

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral dari para pelaku organisasi atau perusahaan disemua tingkat (*level*) pekerjaan sangat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong perusahaan menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerjanya. Pegawai merupakan aset yang sangat vital bagi perusahaan karena kinerja yang mereka lakukan sangat mempengaruhi efektivitas kinerja perusahaan. Oleh karena itu peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama unit manajemen sumber daya manusia.

Kinerja adalah suatu hal yang berhasil dicapai seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab dan pekerjaan yang diberikan. Fahmi (2018:2) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yg diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan di evaluasi.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Keberhasilan suatu perusahaan sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para pegawai, sehingga perusahaan dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para pegawainya.

Demikian halnya dengan Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar, yang merupakan suatu lembaga pemerintahan. Dimana dalam kesehariannya tentu mengutamakan pelayanan terbaik yang harus ditunjukkan oleh pegawai untuk memuaskan masyarakat. Peran pegawai sangat penting dalam memberikan pelayanan, karena sektor pelayanan memiliki hubungan yang erat dengan emosi masyarakat. Oleh karena itu kualitas pelayanan harus dimaksimalkan agar masyarakat tidak kecewa. Peran dari SDM yang berkualitas sangat diperlukan untuk mempertahankan kualitas pelayanan Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar. Ketua Pramuka Kwartir Cabang Gianyar harus menempatkan SDM sebagai aset penting yang wajib dikelola secara optimal demi terwujudnya tujuan perusahaan.

Adapun fenomena yang terkait dengan kinerja pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar belum sesuai dengan yang diharapkan oleh peneliti. Hal ini dapat dilihat dari indikator kualitas kerjanya dimana kualitas adalah pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Seperti contoh : kualitas kerja yang dihasilkan masih sangat buruk, seorang pegawai diberikan pekerjaan oleh pimpinan untuk menginput data lembaga kursus pelatihan (LKP) masih saja sering salah didalam pengetikan tulisan yang seharusnya. Didalam menggunakan komputer masih banyak pegawai yang kurang

mengerti dalam mengoperasikannya, pada saat diberikan tugas oleh atasan mengetik surat tugas di Ms. Word dan juga pada saat penginputan laporan barang bulanan di Ms. Excel, masih rendahnya kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai.

Dari penjelasan diatas mengenai kinerja pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar yaitu dari observasi yang penulis lakukan, dapat disimpulkan kinerja yang dilakukan oleh pegawai dilihat secara kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas, kemampuan bekerja sama dan kehadiran kerja masih sangat rendah perlunya bimbingan, pelatihan dan juga arahan dari pimpinan (atasan) terhadap pegawainya dan jika ada pegawai yang melanggar dan tetap tidak mengindahkan peraturan harus diberikan sanksi berupa teguran secara lisan ataupun tertulis, sehingga pegawai yang merasa bersalah bisa introspeksi diri dan mau memperbaiki kesalahannya dan tidak akan mengulangi lagi perbuatan yang dapat merugikan tempat bekerja maupun dirinya sendiri.

(Edy Sutrisno, 2019) istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan. Hal ini karena perusahaan termasuk dalam organisasi, di mana ada kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja. Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai, keyakinan – keyakinan asumsi, atau norma yang berlaku, disepakati dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku. Budaya organisasi menjadi suatu kekuatan sosial tak tampak, namun mampu menggerakkan orang – orang organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Hal ini diartikan jika nilai pokok organisasi dapat dipahami secara jelas dan diterima secara luas oleh para pegawai, maka para pegawai tersebut akan mengetahui apa yang harus dikerjakannya dan apa yang bisa diharapkan dari dirinya sendiri, sehingga pegawai selalu bertindak dengan cepat untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada, dan jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat maka para pegawai akan memberikan kesetiaan yang lebih besar dibandingkan para pegawai dalam organisasi yang memiliki budaya lemah.

Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh perusahaan agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, dan acuan, untuk nantinya dijadikan pedoman dalam menjalankan tugas yang harus dilaksanakan serta sebagai acuan dalam bertindak. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik, dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, mengerti akan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Menurut Haei (2019:4) Budaya Organisasi adalah nilai – nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi.

Selain penurunan kinerja yang disebabkan pencapaian atas target kerja yang tidak tercapai. Ketua Pramuka Kwartir Cabang Gianyar juga menyatakan bahwa filosofi yang menjadi budaya organisasi diindikasikan belum dipahami dan diterapkan sepenuhnya oleh pegawai dikarenakan pegawai masih melanggar budaya organisasi yang sudah diterapkan di perusahaan, akibatnya pegawai tidak disiplin dalam menjalankan

pekerjaannya maupun sikap dalam jam kerja. Berikut fenomena yang terkait dengan budaya organisasi yang dilakukan oleh pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar yaitu misalnya, peraturan di dalam kantor untuk masuk jam kerja tepat jam 07.30, tetapi masih ada pegawai yang datang terlambat dan beberapa pegawai mengakui bahwa dirinya terkadang masih sering terlambat pada saat datang ke kantor, peraturan selanjutnya, di kantor wajib memakai sepatu dan tidak diperbolehkan memakai sandal diareal perusahaan, tetapi masih ada pegawai yang memakai sandal pada saat bekerja walaupun ada saksi disetiap peraturan tersebut, dan peraturan selanjutnya pengajuan izin atau tidak masuk kerja wajib membuat form pengajuan ke atasan sehari sebelumnya, tetapi masih ada pegawai yang izin mendadak tidak kerja pada hari itu juga tanpa mengkonfirmasi atasan atau rekan kerja tentang informasi mengapa tidak masuk kerja tetapi kecuali yang memang benar sakit.

