

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah merupakan faktor yang sangat penting yang dimiliki oleh suatu instansi, organisasi maupun perusahaan, karena keberadaannya merupakan kunci yang menentukan perkembangan suatu organisasi (Rahmawati, dkk. 2020:1). Berhasil tidaknya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Hal ini terjadi karena tanpa karyawan, roda organisasi karyawan tidak akan berjalan, karena pada pelaksanaannya karyawan berperan dalam perencanaan kegiatan perusahaan, pelaksanaan, dan pencapaian tujuan organisasi (Andriani, dkk. 2022:5). Keberhasilan sebuah perusahaan, tak peduli seberapa besar atau kecilnya, ditentukan oleh mutu tenaga kerja yang terlibat dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan perusahaan tersebut. Maka dari itu, SDM dipandang penting untuk dikelola dan dikembangkan secara efektif dan efisien, salah satunya melalui pemberian motivasi yang pada dasarnya motivasi sudah ada di dalam diri setiap orang (Sariani, dkk. 2020).

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kemajuan sebuah perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan kinerja yang bersifat individual atas hasil kerja yang diberikan kepada organisasi tempatnya bekerja sehingga setiap karyawan mempunyai hasil kerja yang berbeda satu dengan lainnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Suryani, dkk. 2020:2). Menurut Utami dan Wedasuwari (2019) kinerja adalah cara melakukan tugas dan

hasil dari suatu kegiatan. Kemampuan individu setiap karyawan dapat berbeda dalam menghasilkan kerja yang baik, sehingga kinerja menjadi sesuatu yang bersifat personal. Suatu kinerja akan dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan (Wahyudi dan Tupti, 2019). Apabila kinerja pegawai suatu perusahaan tidak dikelola dengan baik maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya (Utami dan Verawati, 2019). Penelitian Sunggu, dkk. (2022) menyatakan bahwa komunikasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komunikasi. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Adanya komunikasi yang baik akan memudahkan sistem koordinasi antar pegawai dan bagian, sehingga suasana kerja dalam berjalan dengan baik (Makmun, dkk. 2022). Pentingnya komunikasi di dalam perusahaan adalah untuk memenuhi instruksi yang diberikan. Setiap pelaksanaan dimulai dengan berkomunikasi. Komunikasi adalah suatu proses dimana seseorang atau beberapa orang, kelompok organisasi dan masyarakat menciptakan dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain (Tailan, dkk. 2021). Dalam beberapa perusahaan, komunikasi merupakan salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi (Wahyuni, dkk. 2021). Komunikasi yang baik di dalam perusahaan akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan menjadi lebih lancar. Terkadang, miskomunikasi menjadi faktor yang merusak hubungan antara individu dalam organisasi, seperti antara manajer atau supervisor dengan karyawan, atau bahkan antara sesama karyawan.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian Sari, dkk. (2022) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Wahyuni, dkk. (2021) bahwa komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Najuti dan Susanto (2022) menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain memperhatikan komunikasi, motivasi juga merupakan suatu faktor yang mendorong kinerja seseorang untuk melakukan sesuatu. Menurut Utami dan Astakoni, (2020) motivasi didefinisikan sebagai kekuatan pendorong yang memaksa seseorang untuk mengambil beberapa tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Tingkat motivasi setiap orang juga berbeda seperti halnya persepsi, juga sikap setiap orang berbeda. Menurut Anwar (dikutip dari jurnal Sariyani, dkk. 2020) motivasi adalah ransangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada umumnya, seseorang berambisi untuk bekerja guna memperoleh penghasilan demi terpenuhinya kebutuhan serta keinginannya, baik dalam hal fisik maupun mental. Memenuhi keperluan-keperluan itu menjadi landasan yang menggerakkan semangat karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Saat kebutuhan terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas terhadap tindakannya dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Menurut Manzoor (dalam Firdaus dan Oetarjo, 2022:55) karyawan yang memiliki motivasi tinggi sebenarnya adalah karyawan yang produktif karena dapat memberikan kontribusi dalam upaya

perusahaan untuk efisiensi dan efektivitas yang mengarahkan pada usaha memaksimalkan keuntungan.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Utami dan Vrawati (2019) *stated that there is positive effect work motivation on employee performance* (diterjemahkan ke dalam bahasa indonesia yang berarti menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai). Pramesti, dkk. (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Sinaga dan Hidayat (2020) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bawahan yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan organisasi secara sukarela untuk selanjutnya menghasilkan kepuasan.

