

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan apabila dapat bertahan dan berkembang maka diperlukan memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas. Sumberdaya manusia yang berkualitas adalah karyawan yang kinerjanya bisa mencapai target atau tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mendapatkan karyawan yang mempunyai kinerja baik maka dibutuhkan pelaksanaan penilaian kinerja.

Tolak ukur penilaian kinerja dapat diketahui dari segi kuantitas dan kualitas tertentu sesuai dengan standart organisasi atau perusahaan bentuknya bisa bersifat tangible (dapat ditentukan standartnya) atau intangible (tidak dapat ditentukan standartnya), bergantung pada bentuk dan proses kegiatan pekerjaan itu. Kinerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi, baik itu yang berasal dari internal karyawan ataupun yang berasal dari eksternal karyawan.

Menurut Irham Fahmi (2016:137) kinerja merupakan apa yang dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan, baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dicapai selama satu periode waktu. Secara lebih jauh Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2016) berpendapat kinerja adalah hasil pekerjaan yang memiliki interaksi kuat

dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan turut berkontribusi terhadap ekonomi . Lebih jauh Indra Bastian dalam Irham Fahmi (2016) mengemukakan kinerja merupakan uraian yang berhubungan dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan target, tujuan, visi dan misi organisasi yang ditetapkan dalam formula skema strategis (strategic planning) suatu organisasi. Dalam hal ini ada beberapa dimensi atas kinerja. Menurut Menurut Irham Fahmi (2016:157) dimensi atas kinerja mencakup : (1) komunikasi, (2) etika dan perilaku, (3) integritas dan loyalitas, (4) kedisiplinan, (5) kerjasama.

Menurut Dessler (2010) kinerja merupakan tahapan yang mencakup (1) penentuan standart kinerja; (2) penilaian kinerja secara aktual karyawan dalam hubungan dengan standar kinerja; (3) memberi tanggapan kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan tersebut untuk meminimalkan penurunan kinerja atau terus meningkatkan kinerja lebih tinggi lagi. Kinerja karyawan (*employee performance*) menyangkut tahapan mana karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2012:9) kinerja pegawai (prestasi kerja) merupakan hasil kerja dari sisi jumlah output dan mutu output yang diraih oleh seorang karyawan dalam menjalankan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dimensi atas kinerja dalam Mangkunegara (2012: 67-68), yaitu :

1. Kemampuan manusia, pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan reality. Kemampuan reality adalah kolaborasi antara pemahaman (*knowledge*) dan keahlian (*skill*). Dalam dunia kerja untuk meraih kinerja yang baik, karyawan harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya teknisi bagian kelistrikan harus mengetahui secara mendalam sistem kelistrikan.
2. Motivasi, setiap karyawan memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari perilaku seorang karyawan dalam menghadapi kondisi kerja yang membuat dirinya secara terukur untuk meraih tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, *reward*, kenaikan jabatan, dan lain sebagainya.

Menurut Chen (2014) “*Job performance encompasses grades, results, values, and achievements obtained from work. In a narrow sense, job performance is defined as employee productivity, while in a broader sense it is defined as the combination of efforts, skills, and results obtained and is critical for both employees and enterprises*”. Kinerja pekerjaan meliputi mutu, hasil, nilai, dan prestasi yang diperoleh dari pekerjaan. Dalam arti sempit, kinerja pekerjaan didefinisikan sebagai produktivitas

karyawan, sementara dalam arti yang lebih luas didefinisikan sebagai kombinasi dari upaya, keterampilan, dan hasil yang diperoleh dan sangat penting bagi karyawan dan perusahaan.

Menurut Hasibuan dalam jurnal Ismulyana Djan (2013:3) kinerja merupakan hasil kerja yang diraih seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kapabilitas, pengalaman, intensitas dan waktu. Hasil kerja atau prestasi merupakan kolaborasi dari tiga faktor, terdiri dari (1) minat dalam bekerja, (2) penerimaan delegasi tugas, (3) peran dan tingkat motivasi seorang pegawai. Dinemsi dalam mengukur kinerja, yaitu: (1) Quality, (2) Quantity, (3) Timeliness, (4) Cost-effectiveness, (5) Need for supervision, (6) Interpersonal impact.

Hampir semua organisasi atau perusahaan melaksanakan tindakan formal ataupun informal dalam mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses penggabungan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem, yang bertujuan untuk memastikan kinerja karyawan berkontribusi dalam tujuan strategis perusahaan.