Dari uraian Budaya Organisasi diatas didukung oleh Ilham (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif diantara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. semakin baik budaya organisasi yang diterapkan oleh pimpinan maka kinerja seorang karyawan akan meningkat. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Suryaman (2018) dengan hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang searah dan positif secara statistik terhadap kinerja karyawan Artinya adanya pengaruh budaya organisasi yang baik yang terjalin antara pimpinan dan pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2019) dengan hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain budaya organisasi, *self efficacy* juga mempengaruhi kinerja pegawai. *Self Efficacy* merupakan kemampuan dalam diri seseorang terhadap kemampuan yang dimiliki bahwa seseorang mampu untuk melakukan sesuatu atau mengatasi suatu bahwa seseorang akan berhasil dalam melakukannya. *Self efficacy* menurut Niu (2020) adalah hasil dari sebuah interaksi antara lingkungan eksternal, kemampuan personal, mekanisme penyesuaian diri, dan pendidikan serta pengalaman. Pegawai yang memiliki *self efficacy* yang tinggi dalam menjalankan tugasnya berarti mereka memiliki keyakinan dan kepercayaan yang besar terhadap kemampuan yang dimilikinya. Ketika mereka menghadapi suatu tugas yang sulit maupun menghadapi masalah dalam pekerjaannya, mereka akan merasa tertantang untuk menyelesaikannya dan mereka memiliki rasa tanggung jawab yang kuat dalam menyelesaikan tugasnya maupun masalahnya tersebut, sehingga mereka tidak mudah putus asa dalam menghadapinya dan menganggap kegagalan sebagai motivasi mereka untuk dapat bekerja lebih baik.

Sedangkan pegawai dengan *self efficacy* yang rendah cenderung merasa ragu-ragu bahkan merasa tidak percaya diri terhadap kemampuan yang dimilikinya. Mereka menganggap suatu persoalan yang rumit sebagai ancaman terhadap diri mereka sendiri. Mereka akan berdiam diri dan menyerah dengan cepat apabila berhadapan dengan kesulitan. Menurut Fred C. Lunenburg (2011:144) menegaskan bahwa mereka yang memiliki *self efficacy* yang rendah, mudah terkena stres, dan depresi, hal ini akan berdampak terhadap kinerja mereka pada suatu perusahaan. Berdasarkan

pernyataan Ketua Pramuka Kwartir Cabang Gianyar kualitas pelayanan *self efficacy* pada diri pegawai masih perlu ditingkatkan. Adapun fenomena yang terkait dengan *self efficacy* yang lemah pada pegawai ditunjukkan yaitu, rendahnya keyakinan dalam tugas baru yang diberikan, seperti mutasi jabatan dari sarana dan prasarana ke perencanaan yang tentu tugasnya lebih besar tetapi pegawai yang dipindahkan sering melakukan penolakan untuk mutasi jabatan tersebut dan dirinya mengaku belum bisa untuk menimba tugas yang baru, selanjutnya pegawai masih belum bisa mengatasi komplain para masyarakat dan masih meminta bantuan dengan rekan kerjanya untuk membantu dirinya dalam mengatasi komplain masyarakat tersebut. Seharusnya bila terdapat komplain harus segera dihadapi dan dipecahkan solusinya, bukan justru melempar tanggung jawab kepada pegawai lain, dan selanjutnya keyakinan dalam mencapai target yang diberikan, beberapa pegawai mengeluh atas target yang diberikan, seperti dalam membuat RAB dan SPJ yang harus selesai akhir bulan.

Salman *et.al* (2016) menyatakan *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap klerja pekerjaan, dengan mendorong serta memotivasi karyawan akan meningkatkan kepercayaan diri. Penelitian Sapta Rini dan Ni Ketut Karwini (2018) menyatakan *self efficacy* memberi pengaruh yang positif dan signifikan . Hasil penelitian Penelitian Podhang Wikanto Aji (2019) menyatakan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan *self efficacy* yang di miliki pegawai maka semakin tinggi juga kinerja pegawai.

Selain budaya organisasi dan *self efficacy* mempengaruhi kinerja pegawai, komunikasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut Purwanto (Ambarita, 2018:42) komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa atau (lazim), baik dengan simbol, sinyal maupun perilaku atau tindakan. Menurut Handoko (Ambarita, 2018:42) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan maupun informasi dari seseorang ke orang lain. Sedangkan menurut Dewi (Ambarita, 2018:42) komunikasi pada dasarnya dapat dipandang dari berbagai dimensi. Jika dipandang sebagai proses, komunikasi merupakan kegiatan pengiriman dan penerimaan pesan yang berlangsung secara dinamis. Secara simbolik, komunikasi menggunakan berbagai lambang atau simbol yang dinyatakan dalam bentuk non verbal (isyarat, gerak, dan ekspresi) maupun verbal (bahasa lisan dan tertulis. Dari definisi diatas dapat disimpulkan komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi atau pertukaran informasi dari seseorang ke orang lain dalam bentuk gagasan yang dilakukan secara verbal maupun non verbal.

Dari uraian komunikasi diatas didukung oleh penelitian Tamrin, dkk. (2019), dengan hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya hal ini memberikan makna adanya hubungan kinerja yang baik yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai melalui komunikasi. Hasil penelitian searah juga diungkapkan oleh Sualang, dkk. (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya pengaruh komunikasi yang baik yang terjalin antara pimpinan dan pegawai. Selanjutnya penelitian yang

dilakukan oleh Prayogi dan Lesmana, (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya adanya komunikasi yang terjalin dengan baik didalam bekerja sama yang memotivasi kinerja karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh penelitian Syahrudin, dkk. (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya hal ini menunjukkan peningkatan interaksi komunikasi yang baik didalam organisasi, berujung pada peningkatan kinerja organisasi yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari, (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya adanya karyawan satu tim kerja tidak melakukan komunikasi dan pemimpin yang kurang peduli terhadap bawahannya hal ini akan menimbulkan turunya kinerja karyawan.