Selain motivasi kerja, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Wirya, dkk. (2020) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan secara keseluruhan ataupun dari berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan kenyamanan dalam bekerja yang dimiliki oleh karyawan di dalam menjalankan pekerjaan (Marpaung, dkk. 2020). Kepuasan kerja perlu diperhatikan oleh manajer perusahaan, jika karyawan merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya maka dapat mendorong kinerja karyawan tersebut menjadi maksimal (Wirya, dkk. 2020). Jika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya maka karyawan tidak memiliki loyalitas terhadap perusahaannya (Utari dan Heryanda, 2021). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aniversari (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gayatri, dkk. (2023)

menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini, komunikasi dan motivasi yang tinggi diperlukan untuk kelancaran pencapaian target yang sudah ditentukan perusahaan. Kinerja karyawan yang maksimal tentunya membantu melaksanakan tugas secara efektif. Salah satu indikator yang mencerminkan kinerja karyawan adalah pencapaian target (Cahyani, dkk. 2022). Berikut ini disajikan tabel dari target dan realisasi penjualan pada UD Dewa Dewi tahun 2022 yang disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1 1
Data Penjualan pada UD Dewa Dewi
Bulan Januari-Desember Tahun 2022

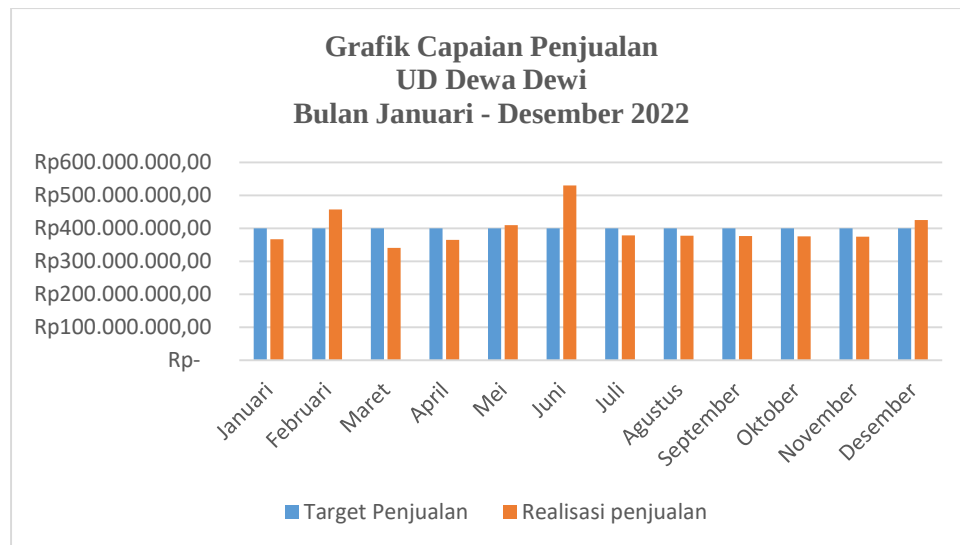
Bulan	Target Penjualan	Realisasi penjualan	Presentase
Januari	Rp 400.000.000,00	Rp 367.520.000,00	91,88%
Februari	Rp 400.000.000,00	Rp 457.451.000,00	114,36%
Maret	Rp 400.000.000,00	Rp 341.002.000,00	85,25%
April	Rp 400.000.000,00	Rp 365.340.000,00	91,34%
Mei	Rp 400.000.000,00	Rp 410.300.000,00	102,58%
Juni	Rp 400.000.000,00	Rp 530.275.000,00	132,57%
Juli	Rp 400.000.000,00	Rp 378.300.000,00	94,58%
Agustus	Rp 400.000.000,00	Rp 377.840.000,00	94,46%
September	Rp 400.000.000,00	Rp 376.692.000,00	94,17%
Oktober	Rp 400.000.000,00	Rp 375.407.000,00	93,85%
November	Rp 400.000.000,00	Rp 374.580.000,00	93,65%
Desember	Rp 400.000.000,00	Rp 425.012.000,00	106,25%
Jumlah	Rp 4.800.000.000,00	Rp 4.779.719.000,00	1194,93%
Rata-Rata	Rp 400.000.000,00	Rp 398.309.916,67	99,58%

Sumber: UD Dewa Dewi (2022)

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan selama tahun 2022 belum terealisasi dengan baik, perusahaan hanya bisa mencapai target di bulan Februari

dengan presentase 114,36%, bulan Mei dengan presentase 102,58%, bulan Juni dengan presentase 132,57% dan bulan Desember dengan presentase 106,25%. Hal ini mengindikasikan kinerja karyawan masih rendah.

Berdasarkan tabel 1.1 mengenai capaian target penjualan tersebut dapat diuraikan grafik sebagai berikut:



Dari tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa menurunnya kuantitas kinerja karyawan, yang dimana menurunnya capaian di bulan Januari dengan target Rp. 400.000.000,00 hanya tercapai Rp. 367.520.000,00. Kemudian mengalami peningkatan di bulan Februari dengan target Rp. 400.000.000,00 tercapai Rp. 457.451.000,00. Bulan Maret mengalami penurunan dengan target Rp. 400.000.000,00 hanya tercapai Rp. 341.002.000,00. Bulan April mengalami peningkatan dengan target Rp. 400.000.000,00 tercapai Rp. 365.340.000,00. Bulan Mei dengan target Rp. 400.000.000,00 tercapai Rp. 410.300.000,00. Bulan Juni dengan target Rp. 400.000.000,00 tercapai Rp. 530.275.000,00. Bulan Juli mengalami penurunan dengan target Rp. 400.000.000,00 hanya tercapai Rp. 378.300.000,00.