Proses penilaian kinerja karyawan tidak hanya evaluasi, tapi juga penetapan standar dan umpan balik untuk mendiskusikan kemajuan karyawan dan untuk membuat penetapan bagi pengembangan-

pengembangan apa pun. Kinerja adalah tolok ukur hasil kerja yang diraih oleh karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam suatu perusahaan pada periode waktu tertentu, yang dikaitkan dengan suatu ukuran nilai tertentu dari perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Di lingkungan sebuah organisasi setiap dan semua pekerjaan perlu dievaluasi kinerjanya untuk mengetahui partisipasinya dalam mencapai tujuan, baik tujuan operasional maupun tujuan ideal/strategik yang telah ditetapkan.

Berdasarkan teori diatas, maka dapat disintesiskan kinerja adalah hasil akhir dari suatu proses kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Indikator yang dapat diukur dalam penelitian ini yaitu (1) tanggung jawab, (2) kuantitas hasil kerja, (3) kualitas hasil kerja, (4) jangka waktu yang dibutuhkan, (5) penilaian umpan balik, dan (6) kontribusi terhadap organisasi.

B. Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo dalam Novieka (2018) kepuasan kerja merupakan derajat positif atau negatifnya perasaan seorang karyawan terkait berbagai hal tugas-tugas pekerjaan, lingkungan kerja dan interaksi sesama pekerja. Hal yang serupa dijelaskan oleh Sutrisno dalam Novieka (2018) kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi kerja, kolaborasi antar karyawan, imbalan yang diterima

dalam kerja dan bagian yang berhubungan dengan faktor fisik dan psikologis. Pendapat Wibowo dan Sutrisno tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional senang dan tidak senang yang di rasakan oleh karyawan oleh karyawan terkait dengan pekerjaannya.

Menurut Luthans dalam Novieka (2018) kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa aspek, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri. Bagian dalam pekerjaan yang dapat memberikan tugas yang unik, peluang untuk belajar hal baru, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini biasa persepsikan sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi. Peluang untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan. Keahlian penyelia dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara rasional.

Menurut Titisari dalam Riandiantika Sari (2018) kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap peluang promosi, interaksi dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Menurut Handoko dalam Riandiantika Sari (2018) memaparkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional

yang menyedikan atau menyenangkan ketika para karyawan melaksanakan pekerjaannya masing-masing. Dalam menilai tingkat kepuasan kerja karyawan perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi tolak ukurnya. Robbins dalam Riandiantika Sari (2018) menjelaskan 5 faktor yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja, antara lain: (1) kepuasan dengan gaji, (2) kepuasan dengan promosi, (3) kepuasan dengan rekan kerja, (4) kepuasan dengan atasan, (5) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Schemerhorn *et al.* Dalam Darmawan (2013), kepuasan kerja diartikan sebagai situasi mengenai sejauh mana karyawan merasakan secara positif atau negatif berbagai macam dimensi dari tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya, dimana ada tiga dimensi penting pada kepuasan kerja tersebut. Pertama, kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan (*response*) emosional pada suatu kondisi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering diasumsikan sebagai kesesuaian antara hasil dan harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait.

Fauzan (2012) berpendapat “*Job satisfaction as a pleasure or positif emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience*” (kepuasan kerja sebagai suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang didapat dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : (1) Pekerjaan itu sendiri: tanggung jawab, menarik, dan berkembang; (2) Kualitas pengawasan: bantuan teknis dan dukungan

sosial; (3) Hubungan dengan teman-sekerja: keharmonisan sosial dan penghargaan; (4) Kesempatan promosi: kesempatan untuk promosi lebih lanjut; (5) Pembayaran: kesesuaian pembayaran dan persepsi keseimbangan dibandingkan dengan orang lain.