Adapun fenomena yang berkaitan dengan komunikasi pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar dapat dilihat dari indikator seringnya terjadi kesalahpahaman didalam berkomunikasi antara pimpinan dan bawahan seperti contoh: pemberian intruksi kerja, dan pemberian informasi mengenai terkait pekerjaan yang harus dikerjakan. Dari penjelasan indikator tersebut akan berpengaruh terhadap indikator intruksi pimpinan mengenai pekerjaan yang artinya cara penyampaian yang tidak tepat akan berpengaruh dalam memahami dan mengerjakan tugas atau intruksi yang diberikan oleh pimpinan. Seperti contoh: seorang pimpinan

memberikan tugas kepada pegawai didalam merekap data lembaga kursus di bidang pendidikan non formal pemberian intruksi yang kurang jelas akan membuat pegawai kurang mengerti bagaimana cara untuk menginput data tersebut. Selain itu juga dapat dilihat dari indikator pemberian saran kepada pemimpin. Seperti contoh : berdiskusi dalam memecahkan masalah terkait pekerjaan, pegawai masih takut untuk mengeluarkan pendapat ataupun sekedar memberikan masukan ketika ada masalah didalam bekerja kepada pimpinan karena pegawai berpikir jika mereka memberikan saran takutnya diabaikan dan tidak mau didengar oleh pimpinan karena ego atau kesombongan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

Dari penjelasan diatas mengenai komunikasi pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Gianyar yaitu dari observasi yang penulis lakukan, dapat disimpulkan penulis melihat bahwa proses komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawainya masih sangat rendah perlu ditingkatkan lagi. Seorang pemimpin yang baik seharusnya bisa menjadi panutan bagi pegawainya, sikap seorang pemimpin harus bisa menghargai orang lain ataupun pegawainya sendiri. Sehingga nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan pegawai itu sendiri didalam bekerja.

Pentingnya budaya organisasi, *self efficacy* dan komunikasi untuk memaksimalkan kualitas kerja pegawai agar dapat mewujudkan hasil kerja yang bermutu, dan untuk mencapai tujuan Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar. Pemilihan variabel dalam penelitian ini diduga dapat

mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai mengacu pada penelitian terdahulu. Hasil penelitian dari Ahmad (2016:65) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pegawai” menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi didalam organisasi, dan efikasi diri dari pegawai secara efektif mencapai tujuan organisasi, serta dapat menciptakan suasana harmonis.

Berdasarkan paparan di atas, peneliti memilih judul “Pengaruh Budaya Organisasi, *Self Efficacy*, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar”. Yang menjadi inti atau pokok latar belakang peneliti memilih judul tersebut adalah, penenliti tertarik dengan kebijakan Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar yang memperhatikan pegawai dalam hal budaya organisasi, efikasi diri dan komunikasi. Hal tersebut diharapkan mampu mempengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih baik. Dalam penelitan ini, titik perhatian peneliti akan lebih memfokuskan pada pengaruh budaya organisasi, *self efficacy* dan komunikasi terhadap pencapaian kinerja pegawai di Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, maka beberapa masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar?

2. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis sebagai tambahan bahan referensi dan dapat berguna sebagai sumbangan konseptual bagi penelitian selanjutnya di topik yang sama.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berarti bagi perusahaan tentang budaya organisasi, *self efficacy* dan

komunikasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar tercapainya tujuan Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar, serta dengan harapan dapat membeikan pelayanan baik kepada masyarakat serta karyawan kearah yang lebih baik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal – Setting Theory*

Teori *Goal-Setting Theory* dipelopori pertamakali oleh Dr. Edwin Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan, keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan. Dalam Quick (1979) memandang *goal-setting theory* sebagai teknik untuk meningkatkan motivasi kerja dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja. Menurut Setiawan (2017) *Goal setting theory* adalah sebuah teori kognitif dengan dasar pemikiran bahwa setiap orang memiliki suatu keinginan untuk mencapai hasil spesifik atau tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah terjemahan dari *performance* yang berarti penampilan atau unjuk kerja atau prestasi. Kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan di evaluasi. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Keberhasilan suatu perusahaan

sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para pegawai, sehingga perusahaan dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para pegawainya.

Kinerja pegawai menggambarkan sampai seberapa jauh tugas pokoknya dilaksanakan sehingga menghasilkan hasil yang ditetapkan secara bersama. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan beberapa pengertian kinerja menurut beberapa pendapat para ahli. Kinerja menurut Arifin et al (2019) merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh sekelompok pegawai yang sesuai dengan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah suatu hal yang berhasil dicapai seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab dan pekerjaan yang diberikan. Fahmi (2018:2) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yg diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan di evaluasi, menurut Kusjono & Ratsari (2019) kinerja adalah hal yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. (Rahmawati, 2017) mengatakan bahwa kinerja ialah perilaku nyata yang ditunjukkan pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Abdurrahman, 2019) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan gabungan dari 3 faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan minat atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan factor - faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang terdiri dari faktor intern dan ekstern. Pelaksanaan hasil pekerjaan atau prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2018:189-192) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keahlian atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Yakni kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang pegawai berbeda – beda.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan dari seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

8. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pimpinan dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan seorang atau, gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja seseorang.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh.