Bulan Agustus mengalami penurunan dengan target Rp. 400.000.000,00 hanya tercapai Rp. 377.840.000,00. Bulan September mengalami penurunan dengan target Rp. 400.000.000,00 hanya tercapai Rp. 376.692.000,00. Bulan Oktober mengalami penurunan dengan target Rp. 400.000.000,00 hanya tercapai Rp. 375.407.000,00. Bulan November mengalami penurunan dengan target Rp. 400.000.000,00 hanya tercapai Rp. 374.580.000,00. Bulan Desember mengalami peningkatan dengan target Rp. 400.000.000,00 tercapai Rp. 425.012.000,00. Suatu pendapatan sangat berpengaruh terhadap keuntungan perusahaan karena pendapatan yang maksimal akan memajukan perusahaan tersebut.

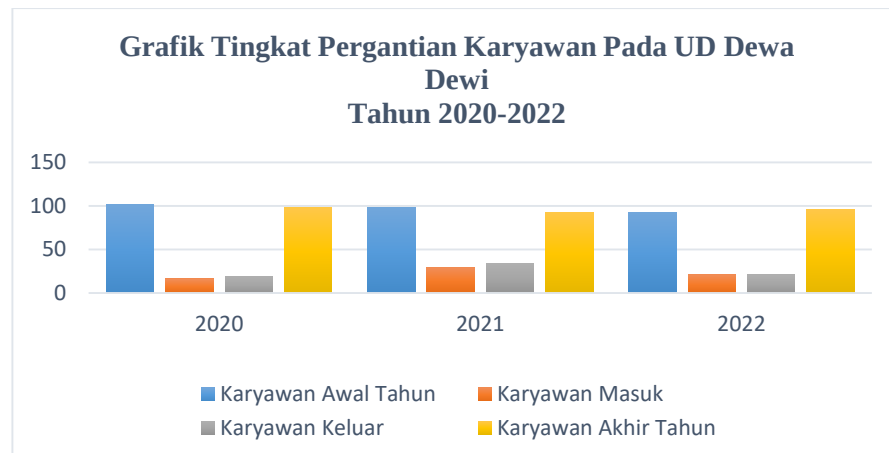
Kepuasan kerja diukur dari seberapa besar seorang karyawan mencintai pekerjaannya, karena kepuasan kerja berkaitan dengan sikap atau perasaan terhadap pekerjaan. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Menurut Soepriyadi, dkk. (2022:193) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan meliputi: gaji yang diterima, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi, lingkungan kerja. Putra (2022) Kepuasan karyawan salah satunya tercermin dari tingkat pergantian karyawan pada UD Dewa Dewi, seperti pada Tabel 1.2.

Tabel 1 2
Tingkat Pergantian Karyawan
Tahun 2020-2022

Tahun	Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan		Karyawan Akhir Tahun	Presentase
		Masuk	Keluar		
2020	101	16	19	98	18,81%
2021	98	29	34	93	34,69%
2022	93	21	21	96	22,58%

Sumber: UD Dewa Dewi (2022)

Berdasarkan data pada tabel 1.2, diketahui bahwa perkembangan jumlah tenaga kerja tiga tahun terakhir cenderung menurun dan menjadi puncak tahun tertinggi karyawan yang keluar pada tahun 2021 dengan presentase 34,69%. Berdasarkan tabel 1.2 mengenai tingkat pergantian karyawan tersebut dapat diuraikan grafik sebagai berikut:



Dari tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat pergantian karyawan pada tahun 2020 dimana jumlah karyawan yang masuk lebih sedikit sebanyak 16 orang daripada jumlah karyawan yang keluar sebanyak 19 orang. Begitu pula dengan tahun 2021 dimana tenaga kerja yang masuk lebih sedikit sebanyak 29 orang daripada jumlah karyawan yang keluar sebanyak 34 orang. Pada tahun 2022 dimana jumlah karyawan yang masuk sebanyak 21 orang dan jumlah karyawan keluar sebanyak 21 orang. Artinya karyawan yang telah bergabung bersama perusahaan memiliki kepuasan yang cukup rendah untuk tetap bertahan pada perusahaan. Dalam beberapa situasi, pergantian karyawan dapat memberikan pengaruh yang menguntungkan, tetapi sebagian besar pergantian karyawan menimbulkan tekanan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Dalam hal kehilangan waktu yang dibutuhkan untuk melatih karyawan baru dan juga memaksimalkan peluang untuk mencapai sasaran perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan UD Dewa Dewi ditemukan suatu permasalahan terkait komunikasi. Karyawan yang komunikasinya masih kurang baik dalam bekerja yang dapat menimbulkan efek negatif bagi perusahaan maupun karyawan tersebut, sehingga menyebabkan kinerja karyawan tidak terpenuhi dan hasil kerja yang tidak optimal. Menurut Lestari (2021:14) indikator yang menjadi pengaruh dalam komunikasi yaitu dapat memahami pesan maupun tugas yang diberikan, rasa senang karyawan dengan pekerjaannya sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap kehidupannya, memiliki hubungan yang baik dengan berbagai pihak dan dapat melaksanakan tugas dengan baik sehingga dapat menguntungkan perusahaan.