Menurut Locke dan Spector dalam Sununta Siengthai (2018): *“Job satisfaction can be defined as a measurement of one’s job or experiences in terms of positive emotion or enjoyment in the job and of people’s feelings (like or dislike) in the job. These definitions refer to individual emotions that tend to lead to being more productive, creative, and committed to a job. Employee satisfaction also refers to job satisfaction that can relate to work itself.”*

Pada jurnal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai ukuran pekerjaan atau pengalaman seseorang dalam hal emosi atau kesenangan positif dalam pekerjaan dan perasaan orang (seperti suka atau tidak suka) dalam pekerjaan. Definisi-definisi ini merujuk pada emosi individu itu cenderung mengarah pada: (1) lebih produktif, (2) kreatif dan, (3) berkomitmen pada pekerjaan. Karyawan kepuasan juga mengacu pada kepuasan kerja yang dapat berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Atmojo (2012): *“job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job and perception of one’s work quality with regard to its valuable contributions. Factor that contribute to employee satisfaction include: activities, compensation, independence, reward, social status, and social services.”*

Pada jurnal ini menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu keadaan yang menyenangkan atau keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang dan persepsi kerja seseorang. Kualitas berkaitan dengan kontribusi yang berharga. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan meliputi: kegiatan, kompensasi, kemandirian, hadiah, status sosial, dan pelayanan sosial.

Dari beberapa definisi para ahli diatas maka dapat disintesis kepuasan kerja merupakan situasi tentang sejauh mana karyawan merasakan secara positif atau negatif berbagai macam dimensi dari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan, konteks kerja dan pengalaman kerja. Indikator yang dapat diukur dalam penelitian ini yaitu: (1) upah, (2) promosi, (3) pengawasan, (4) pekerjaan itu sendiri, dan (5) status.

C. Kepemimpinan

Menurut Irham Fahmi (2016:105) kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mempelajari secara menyeluruh tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk menjalankan tugas sesuai dengan intruksi yang ditetapkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu:

1. *Coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan), dilandaskan atas perasaan takut dan berdasarkan atas prediksi pihak bawahan bahwa ia akan dikenakan sanksi jika ia tidak melakukan tindakan-tindakan dan keyakinan atasan.

2. *Reward power* (kekuatan untuk memberikan penghargaan), pemimpin bisa memberikan *reward* kepada karyawan, bila karyawan melakukan tindakan-tindakan yang sesuai dengan keinginan atasan.
3. *Legitimate Power* (kekuatan yang sah), kekuatan ini muncul dari posisi supervisor di dalam organisasi bersangkutan.
4. *Expert Power* (kekuatan karena keahlian), kekuatan ini muncul karena seorang individu mempunyai keahlian tertentu, pengetahuan atau mengimplementasikan kompetensinya dalam bidang itu.
5. Kekuatan *Referen*, kekuatan demikian dilandaskan atas identifikasi seorang pengikut dengan seorang pemimpin yang sangat dihormati dan terpandang oleh pengikut tersebut.

Menurut Robbins dalam Rahmat Sukarja (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu individu guna meraih sebuah visi atau serangkaian target yang ditetapkan. Dengan kata lain seorang pemimpin harus mampu mengkombinasikan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhan. Kemudian beberapa teori kepemimpinan yang merupakan cara seseorang menjadi pemimpin, atau penyebab timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan tersebut adalah:

- (1) Teori kelebihan
- (2) Teori sifat
- (3) Teori keturunan
- (4) Teori kharismatik

(5) Teori bakat

(6) Teori sosial

Menurut Winardi dalam Rahmat Sukarja (2015) mengemukakan tiga macam indikator terkait peranan pemimpin yaitu: (1) Peranan interpersonal, (2) Peranan informasional, (3) Peranan pembuat keputusan.

Kemudian Rivai (2012:2) juga mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi sikap pengikut untuk meraih target, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Rivai (2012:34) menjelaskan indikator-indikator yang digunakan dalam menilai kepemimpinan, yaitu: (1) Fungsi instruktif, (2) Fungsi konsultif, (3) Fungsi partisipasi, (4) Fungsi delegasi, (5) Fungsi pengendalian.

Menurut Hasibuan dalam Rensius Febriyandi (2016) kepemimpinan adalah seni menjadi pemimpin memengaruhi sikap bawahan, agar dapat berkontribusi dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian dalam Rensius Febriyandi (2016) terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

1. Tipe Otokratik, dalam hal pengambilan keputusan seorang pemimpin akan bertindak sendiri dan menginformasikan kepada para bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya bertindak sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusannya.