2.2.3 Penilaian Kinerja

Menurut Susilowati, Retnowulan & Widiyanti (2018) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai.. Menurut Chusminah & Haryanti (2019) penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota – anggota organisasi.

Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja pegawai memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi pegawai pada waktu berikutnya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskannya.

2.2.4 Indikator Kinerja

Menurut Sangadji (Sopiah, 2018:351), menyatakan ada enam indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan Waktu merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Edy Sutrisno (2019) istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan. Hal ini karena perusahaan termasuk dalam organisasi, di mana ada kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja. Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai, keyakinan – keyakinan asumsi, atau norma yang berlaku, disepakati dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku. Budaya organisasi menjadi suatu kekuatan sosial tak tampak, namun mampu menggerakkan orang – orang organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Menurut Haei (2019:4) Budaya Organisasi adalah nilai – nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi.

. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran

kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku para anggotanya.

2.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi Menurut Afandi (2018:100) , yaitu :

1. Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.
2. Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan.
3. Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan.
4. Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

2.3.3 Unsur – Unsur Budaya Organisasi

Menurut Ganyang (2018) secara garis besar budaya organisasi memiliki beberapa unsur adalah sebagai berikut:

1. Nilai – nilai

Nilai – nilai ini menjadi kebiasaan yang ada di dalam organisasi dan telah berlangsung selama bertahun – tahun menjadi nilai – nilai yang tertulis maupun tidak tertulis sebagai pedoman bagi anggota organisasi tersebut.

2. Sikap

Sikap yang sama yang ditunjukkan seluruh anggota organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi di dalam organisasi

3. Perilaku

Perbuatan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam berbagai kondisi yang ada.

4. Identitas

Karakteristik tetap dan menyeluruh yang dimiliki oleh suatu organisasi'

5. Perbedaan

6. Nilai – nilai, sikap, perilaku dan identitas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadi pembeda bagi organisasi lainnya, baik yang memiliki aktivitas pada bidang yang sama atau yang berbeda.

2.3.4 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreiter dan Kinicki (Zuki, 2016:36) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan identitas organisasi pada karyawan dengan cara memberi penghargaan untuk mendorong inovasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif dan menanamkan rasa bangga pada diri karyawan.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem sosial ini dapat mencerminkan lingkungan yang positif dan nyaman bagi karyawan.

2.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono Hari (2015:14), indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan resiko, seperti :
 - Menciptakan ide – ide baru untuk keberhasilan perusahaan.
 - Berani mengambil resiko dalam mengembangkan ide – ide baru.
2. Berorientasi pada hasil, seperti :
 - Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
 - Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan.
3. Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai, seperti :
 - Memenuhi kebutuhan untuk menjalankan dan mengerjakan pekerjaan.
 - Mendukung prestasi karyawan.
4. Berorientasi detail pada tugas, seperti :
 - Teliti dalam mengerjakan tugas.
 - Keakuratan hasil kerja.

2.3.6 Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Agung (2007:15), terdapat tiga macam proses dari terbentuknya budaya di dalam perusahaan perusahaan, yaitu:

1. Budaya diciptakan oleh pendirinya.
2. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal yang berada dilingkungannya tertentu.

3. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

2.4 *Self Efficacy*

2.4.1 *Pengertian Self Efficacy*

Self efficacy menurut Niu (2020) adalah hasil dari sebuah interaksi antara lingkungan eksternal, kemampuan personal, mekanisme penyesuaian diri, dan pendidikan serta pengalaman. Pegawai yang memiliki *self efficacy* yang tinggi dalam menjalankan tugasnya berarti mereka memiliki keyakinan dan kepercayaan yang besar terhadap kemampuan yang dimilikinya. Ketika mereka menghadapi suatu tugas yang sulit maupun menghadapi masalah dalam pekerjaannya, mereka akan merasa tertantang untuk menyelesaikannya dan mereka memiliki rasa tanggung jawab yang kuat dalam menyelesaikan tugasnya maupun masalahnya tersebut, sehingga mereka tidak mudah putus asa dalam menghadapinya dan menganggap kegagalan sebagai motivasi mereka untuk dapat bekerja lebih baik.

Salman *et.al* (2016) menyatakan *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerjaan, dengan mendorong serta memotivasi karyawan akan meningkatkan kepercayaan diri. Penelitian Sapta Rini dan Ni Ketut Karwini (2018) menyatakan *self efficacy* memberi pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian Penelitian Podhang Wikanto Aji (2019) menyatakan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan *self efficacy* yang di miliki pegawai maka semakin tinggi juga kinerja pegawai.

2.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Menurut Bandura (2017) *Self Efficacy* dapat ditumbuhkan dan dipelajari melalui empat faktor informasi utama, berikut ini adalah empat faktor informasi tersebut :

1. Pengalaman Keberhasilan (*mastery experiences*)

Sumber informasi ini memberikan pengaruh besar pada *self efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman – pengalaman pribadi individu secara nyata yang berupa keberhasilan dan kegagalan. Pengalaman keberhasilan akan menaikkan *self efficacy* individu, sedangkan pengalaman akan menurunkannya.

2. Pengalaman Orang Lain (*vicarious experiences*)

Pengalaman merupakan suatu keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan dengan individu yang lainnya dalam mengerjakan suatu tugas yang biasanya akan meningkatkan *self efficacy* seseorang dalam mengerjakan tugas yang sama. *Self efficacy* tersebut didapat melalui *social models* yang biasanya terjadi pada diri seseorang yang kurang pengetahuan tentang kemampuan dirinya sehingga mendorong seseorang untuk melakukan modeling. Namun *self efficacy* yang didapat tidak akan terlalu berpengaruh bila model yang diamati tidak memiliki kemiripan atau berbeda dengan model.