Permasalahan yang berkaitan dengan komunikasi yang terjadi di UD Dewa Dewi belum maksimal dapat dilihat bahwa sering terjadi kesalahpahaman antara sesama karyawan yang disebabkan oleh penyampaian pesan yang kurang jelas dan kurangnya inisiatif karyawan dalam bekerjasama dengan sesama rekan kerja. Kemudian beberapa karyawan masih membawa masalah pribadi ke lingkungan kerja sehingga sering terjadi konflik terhadap sesama karyawan. Masalah komunikasi yang tidak efektif menjadi salah satu problematika dalam peranan meningkatkan kinerja karyawan di UD Dewa Dewi. Menurut Putri (2022) indikator yang mempengaruhi motivasi yaitu interaksi yang terjalin harmonis dalam tim, pimpinan memberikan penghargaan maupaun pujian atas prestasi, dan pemimpin memberikan bonus sesuai dengan target yang dicapai.

Permasalahan yang berkaitan dengan motivasi yaitu kurangnya motivasi kerja dari karyawan untuk dapat memberikan inovasi dari setiap pekerjaan dan tugas-tugas yang menjadi tugas pokok sesuai dengan uraian tugas yang telah

ditetapkan dan kurangnya keseriusan dalam bekerja. Seperti beberapa karyawan yang bersantai pada saat jam kerja dan cenderung bekerja secara individu, rasa saling membantu antar satu sama lain yang masih kurang. Keberadaan motivasi kerja juga diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dalam hal ini, jika motivasi kerja karyawan tinggi maka kepuasan terhadap kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Karyawan yang mempersepsi motivasi kerjanya secara positif cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi seperti bekerja dengan giat dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri ke arah yang lebih baik. Jika semangat kerja menurun maka tujuan perusahaan akan sulit dicapai.

Menurut Febrian, dkk. (2022) indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu rasa senang terhadap pekerjaannya yang diberikan, gaji yang diberikan sesuai dan dapat memenuhi kebutuhan hidup, adanya kesempatan untuk dipromosikan dan pengawasan dari atasan terhadap bawahannya, rekan kerja yang menyenangkan dan saling membantu. Permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu kurang adanya kesempatan untuk dipromosikan kepada karyawan yang ingin mengembangkan karir mereka di perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang terjadi sebagai topik penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD Dewa Dewi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka pokok permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD Dewa Dewi?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD Dewa Dewi?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD Dewa Dewi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada UD Dewa Dewi.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada UD Dewa Dewi.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada UD Dewa Dewi.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1.4.1 Kegunaan Secara Teoritis

- 1) Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini mampu memberikan konstribusi studi empiris tentang pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan. Dan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi tulisan bagi penulis selanjutnya yang berminat meneliti variabel sejenis.

2) Bagi Institusi

Penelitian ini sebagai bahan referensi bagi perusahaan untuk penelitian yang terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini. Selain itu, diharapkan dapat memberikan tambahan informasi sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia yang terkait dengan komunikasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbang pikiran serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dalam berbagai masalah yang dihadapi terutama mengenai sumber daya manusia yang berhubungan dengan komunikasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Goal Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* atau teori penetapan tujuan sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *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 (Hen, dkk. 2022). *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Wahyudi dan Tupti, 2019).

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi kosekuensi kinerjanya. Dalam teori ini juga dijelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat

meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan memiliki kemampuan dan keterampilan kerja (Dewi, dkk. 2022).

Dengan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan dianggap sebagai tujuan perusahaan sedangkan variabel komunikasi, motivasi dan kepuasan kerja adalah sebagai faktor yang mempengaruhinya. Jika faktor-faktor ini diimplementasikan dengan baik dalam perusahaan maka tujuan perusahaan akan tercapai. Variabel komunikasi, motivasi dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaiannya (Sunggu, dkk. 2022).

2.1.2 Komunikasi

1) Pengertian Komunikasi

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan (Wahyuni, dkk. 2021). Menurut Masmuh (dikutip dari jurnal Tailan, dkk. 2021) mengemukakan komunikasi organisasi merupakan pengirim dan penerimaan berbagai pesan didalam organisasi, didalam kelompok formal maupun informal organisasi. Menurut Hen, dkk. (2022) komunikasi adalah aktivitas yang berfungsi untuk menyampaikan suatu informasi baik berbentuk pesan, sebuah ide atau gagasan yang diberikan dari satu pihak kepihak lainnya.

Komunikasi merupakan kegiatan penyampaian pesan dengan tujuan menyamakan makna dari seseorang/lembaga (komunikator) kepada orang

lain/audiens (komunikasikan) melalui media tertentu baik secara langsung/tidak langsung dengan tujuan memberikan dampak/effect kepada komunikasikan sesuai dengan yang diinginkan komunikator yang memenuhi unsur *who, says, what, in which channel, to whom, with what effect* (Amri, dkk. 2022:69). Komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian informasi bisa berupa pesan, ide, gagasan dari satu pihak ke pihak lainnya dengan tujuan tercapainya persepsi atau pemahaman yang sama (Asir, dkk. 2021:106). Menurut Ardana, Mujiati, dan Utama (dikutip dalam jurnal Najuti dan Susanto, 2022) mengemukakan bahwa komunikasi adalah kunci untuk membuka hubungan serta kerjasama.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas maka dapat dinyatakan bahwa Komunikasi adalah suatu pertukaran pesan atau informasi yang baik antara komunikator kepada komunikasikan atau atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan bertujuan untuk mencapai pemahaman yang sama serta membuka hubungan dan kerjasama sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik.

