktivitas yang selalu dilakukan oleh setiap orang dimanapun dan kapanpun. Dengan bantuan komunikasi informasi-informasi lebih mudah untuk disampaikan. Komunikasi yang terjalin dengan baik antara karyawan satu dengan yang lainnya, akan menciptakan persamaan makna dan akan tercapai satu tujuan yang maksimal, dimana kinerja yang secara maksimal didalam suatu organisasi mampu menghasilkan kinerja yang berkualitas tinggi Febriyandi (2016). Komunikasi yang efektif dapat memberikan pengaruh kepada kinerja seseorang, karena komunikasi menyediakan saluran untuk proses manajemen dalam memberikan informasi dan membangun kesepahaman serta membangun komitmen dengan para staf. Komunikasi yang efektif membuat manajer dapat menggunakan dan memberdayakan berbagai bakat yang tersedia dalam multibudaya di organisasi secara sinergis.

Seperti yang tertera dalam penelitian Suriansyah (2014) dan Ardiyansyah (2016) yang mengatakan bahwa komunikasi memiliki hubungan dan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa komunikasi penting bagi peningkatan kinerja karyawan yang juga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Komunikasi yang dilaksanakan secara komprehensif akan membantu meningkatkan kinerja para karyawan di suatu organisasi atau perusahaan.

### **2.2.2 Hubungan Komunikasi dengan Motivasi**

Komunikasi memiliki peran dalam upaya mendorong, melaksanakan, dan memotivasi kemampuan dan keterampilan karyawan pada pekerjaannya untuk

mencapai tujuan sumber daya manusia suatu perusahaan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan pekerja yang cakap, terampil, dan pintar tetapi yang penting pekerja memiliki keinginan untuk mencapai hasil kerja secara optimal dan giat dalam melakukan tugasnya. Apabila karyawan tersebut mempunyai motivasi yang tinggi maka dia akan berkinerja tinggi sehingga tujuan yang akan dicapai dan yang diinginkan perusahaan dapat terwujud. Dengan demikian titik tolak motivasi adalah karyawan itu sendiri karena motivasi berada pada setiap individu tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Masyitah dan Mahargiono (2021) dan Apriani (2018) yang menjelaskan bahwa komunikasi memiliki berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi. Artinya bahwa dalam meningkatkan motivasi kerja perusahaan dibutuhkan juga komunikasi yang baik agar tidak terjadi kesalahpahaman antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

### **2.2.3 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong perilaku manusia (Aditya, 2014). Pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah ditentukan, maka perusahaan haruslah memberikan motivasi kepada karyawan agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimilikinya demi pekerjaan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Martadiani (2021) dan penelitian dari Ady dan Wijono (2013) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karena jika seseorang yang telah bekerja berfokus pada motivasi dirinya untuk menjadi karyawan yang lebih baik maka kinerjanya juga akan semakin baik.

#### **2.2.4 Hubungan Komunikasi dengan Kinerja Karyawan melalui Motivasi**

Komunikasi merupakan sarana perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya dengan dibantu oleh motivasi diri setiap karyawan. Jika karyawan termotivasi untuk berani lebih dalam komunikasi maka keberlangsungan kinerja karyawan akan semakin baik. Newstorm dan Davis (2014:151) mengemukakan bahwa apabila tidak ada komunikasi para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi. Komunikasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Nurma Fudzah (2020) mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening, artinya komunikasi akan mempengaruhi kinerja dengan melalui variabel motivasi terlebih dahulu.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

#### **2.3.1 Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pertama penelitian yang dilakukan oleh Rialmi dan Morsen (2020) dengan judul pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Utama Metal Abadi yang mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan suatu perusahaan. Ginting (2018)

melakukan penelitian dengan judul pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Di Pt.Sekar Mulia Abadi Medan mengatakan hal yang sama yaitu komunikasi menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Julita dan Arianty (2018) dengan judul pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pt. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan, juga menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi hubungan komunikasi antar karyawan terjalin maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sependapat dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Asih (2020) dengan judul pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Lampung yang mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fachrezi dan Khair (2020) dengan judul pengaruh komunikasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pt. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang mengatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2018) dengan judul Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada KUD Karangploso Kabupaten Malang) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Komunikasi terhadap Motivasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Haryati dan Kesumadewi (2015) dengan judul pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan pada Pt Swasti Tunggal Mandiri Medan menyatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Nurdin (2016) dengan judul pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja pegawai, mengatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Prakoso dan Rachma Putri (2017) dengan judul pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan HAM Jawa Barat, menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Dapat disimpulkan bahwa peran komunikasi dalam meningkatkan atau menjalankan motivasi dalam bekerja itu sangat penting. Dengan adanya komunikasi, karyawan akan lebih mudah menyampaikan pesan-pesan yang ingin disampaikannya.

### **2.3.3 Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Ekhsan (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2018) dengan judul pengaruh motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus Karyawan Pt Adi Satria Abadi), mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menandakan jika ingin kinerja dari suatu

perusahaan dapat berjalan dengan lancar maka motivasi kerja dalam diri karyawan harus dilaksanakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Juniantara dan Riana (2015) dengan judul penelitian pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar, menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya ada penelitian yang dilakukan oleh Larasati dan Gilang (2014) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi), dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2018) dengan judul pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya) yang mengatakan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sependapat dengan Rijanto dan Risnawati (2020) di dalam penelitian yang berjudul pengaruh pengalaman kerja, motivasi kerja dan latar belakang pendidikan terhadap kinerja karyawan (Studi Pada AJB Bumiputera Cabang Cibadak), mengatakan bahwa motivasi kerja dalam penelitian ini tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja atau dengan kata lain motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, adapun faktor penunjangnya sebagai berikut; tanggung jawab melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki rasa senang dalam bekerja, diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan, selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerja,

senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan, hal ini yang membuat motivasi kerja dalam perusahaan yang diteliti tidak memberi pengaruh positif terhadap kinerja.

#### **2.3.4 Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening**

Menurut Masyitah dan Mahargiono (2021) dengan judul pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening, menunjukkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Variabel komunikasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan terdapat adanya mediasi secara langsung variabel motivasi terhadap komunikasi di PT. Pos Indonesia Jemursari.

Penelitian yang dilakukan oleh Fudzah (2020) dengan judul pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening pada Pt. Pos Indonesia Kantor Regional I Medan, menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap motivasi pada Pegawai PT. Pos Regional 1 Medan, tidak ada pengaruh dan tidak signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai PT. Pos Regional 1 Medan, tidak ada pengaruh dan tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai PT. Pos regional 1 Medan dan terakhir motivasi tidak bisa menjadi variabel yang memediasi antara variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Regional 1 Medan. Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi tidak bisa memediasi variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayah dan Pribadi (2015) dengan judul analisis pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja pegawai (Studi Kasus Pegawai Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kota Semarang) menyatakan bahwa motivasi kerja kurang efektif bila memediasi disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai, artinya pengaruh langsung disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai akan lebih efektif bila tidak dimediasi oleh motivasi kerja.