3. Persuasi Sosial (*Social Persuasion*)

Informasi tentang kemampuan yang disampaikan secara verbal oleh seseorang yang dapat berpengaruh pada dirinya sendiri biasanya

digunakan seseorang untuk meyakinkan seseorang bahwa ia cukup mampu melakukan suatu tugas.

4. Keadaan fisiologis dan emosional (*physiological and emotional states*)

Kecemasan dan stress yang terjadi dalam diri seseorang ketika melakukan tugas sering diartikan sebagai suatu kegagalan. Pada umumnya seseorang cenderung akan mengharapkan keberhasilan dalam kondisi yang tidak diwarnai oleh ketegangan dan tidak merasakan adanya keluhan atau gangguan somatik lainnya. *Self efficacy* biasanya ditandai oleh rendahnya tingkat stress dan kecemasan sebaliknya *self efficacy* yang rendah ditandai oleh tingkat stress dan kecemasan yang tinggi pula.

2.4.3 Dimensi *Self Efficacy*

Menurut Bandura (2011:118) mengungkapkan bahwa ada empat dimensi yang menjabarkan *self efficacy*, masing-masing dari keempat dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Masa Lalu (*Past Performance*)

Menurut Bandura, sumber terpenting *self efficacy* adalah kinerja masa lalu. Pegawai yang telah berhasil pada tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih percaya diri untuk menyelesaikan tugasnya dimasa depan dibandingkan dengan pegawai yang telah gagal. Para manajer dapat meningkatkan *self efficacy* melalui pemberian tugas yang menantang, pengembangan profesional dan pembinaan, menetapkan tujuan, pemberian hadiah (*reward*).

2. Pengalaman Orang Lain (*Vicarious Experience*)

Melalui pengalaman orang lain. Melihat rekan kerja yang berhasil pada tugas tertentu dapat meningkatkan *self efficacy*. Dengan melihat orang lain dengan kemampuan yang hampir sama dalam melakukan suatu tugas tertentu yang dianggap sulit dan orang lain mampu menyelesaikannya dengan baik, maka dengan sendirinya individu akan memiliki keyakinan bahwa dirinya akan bisa melakukan tugas yang sama seperti rekan kerjanya.

3. Persuasi Verbal (*Verbal Persuasion*)

Sumber *self efficacy* adalah melalui persuasi verbal, yaitu pada dasarnya ini melibatkan orang lain untuk meyakinkan orang-orang bahwa mereka memiliki kemampuan untuk berhasil dalam tugas.

4. Isyarat Emosional (*Emotional Cues*)

Dalam situasi yang menekan dan sulit, kondisi emosional dapat mempengaruhi pengharapan *self efficacy* dengan timbulnya stres, sakit kepala, beban kerja dan lain – lain. Stres yang tidak dapat dikontrol akan menurunkan performa fisik, sehingga keyakinan yang dimiliki untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik akan berkurang.

2.4.4 Klasifikasi *Self Efficacy*

Secara garis besar, *self efficacy* terbagi atas dua bentuk, yaitu *self efficacy* yang tinggi dan *self efficacy* yang rendah. Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi menganggap kegagalan sebagai akibat dari kurangnya usaha yang keras, pengetahuan, dan ketrampilan. Individu yang ragu akan kemampuan mereka (*self efficacy* yang rendah) akan menjauhi tugas-tugas yang sulit karena tugas tersebut dipandang sebagai ancaman bagi mereka.

Individu seperti ini memiliki aspirasi yang rendah serta komitmen yang rendah dalam mencapai tujuan yang mereka pilih atau mereka tetapkan. Ketika menghadapi tugas-tugas yang sulit, mereka sibuk memikirkan kekurangan-kekurangan mereka sendiri, gangguan-gangguan yang mereka hadapi, dan semua hasil yang dapat merugikan mereka.

Individu yang memiliki *self efficacy* yang rendah tidak berpikir tentang bagaimana cara yang baik dalam menghadapi tugas-tugas yang sulit. Saat seorang menghadapi tugas yang sulit, mereka akan mengurangi usaha-usaha mereka dan cepat menyerah.

Dari hal-hal di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Dapat menangani secara efektif situasi yang mereka hadapi dan yang mereka alami saat ini.
- b. Yakin dalam kesuksesan dalam mengatasi rintangan yang menghambat dalam menyelesaikan tugas.
- c. Ancaman dipandang sebagai suatu tantangan yang tidak perlu dihindari.
- d. Gigih dalam berusaha.
- e. Percaya pada kemampuan diri yang dimiliki.
- f. Hanya sedikit menampakkan keragu-raguan.
- g. Suka mencari situasi baru.

Sedangkan untuk individu yang memiliki *self efficacy* yang rendah akan memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Lamban dalam membenahi atau mendapatkan kembali *self efficacy* ketika menghadapi kegagalan.
- b. Tidak yakin dapat mengahdapi rintangan yang menghambat dalam menyelesaikan tugasnya.
- c. Ancaman dipandang sebagai suatu yang harus dihindari.
- d. Mengurangi usaha dan cepat menyerah.
- e. Ragu pada kemampuan diri yang dimiliki.
- f. Tidak suka mencari situasi baru.
- g. Aspirasi dan komitmen pada tugas lemah.