2) Ciri Komunikasi Yang Baik

Menurut der Veer (dalam Sudarmanto, dkk. 2021:19) komunikasi yang baik memiliki ciri sebagai berikut:

- 1) Setiap manusia ingin dihargai. Salah satu keinginan terbesar manusia adalah menjadi sosok individu yang penting dan berguna untuk orang lain. Jika seorang atasan menunjukkan minat pada bawahannya dan bekerja sama dengan mereka, maka bawahannya akan menjadi lebih terbuka dalam berkomunikasi dan bekerjasama.

2) Salah satu syarat dari komunikasi terbuka adalah kepercayaan bawahan terhadap kemampuan manajer untuk mendefinisikan tugas, tanggung jawab dan target yang harus dicapai. Dalam hal ini, karyawan meyakini bahwa tidak ada informasi penting yang disembunyikan dan di sisi lain, tidak ada informasi yang tidak berguna disampaikan. Atasan harus menyampaikan setiap informasi penting yang berhubungan dengan tugas yang sedang dikerjakan oleh karyawan

3) Hal-hal berikut harus dikomunikasikan di dalam perusahaan yaitu loyalitas, tanggung jawab, otoritas, kinerja, dukungan, kepercayaan dan harapan.

4) Karyawan perlu mengetahui bagaimana kinerja mereka diukur. Oleh karena itu, penting bagi atasan untuk mengkomunikasikan kepada bawahannya setiap instruksi secara detail sehingga karyawan tidak menduga-duga.

3) Indikator Komunikasi

Dalam memahami komunikasi, maka kita harus memahami apa saja indikator dalam mencapai komunikasi yang efektif. Indikasi komunikasi agar efektif, ada beberapa indikator komunikasi menurut Lestari (2021:14) indikator yang perlu diketahui pada komunikasi efektif yaitu:

1) Pemahaman

Pemahaman dimaknai sebagai indikasi bahwa terjadi situasi komunikasi mengerti benar akan pesan yang disampaikan atau diterima

secara menyeluruh sesuai dengan maksud komunikator. Makin memahami sebuah pesan, makin efektif komunikasi yang terjadi.

2) Kesenangan

Kesenangan dipahami sebagai indikasi bahwa terjadi situasi yang menyenangkan bagi kedua belah pihak. Makin terasa menyenangkan situasi komunikasi, makin efektif komunikasi yang terjadi.

3) Pengaruh pada sikap

Pengaruh pada sikap dimengerti sebagai indikasi bahwa terjadi pengaruh sikap atau perilaku yang dibentuk dari prinsip yang ada sebelumnya. Makin adanya perubahan sikap, makin efektif komunikasi tersebut.

4) Hubungan yang makin baik

Hubungan yang makin baik diartikan bahwa terjadi adanya hubungan interpersonal. Biasanya, jika individu sudah memiliki persepsi, kepribadian, dan kecocokan bersama, hubungan akan berjalan dengan baik. Makin baik hubungan interpersonal, makin efektif komunikasi tersebut.

5) Tindakan

Tindakan dapat dimaknai sebagai suatu gerakan memengaruhi orang lain. makin seringnya tindakan memengaruhi, makin makin efektif komunikasi tersebut.

Menurut Tailan (2021) indikator komunikasi yaitu:

1) Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

2) Intensitas komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.

3) Efektifitas komunikasi

Efektifitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

4) Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seseorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

5) Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seseorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

Menurut Rihayana, dkk. (2022) indikator dari komunikasi, yaitu:

1) Komunikasi Horizontal (Komunikasi Lateral/Menyamping)

Merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang selevel maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan. Kemudahan koordinasi ini terjadi karena adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relative sama antara pihak-pihak yang berkomunikasi serta adanya struktur formal yang tidak ketat.

2) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal atau komunikasi lintas saluran adalah komunikasi yang dilakukan oleh staf kepada pimpinan atas, dalam hal ini manajer atau sebaliknya tanpa perantara atau pihak ketiga dengan melewati pimpinannya/bawahannya langsung. Dengan kata lain, komunikasi diagonal adalah komunikasi yang dilakukan oleh satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, komunikasi

diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain.

3) Komunikasi Vertikal

Merupakan komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Komunikasi vertical merupakan komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi kesuatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik.

2.1.3 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sariani (2020) motivasi merupakan hasrat yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan pendorong yang memaksa seseorang untuk mengambil beberapa tindakan untuk mencapai tujuan tertentu (Utami dan Wedasuwari, 2019).

Menurut Utami dan Vrawati (2019) *employee work motivation is a condition which makes the employee to have willingness or needs to achieve a goal by conducting a task* (diterjemahkan ke dalam bahasa indonesia yang berarti: motivasi kerja karyawan merupakan suatu keadaan yang membuat karyawan mempunyai kemauan atau kebutuhan untuk mencapai suatu tujuan dengan melaksanakan suatu tugas). Menurut Robbins (dikutip dalam jurnal Utami dan Astakoni, 2020) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan

organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya didalam memenuhi kebutuhan individual.

Motivasi kerja merupakan bagian yang urgent dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi, selain itu motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi (Sari, dkk, 2021:15). Motivasi kerja merupakan alasan personal mengapa individu menjalankan pekerjaan sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan di mana ini merupakan proses psikologis yang berlangsung dalam diri seseorang namun dapat dilihat dari arah, intensitas, dan persistensi tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu (Tumiwa, dkk. 2021:51).