2.4.5 Indikator *Self Efficacy*

Menurut Lunenberg (Stevani Sebayang, 2017:338) terdapat empat indikator untuk mengukur *self efficacy*, yaitu:

1. Pengalaman akan kesuksesan (*Past Perfomance*)

Pengalaman akan kesukseskan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *self efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *self efficacy* individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya *self efficacy*, khususnya jika kegagalan terjadi ketika *self efficacy* individu belum benar – benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan *self efficacy* individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu :

- 1) Tugas yang menantang.

- 2) Pelatihan.
- 3) Kepemimpinan yang mendukung.

2. Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)

Individu ini tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai *self efficacy*-nya. *Self efficacy* juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan *self efficacy* individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan *self efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu :

- a. Kesuksesan rekan kerja.
 - b. Kesuksesan perusahaan.
- ## 3. Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan saran, nasehat, dan bimbingan, sehingga dalam meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan – kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu :

- a. Hubungan atasan dengan pegawai.
- b. Peran pimpinan.

4. Keadaan fisiologi (*Emotional Cues*)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejala emosi dan keadaan fisiologi yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada di atas kemampuannya. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu :

- a. Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan.
- b. Keinginan sukses mencapai tujuan.

2.5 Komunikasi

2.5.1 Pengertian Komunikasi

Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komunikasi (Ambarita, 2018:42). Menurut Purwanto (Ambarita, 2018:42) komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa atau (lazim), baik dengan simbol, sinyal maupun perilaku atau tindakan. Menurut Handoko (Ambarita, 2018:42) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan maupun informasi dari seseorang ke orang lain. Sedangkan menurut Dewi (Ambarita, 2018:42) komunikasi pada dasarnya dapat dipandang dari berbagai dimensi. Jika dipandang sebagai proses, komunikasi merupakan kegiatan pengiriman dan penerimaan pesan yang berlangsung secara dinamis. Secara simbolik, komunikasi menggunakan berbagai lambang atau simbol yang dinyatakan dalam bentuk non verbal (isyarat, gerak, dan ekspresi) maupun verbal (bahasa lisan dan tertulis). Dari definisi diatas dapat disimpulkan komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi atau pertukaran informasi dari seseorang ke orang lain dalam bentuk gagasan yang dilakukan secara verbal maupun non verbal.

2.5.2 Manfaat Komunikasi

Dalam menciptakan kinerja pegawai yang baik perlu diterapkan komunikasi agar tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat diselesaikan (Amanda, 2019:15). Menurut Robbins, (Amanda 2019:15) adapun tujuan dan manfaat komunikasi yaitu sebagai berikut :

- a) Control, yaitu perilaku anggota dalam berbagai cara.

- b) Motivasi, yaitu menjelaskan pada pegawai apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan jika tidak sejajar.
- c) Ekspresi emosional, yaitu komunikasi memberikan penyaluran perasaan bagi ekspresi emosional dan untuk memenuhi kebutuhan sosial.
- d) Informasi, yaitu individu dan kelompok memerlukan informasi untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi.

2.5.3 Fungsi Komunikasi

Menurut Liliweri (Arifin, 2019:21) ada dua fungsi komunikasi dalam sebuah organisasi, yaitu :

a) Fungsi Umum :

Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan sesuatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya.

Contoh : deskripsi pekerjaan (*job description*).

b) Fungsi Khusus

- (1) Membuat para pegawai melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya kedalam tindakan tertentu dibawah sebuah komando atau pemerintah.
- (2) Membuat para pegawai memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

2.5.4 Unsur – Unsur Komunikasi

Terdapat beberapa pandangan tentang banyaknya unsur atau elemen yang mendukung terjadinya komunikasi artinya komunikasi hanya dapat terjadi jika didukung oleh adanya sumber, pesan, media, penerima, pengaruh dan umpan balik Effendy (Saragih, 2020:21). Adapun unsur-unsur didalam komunikasi yaitu sebagai berikut :

- a) Sumber semua peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi.
- b) Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Isi pesan berupa ilmu pengetahuan, hiburan, atau nasehat.
- c) Media adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Media komunikasi ini terbagi atas media massa (alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan secara massal) dan media nirmasa (tatap muka).
- d) Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara.
- e) Pengaruh atau efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan.
- f) Umpan balik selain berasal dari penerima, umpan balik juga bisa berasal dari unsur lain seperti pesan dan media., meskipun belum sampai pada penerima.

2.5.5 Bentuk – Bentuk Komunikasi

Komunikasi menurut Amirullah (Arifin, 2019:22) pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam bentuk-bentuk sebagai berikut :

a) Komunikasi Lisan dan Tertulis

Berdasarkan bentuk pesan yang disampaikan, komunikasi dapat berbentuk lisan dan tertulis. Jenis ini paling banyak dipraktikkan sehari-hari khususnya didalam komunikasi antar pribadi. Pemilihan bentuk komunikasi lisan atau tertulis dipengaruhi oleh faktor-faktor waktu, kecepatan, biaya, keterampilan, individu dalam berkomunikasi, fasilitas yang tersedia untuk berkomunikasi.

b) Komunikasi Verbal dan NonVerbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi melalui kata-kata baik lisan maupun tertulis. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan bahasa badan dan tubuh, seperti gerakan tangan, jari, mata, kepala dan lai-lain. Alasan penggunaan jenis komunikasi ini biasanya berkaitan dengan masalah waktu dan situasi saat komunikasi terjadi. Sebagai contoh, jika orang yang berkomunikasi sama-sama sibuk, mereka akan saling mengisyaratkan dengan gerakan badan saja atau komunikasi non verbal yang mereka gunakan.

2.5.6 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (Arifin, 2019:21) ada dua faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak sender atau disebut pula komunikator dan faktor dari pihak receiver atau komunikasi.

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

(1) Keterampilan *sender*

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan, perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

(2) Sikap *sender*

Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* harus mampu bersifat meyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

(3) Pengetahuan *sender*

Sender yang mempunyai pengetahuan yang luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

(4) Media saluran yang digunakan oleh *sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

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

(1) Keterampilan *receiver*

Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang disampaikan oleh sender akan dapat dimengerti baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar.

(2) Sikap *receiver*

Sikap *receiver* terhadap sender sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Maka dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap sender, sekalipun pendidikan sender lebih rendah dari padanya.

(3) Pengetahuan *receiver*

Receiver yang mempunyai pengetahuan yang luas akan dapat dengan lebih mudah menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*.

(4) Media saluran komunikasi

Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan yang diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh sender dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

2.5.7 Indikator yang Mempengaruhi Komunikasi

Dalam melakukan aktivitas komunikasi terdapat indikator yang menyebabkan komunikasi penting untuk dilakukan dalam sebuah perusahaan. Menurut Yulianita (Ernika, 2016:91) indikator komunikasi yaitu:

a) Kesalahpahaman dalam berkomunikasi

Komunikasi mampu menjadi salah satu faktor untuk meminimalisir kesalahpahaman antar kedua belah pihak.

b) Memberikan saran kepada pimpinan

Dengan komunikasi mampu menjadi sarana penyampain pesan kepada pimpinan baik berupa saran atau pendapat yang berkaitan dengan lembaga.

c) Menyelesaikan masalah pekerjaan

Dengan komunikasi mampu menyelesaikan masalah dalam bekerja yang dapat dilihat dari berdiskusi dalam menemukan solusi pemecahan masalah yang dihadapi.

d) Hubungan kerja dengan atasan

Komunikasi yang baik mampu menciptakan hubungan kerja yang baik dan harmonis antara pegawai dengan atasan atau pimpinan.

e) Intruksi pimpinan mengenai pekerjaan

Komunikasi dapat mempermudah pimpinan dalam mengintruksikan pekerjaan kepada bawahan atau pegawai.

2.6 Hubungan antar Variabel

2.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Soedjono (2005), menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan. Sedangkan menurut Prima Nugraha S.Sinaga (2009), bahwa Budaya Organisasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai

Kotter dan Heskett (2012:122) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja pegawai masuk ke organisasi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal.

2.6.2 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Sibuea (2015:4-5) menyatakan bahwa semakin tinggi *self efficacy* pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai, karena semakin tinggi keyakinan dari seorang pegawai dalam menjalankan tugas - tugas tertentu yang diberikan perusahaan maka semangat dalam meraih prestasi kerja dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan akan meningkat pula dan menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Erez dan Judge (2016:18) menyatakan bahwa *self efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan dan menghasilkan sesuatu. *Self efficacy* dapat

dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu, dimana perubahan *self efficacy* dapat menyebabkan perubahan perilaku terutama dalam penyelesaian tugas dan tujuan. Terlihat bahwa perubahan *self efficacy* besar pengaruhnya terhadap kinerja personal secara langsung.

2.6.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Dewi (Ambarita, 2018) komunikasi pada dasarnya dapat dipandang dari berbagai dimensi. Jika dipandang sebagai proses, komunikasi merupakan kegiatan pengiriman dan penerimaan pesan yang berlangsung secara dinamis. Secara simbolik, komunikasi menggunakan berbagai lambang atau simbol yang dinyatakan dalam bentuk non verbal (isyarat, gerak, dan ekspresi) maupun verbal (bahasa lisan dan tertulis). Dari uraian tersebut diatas searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridewan, dkk. (2016), menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan hal itu, penelitian yang dilakukan oleh Mustaqim (2018), dengan hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.7 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang pelaksanaan penelitian ini, perlu dikaji beberapa peneliti yang telah dilaksanakan sebelumnya dan yang relevan dengan masalah yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu :

Penelitian Fina N Ithri (2018) yang meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 2 (dua) variabel bebas yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta 1

(satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Jenis Penelitian ini adalah asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 50 karyawan aktif di Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Surabaya. Analisis Data dalam penelitian ini menggunakan Uji Asumsi Klasik, Uji Hipotesis dan Analisis Jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Adapun perbedaan yang terdapat pada penelitian penulis dengan penelitian Fina N Ithri ini adalah penelitian dilakukan ditempat yang berbeda, penelitian Fina N Ithri bertempat di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya sedangkan penelitian saat ini bertempat di Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar serta dilakukan di tahun yang berbeda, penelitian Fina N Ithri dilakukan pada tahun 2018 sedangkan penelitian saat ini dilakukan tahun 2022, perbedaan juga dapat dilihat dari variabel terikatnya, penelitian Fina N Ithri menggunakan kinerja karyawan sedangkan penelitian saat ini menggunakan kinerja pegawai, perbedaan penelitian Fina N Ithri dengan penelitian saat ini dapat juga dilihat dari variabel bebasnya, penelitian Fina N Ithri menggunakan variabel gaya kepemimpinan sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan, adapun juga sampel yang digunakan pada penelitian Fina N Ithri 50 karyawan aktif sedangkan penelitian saat ini 86 orang.