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat mendorong semangat atau tindakan yang dimiliki seorang karyawan untuk memenuhi kebutuhannya tanpa adanya paksaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Banyak faktor yang berkontribusi terhadap motivasi seseorang dalam bekerja, baik dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun faktor-faktor yang berasal dari luar. Menurut Sutrisno motivasi dipengaruhi oleh beberapa elemen (Febrian, dkk. 2022:75), sebagai berikut:

a) Elemen Internal, meliputi:

- 1) Dorongan untuk hidup, yang meliputi tuntutan akan upah yang layak, pekerjaan jangka panjang meskipun dibayar rendah, dan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan.
- 2) Keinginan untuk memiliki sesuatu akan mendorong seseorang bersemangat melakukan tugasnya.
- 3) Keinginan untuk memenangkan penghargaan, yaitu keinginan seseorang untuk diakui, dan dianggap oleh orang lain.
- 4) Keinginan untuk diakui atas pencapaiannya, hubungan kerja yang damai dan kohesif, kepemimpinan yang adil dan cerdas, dan penghargaan masyarakat terhadap perusahaan tempat seseorang bekerja.
- 5) Keinginan akan kekuasaan dalam arti yang baik mengacu pada ambisi seseorang untuk menjabat sebagai ketua atau CEO sebuah perusahaan.

b) Elemen Eksternal, meliputi:

- 1) Keinginan individu untuk menyelesaikan tugasnya dengan sukses akan didorong oleh lingkungan kerja yang terorganisir dengan baik dan bersih, pencahayaan yang cukup, dan tidak adanya kebisingan dan gangguan.
- 2) Alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong setiap pekerja agar berkinerja baik adalah remunerasi yang cukup.

- 3) Motivasi setiap karyawan di perusahaan akan dipengaruhi oleh fungsi supervisor yang melakukan tugas pengawasan. Supervisor yang dapat mengatur dan membimbing pekerja untuk melakukan tugasnya secara efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja karyawan.
- 4) Jaminan pekerjaan yang jelas untuk masa depan pekerja, seperti promosi, pangkat, dan kemungkinan untuk membangun potensi diri, akan memotivasi setiap orang untuk bekerja dengan mengorbankan apa yang dia tawarkan kepada perusahaan.
- 5) Motivasi diri individu untuk memenuhi tuntutan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari didasarkan pada status dan posisinya dalam berbagai pekerjaan di dalam perusahaan.
- 6) Peraturan yang fleksibel di tempat kerja dapat didefinisikan sebagai peraturan yang mengendalikan tetapi tidak terlalu keras, dan yang melindungi pekerja saat mereka melakukan tugas mereka untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

3) Indikator Motivasi Kerja

Menurut Putri (2022) indikator dari motivasi kerja, meliputi:

1) Kebutuhan sosial.

Kebutuhan akan pengakuan keberadaan dan penghargaan atas harkat dan martabatnya sesama teman sejawat, sebab manusia memerlukan teman kerja yang baik dan hubungan dengan tim kerjanya.

2) Kebutuhan penghargaan.

Kebutuhan penghargaan atas apa yang tercapai oleh individu. Misalnya kebutuhan status, perhatian, kemuliaan, dan reputasi.

3) Balas Jasa.

Balas jasa dapat berbentuk jasa, barang, dan uang sebagai kompensasi karena jasanya telah terlibat di perusahaan.

Menurut Lasrida Sigalingging (Soepriyadi, dkk. 2022:209) indikator-indikator motivasi kerja, meliputi:

1) Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

2) Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

3) Inisiatif dan kreativitas

Inisiatif diartikan sebagai kemampuan seorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreativitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat

kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru.

4) Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

Menurut Taruh (2020:11) variabel motivasi kerja dapat diukur dengan sejumlah indikator, meliputi:

a) Eksistensi (Existence)

Kebutuhan eksistensi dapat dipenuhi dengan pembayaran, tunjangan dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b) Keterkaitan (Relatedness)

Kebutuhan keterkaitan (persaudaraan) dalam hal ini berhubungan dengan kebutuhan sosial dan keanggotaan kelompok yang melibatkan wakil pekerja, supervisor bahkan keluarga dan teman.

c) Pertumbuhan (Growth)

Kebutuhan pertumbuhan, aktualisasi diri dapat dipenuhi melalui pencarian dan pengembangan personal dan karier, melalui pekerjaan yang kreatif dan aktivitas non kerja, misalnya organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan

dalam bekerja, tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya (Purnadewi, dkk. 2022). Kepuasan kerja merupakan sikap positif dari pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya dan terhadap segala sesuatu yang ada hubungannya dengan pekerjaan tersebut (Wahyudi dan Tupti, 2019). Kepuasan kerja merupakan sikap yang diperlihatkan atau ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan atau proses kerja yang mereka rasakan, dan kemudian mereka dapat mengevaluasi pekerjaan mereka dan memberikan gambaran positif ataupun negatif (Sari, dkk. 2021:24).