Penelitian Benyamin Richard Manery, Victor PK Lengkong, Regina T Saerang (2018) yang meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasi Dan

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di BKDPSDA Di Kabupaten Halmahera Utara. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 2 (dua) variabel bebas yaitu komitmen organisasi, dan budaya organisasi serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif. Populasi sebanyak 37 orang dan sampel sebanyak 37 orang yaitu seluruh pegawai di BKDPSDA Kabupaten Halmahera Utara. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara simultan komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara persial komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara persial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan penelitian Benyamin Richard Manery, Victor PK Lengkong, Regina T Saerang dengan penelitian saat ini dapat dilihat dari variabel bebasnya, penelitian Benyamin Richard Manery, Victor PK Lengkong, Regina T Saerang menggunakan variabel komitmen organisasi sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel komitmen organisasi. Adapun juga pada sampel yang digunakan pada penelitian Benyamin Richard Manery, Victor PK Lengkong, Regina T Saerang berjumlah 37 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel berjumlah 86 orang. Adapun perbedaan juga dapat dilihat dari tahun penelitian dimana Victor PK Lengkong, Regina T Saerang melakukan penelitian pada tahun 2018 sedangkan penelitian saat ini melakukan

penelitian pada tahun 2022. Selain itu perbedaan juga dapat dilihat dari tempat penelitian dimana Benyamin Richard Manery, Victor PK Lengkong, Regina T Saerang menempatkan pada BKDPSDA Kabupaten Halmahera Utara sedangkan penelitian saat ini menempatkan pada Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar.

Penelitian Sapta Rini dan Ni Ketut Karwini (2018) yang meneliti tentang Pengaruh *Self Esteem*, *Self Efficacy* dan Keterlambatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar. Variabel yang digunakan pada penelitian ini ada 3 (tiga) variabel bebas yaitu, *self esteem*, *self efficacy*, dan keterlambatan kerja, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan kuisioner dan jumlah responden 58 karyawan. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self esteem*, *self efficacy* dan keterlambatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.

Perbedaan penelitian Sapta Rini dan Ni Ketut Karwini dengan penelitian saat ini dapat dilihat dari tahun penelitian dimana Sapta Rini dan Ni Ketut Karwini melakukan penelitian pada tahun 2018 sedangkan penelitian saat ini melakukan penelitian pada tahun 2022, selain itu terdapat perbedaan pada tempat penelitian dimana Sapta Rini dan Ni Ketut Karwini melakukan penelitian di PT Dwi Fajar Semesta Denpasar sedangkan tempat penelitian saat ini di Kantor Pramuka Kwartir Cabang

Gianyar. Adapun perbedaannya juga dapat dilihat dari variabel terikatnya dimana penelitian Sapta Rini dan Ni Ketut Karwini menggunakan variabel kinerja karyawan sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel kinerja pegawai. Terdapat juga perbedaan pada variabel bebas dimana penelitian Sapta Rini dan Ni Ketut Karwini menggunakan variabel *self esteem* dan keterlambatan kerja sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan *self esteem* dan keterlambatan kerja. Selain itu perbedaan juga dapat dilihat dari responden yang digunakan, dimana penelitian Sapta Rini dan Ni Ketut Karwini menggunakan 58 karyawan sedangkan penelitian saat ini menggunakan 86 orang karyawan.

Penelitian Podhang Wikanto Aji (2019) dengan meneliti tentang Pengaruh *Self Efficacy* dan *Self Esteem* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tupai Adyamas Boyolali. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah 2 (dua) variabel bebas yaitu *self efficacy* dan *self esteem*, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk membuktikan secara empiris bahwa dengan *self efficaci* dan *self esteem* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan survey melalui kuesioner kepada responden PT. Tupai Adyamas Boyolali dengan jumlah sebanyak 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung bahwa *self efficacy* dan *self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Tupai Adyamas Boyolali.

Perbedaan penelitian Podhang Wikanto Aji dengan penelitian saat ini dapat dilihat dari variabel terikatnya, penelitian Podhang Wikanto Aji

menggunakan variabel kinerja karyawan sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel kinerja pegawai, selain itu perbedaan juga dapat dilihat dari tahun penelitian, penelitian Podhang Wikanto Aji melakukan penelitian tahun 2019 sedangkan penelitian saat ini dilakukan tahun 2022. Terdapat juga perbedaan variabel bebas dimana penelitian Podhang Wikanto Aji menggunakan variabel *self esteem* sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel *self esteem*. Perbedaan juga dapat dilihat dari tempat penelitian dilakukan, penelitian Podhang Wikanto Aji melakukan penelitian di PT Tupai Adyamas Boyolali sedangkan penelitian saat ini melakukan penelitian di Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar. Selain itu terlihat juga perbedaan pada responden, penelitian Podhang Wikanto Aji menggunakan 100 karyawan sebagai responden sedangkan penelitian saat ini menggunakan 86 orang karyawan.

Penelitian Tamrin, dkk. (2019), yang meneliti tentang pengaruh keadilan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 2 (dua) variabel independen (bebas), yaitu keadilan dan komunikasi serta 1 (satu) variabel dependen (terikat), yaitu kinerja pegawai. Adapun populasi dalam penelitian ini berjumlah 161 orang pegawai dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 82 orang pegawai. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari.

Perbedaan penelitian Tamrin, dkk dengan penelitian saat ini dapat dilihat dari sampel yang digunakan Tamrin berjumlah 82 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel 86 orang. Selain itu dapat dilihat dari tempat penelitian, dimana Tamrin melakukan penelitian di PNS IAIN Kendari sedangkan penelitian saat ini dilakukan di Kantor Pramuka Kwartir Cabang Gianyar. Perbedaan juga dapat dilihat dari variabel bebasnya, dimana penelitian Tamrin menggunakan variabel keadilan sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel keadilan. Terdapat juga perbedaan pada tahun penelitian dimana penelitian Tamrin melakukan penelitian tahun 2019, sedangkan penelitian saat ini dilakukan tahun 2022.