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan secara keseluruhan ataupun dari berbagai aspek pekerjaan (Wirya, dkk. 2020). Kepuasan kerja merupakan hasil penilaian yang mendorong seseorang untuk mencapai nilai pekerjaannya atau memenuhi kebutuhan dasarnya dan membantunya menentukan seberapa besar suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya (Febrian, dkk. 2022:47). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka (Maria, 2021:2).

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap positif atau menyenangkan yang ditunjukkan oleh seorang anggota karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga anggota karyawan dapat melaksanakan tugas dengan senang dan dapat mencapai hasil yang terbaik bagi perusahaan.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge, Tan dan Wen (Soepriyadi, dkk. 2022:193) adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan. Menurut Gately, Pegawai dapat merasa puas dalam bekerja dan termotivasi jika mereka bisa menikmati pekerjaannya.
- 3) Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pekerjaan.
- 4) Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- 5) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 6) Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

3) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthan (dalam Febrian, dkk. 2022:57) dimensi pengukuran kepuasan kerja ada lima, sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini dimana perusahaan menarik tantangan dalam pekerjaan, tantangan dalam pekerjaan, tanggung

jawab terhadap pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dengan kepuasan kerja.

- 2) Gaji, pemberian gaji yang sesuai dengan kontribusi karyawan, ketepatan waktu dalam pembayaran gaji dan sistem pemberian gaji di dalam perusahaan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan.
- 3) Promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi merupakan salah satu penentu kepuasan kerja.
- 4) Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknik dan dukungan perilaku serta hubungan baik akan menjadi faktor penentu kepuasan kerja.
- 5) Rekan kerja, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu terutama rekan kerja yang bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan dan nasihat.

Indikator kepuasan kerja menurut Robbins (Sari, dkk. 2021:27) sebagai berikut:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, puas dengan gaji/upah yang diberikan dan puas dengan tunjangan yang diberikan.
- 2) Kepuasan terhadap promosi, diberi kesempatan untuk mengembangkan karier dan puas dengan tunjangan yang diberikan.
- 3) Kepuasan dengan rekan kerja, merasa puas dengan teman sekerja dan orang yang bekerja dengan saya selalu memberikan dukungan.

- 4) Kepuasan dengan penyedia, pimpinan selalu memberikan dukungan dan pimpinan selalu bersikap jujur dan adil terhadap karyawan.
- 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, puas dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan dan puas dengan tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan.

As'ad memaparkan indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja (Hanafi, dkk. 2022:66) sebagai berikut:

- a) Kepuasan finansial. Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.
- b) Kepuasan fisik. Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.
- c) Kepuasan sosial. Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.

- d) Kepuasan psikologi. Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja pegawai dalam mencapai target dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi pada saat ini (Marpaung, dkk. 2020). Menurut Tailan, dkk. (2021) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Robbins (dikutip dari jurnal Utami dan Astakoni, 2020) kinerja adalah penyelesaian tugas yang disepakati dari pemberi kerja dan hasil yang didapatkan sesuai fungsi atau aktivitas pekerjaan tersebut selama waktu tertentu. Menurut (Utami dan Verawati, 2019) *performance is the result of working in a period of time compared to various possibility, such as standard, target/goal or mutual criteria* (diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia yang berarti kinerja merupakan hasil kerja dalam jangka waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya sebagai standar, sasaran/sasaran atau kriteria bersama).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang dilakukan atau ditunjukkan seseorang saat mereka melakukan pekerjaannya yang kemudian akan menghasilkan sesuatu yang dapat memberikan manfaat bagi suatu perusahaan atau organisasi (Sari, dkk. 2021:10). Kinerja adalah ketersediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu

kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Azizah, 2021:4).

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas maka dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil suatu pekerjaan seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai suatu target atau tujuan yang diharapkan serta dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Enny, (2019:116) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- 2) Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 3) Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- 4) Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

- 5) Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
- 6) Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
- 8) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal – hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
- 9) Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
- 10) Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh – sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

12) Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji – janji yang telah dibuatnya.

13) Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Indikator pengukuran kinerja karyawan (Anggraini, 2021), sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) 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.

4) Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Menurut Sutrisno (dalam Astuti 2021:23) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1) Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2) Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3) Inisiatif

Tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4) Kecakapan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5) Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6) Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Menurut Mathis dan Jackson (Sari, dkk. 2021:14), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas pekerjaan, merupakan ukuran seberapa banyak pekerjaan yang dapat dihasilkan atau diselesaikan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.
- 2) Kualitas pekerjaan, merupakan ukuran seberapa baik hasil kerja dapat diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, target waktu yang mampu dihabiskan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 4) Kehadiran, diukur berdasarkan tingkat absensi dan ketepatan kehadiran serta ketepatan waktu pulang kerja.
- 5) Kemampuan kerjasama, merupakan kemampuan melakukan komunikasi dan koordinasi baik antar rekan kerja maupun atasan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan komunikasi dengan kinerja karyawan

Komunikasi terhadap kinerja karyawan merupakan hubungan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan yang akhirnya dapat terlaksanakan (Puspitasari dan Danaya, 2022). Pentingnya berkomunikasi secara efektif dalam sebuah perusahaan sangat mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai sasaran dan aspirasi yang diinginkan. Kesuksesan kinerja tim atau karyawan sangat bergantung pada kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan baik. Hal ini sejalan dalam penelitian Desani, dkk. (2019) menyatakan bahwa komunikasi secara parsial berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan.

Penelitian Krisnandi dan Saputra (2021) yang mengemukakan bahwa komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Tailan, dkk. (2021) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin baik Komunikasi karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Makmun, dkk. (2022) menyatakan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan informasi bahwa komunikasi yang terjadi di lingkungan kerja tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk

mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan (Utami dan Wedasuwari, 2019). Motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang erat, dimana keduanya saling berkaitan satu sama lainnya. Namun harus dicermati bahwa berbagai penelitian tentang hubungan antara keduanya menunjukkan bahwa motivasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula (Fahmi, 2021). Apabila dikaitkan dengan tugas pekerjaan, motivasi kerja mempunyai peranan penting dalam organisasi karena menyangkut manusia dalam organisasi (Utami dan Astakoni, 2020).

Hasil penelitian Saputra dan Parwoto (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Aswan dan Yandiana (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bermakna bahwa hubungan motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai sangatlah berkaitan erat, apabila motivasi kerja seorang pegawai dalam bekerja sangat tinggi, maka dorongan dalam melakukan pekerjaan dengan baik juga sangat tinggi, sehingga nantinya akan berpengaruh terhadap tingkat kesuksesan pencapaian kerja yang dihasilkannya. Berbeda dengan penelitian Kirono dan Andriyani (2020) menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan sikap penting bagi karyawan, tim, dan organisasi. Jika kepuasan kerja meningkat, hal ini akan mendorong pekerjaan yang lebih tinggi moral, dedikasi, loyalitas, dan disiplin karyawan (Wijaya, dkk. 2021). Hal ini sejalan dalam penelitian Citrawati dan Khuzaini (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal

ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Penelitian Cahyani, dkk. (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Wirya, dkk. (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukan jika karyawan merasa puas dalam menjalani pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Azhari, dkk. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif bagi kinerja namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja pada karyawan masih bisa ditingkatkan guna meningkatkan kinerja karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu

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

2.4.1 Komunikasi dengan kinerja karyawan

Penelitian Wahyuni, dkk. (2021) menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Desani, dkk. (2019) menunjukkan bahwa komunikasi secara parsial berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Hasil penelitian Rihayana, dkk. (2022) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Krisnandi & Saputra, (2021) menyatakan bahwa

komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Tailan, dkk. (2021) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sari, dkk. (2022) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila komunikasi ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Demikian sebaliknya apabila komunikasi diturunkan maka kinerja karyawan juga akan menurun. Penelitian Hen, dkk. (2022) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin lancar komunikasi kerja maka kinerja karyawan pun meningkat.

Berbeda dengan penelitian Sari (2019) menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang sama ditemukan pada penelitian Najuti dan Susanto (2022) menunjukkan bahwa variabel komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Makmun, dkk. (2022) membuktikan bahwa variabel komunikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4.2 Motivasi kerja dengan kinerja karyawan

Penelitian Utami dan Verawati (2019) *it was found that work motivation was influential significant positive effect on employee performance* (diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia yang berarti ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan). Utami dan Astakoni (2020) diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Saputra dan Parwoto (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Astuti, dkk. (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Pramesti, dkk. (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil Penelitian Dewi, dkk. (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Guna, dkk. (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya jika karyawan memiliki motivasi kerja yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika terjadi penurunan motivasi kerja oleh karyawan maka akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian Utami dan Wedasuwari (2019) diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan. Pragiwani, dkk. (2020) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Kirono dan Andriyani (2020) menyatakan bahwa variabel motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sinaga dan Hidayat (2020) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4.3 Kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

Penelitian Aniversari (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Citrawati dan Khuzaini (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Purnadewi, dkk.

(2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Cahyani, dkk. (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Gayatri, dkk. (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Utari dan Heryanda (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Wirya, dkk. (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian Azhari, dkk. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif bagi kinerja namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, stres kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Andayani (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.4 Komunikasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

Hasil penelitian Sinaga, dkk. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Turnip, dkk. (2022) menyatakan bahwa variabel komunikasi berdampak positif serta bermanfaat untuk kinerja karyawan, variabel motivasi berdampak positif dan bermanfaat bagi kinerja karyawan serta variabel kepuasan kerja berdampak dengan positif secara signifikan kepada kinerja karyawan. Hutasoit, dkk. (2021)

menyatakan bahwa komunikasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial atau sendiri-sendiri maupun simultan atau bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada. Hasil penelitian Swadiputra, dkk. (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik motivasi kerja dan kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Burnas (2022) menyatakan bahwa secara parsial (1) komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (2) motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (3) kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (4) secara simultan menunjukkan bahwa komunikasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (5) variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran akan secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Sunggu, dkk. (2022) menyatakan bahwa (1) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Susilowati dan Nuswantoro (2019) menunjukkan pengaruh yang positif signifikan antara komunikasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Nazmi, dkk. (2022) menyatakan bahwa komunikasi, motivasi, serta Lingkungan kerja dengan mandiri serta bersamaan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian Arnawa dan Heryanda (2021) menyatakan bahwa komunikasi dan motivasi kerja secara simultan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Marpaung, dkk. (2020) menyatakan bahwa variabel komunikasi, pelatihan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