2. Tipe Paternalistik, seorang pemimpin yang mempunyai ciri mengkombinasikan antara ciri negatif dan positif. Ciri-ciri tersebut adalah:
 - a. Bersikap selalu melindungi
 - b. Terbatas dalam memberikan peluang pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
 - c. Tidak memberikan peluang pada bawahan untuk berinisiatif dan mengelaborasi imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
 - d. Seseekali menunjukan perilaku paling mengetahui.
 - e. Menjalankan pengawasan yang tertata, berperilaku selalu melindungi.
3. Tipe Karismatik, memiliki kekuatan daya tarik, energi, dan wibawa yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa memaparkan apa penyebab kesediaan itu.
4. Tipe Laissez Faire, kepemimpinan yang suka membebankan tanggung jawab kepada bawahannya dan lebih gemar dengan kondisi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat pendukung. Pemimpin ini tidak mau mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

5. Tipe Demokratik, kepemimpinan yang selalu memberikan tanggung jawabnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasi dan memberikan kesempatan kepada bawahan secara aktif dalam memutuskan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta mengakui bawahan sebagai makhluk sosial, ekonomi, politik dan sebagai individu dengan karakter dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong pada bawahannya untuk memicu daya kreativitas dan inovasi.

Menurut Thoha (2010) adapun indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut: (1) Kecerdasan, (2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) Perhatian pada kesejahteraan bawahan, (4) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, (5) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Menurut Demerouti et al., dalam Aslaug Mikkelsen (2017) *“Leaders’ authority, their capability to influence job demands and job resources and employees’ perceptions of demands and resources may be the underlying causes of this. Job demands are the physical, psychosocial and organizational aspects inherent in a job (Demerouti et al., 2001).”* Maksud dari kepemimpinan disini yaitu otoritas pemimpin merupakan kemampuan mereka untuk memengaruhi tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan serta persepsi karyawan tentang tuntutan dan sumber daya. Tuntutan pekerjaan adalah fisik, psikososial dan aspek organisasi yang melekat dalam pekerjaan. Faktor-faktor kepemimpinan: intreprastasi dari luar,

strategi objectif, motivasi, kepercayaan, membangun kemampuan dan percaya diri.

Dari beberapa definisi para ahli diatas, maka dapat disintesis kepemimpinan adalah cara dan upaya yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya dengan cara sedemikian rupa sehingga orang lain/bawahan mau menjalankan kehendak pimpinan dalam suatu usaha mencapai tujuan dan sasaran. Indikator yang dapat diukur dalam penelitian ini yaitu: (1) iklim saling mempercayai, (2) penghargaan terhadap ide bawahan, (3) perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, (4) perhatian pada kesejahteraan bawahan, (5) memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya, dan (6) pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

D. Komunikasi

Menurut Richard West (2018:5) komunikasi adalah proses sosial dimana individu-individu menggunakan symbol-symbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh Berbard Berelson dan Gary A. Steiner mereka mengatakan bahwa komunikasi merupakan transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya, dengan menggunakan symbol-symbol, kata-kata, gambar, figur, grafik, dan sebagaimana tindakan atau proses transmisi itulah yang disebut dengan komunikasi.

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan beragam pesan organisasi di dalam kelompok informal dan formal dari suatu organisasi itu sendiri dan sifatnya mengarah pada kepentingan organisasi. Isinya berupa metode kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dijalankan dalam organisasi, misalnya: kebijakan, memo, jumpa pers, pernyataan dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal merupakan komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Dimensi komunikasi organisasi adalah hal yang pasti dibutuhkan dalam kegiatan berorganisasi, organisasi yang baik tidak akan terlepas dari kualitas komunikasi yang baik pula. Menurut Khomsahrial Romli (2014:6) ada empat dimensi yang memengaruhi kualitas komunikasi dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi dalam organisasi itu sendiri. Misalnya, pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan sehingga pekerjaan berjalan dengan baik.
2. Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke atas dan ke bawah sesuai dengan rantai perintah. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan intruksi, petunjuk dan informasi kepada bawahannya. Baik dari atasan ke bawahan (*downward communication*) atau dari bawahan ke atasan (*upward communication*) dan yang menjadi komunikator atau komunikan bisa atasan atau bawahan tergantung dari kepentingan masing-masing.

3. Komunikasi Horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantaranya rekan kerja dalam departement kerja yang sama. Departement kerja meliputi individu-individu yang di tempatkan pada level wewenang yang sama dalam organisasi dan memiliki atasan yang sama. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi. Komunikasi horizontal ini dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi berfungsi.
4. Komunikasi Diagonal adalah komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal jalur perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan departemen dengan staf. Hubungan antara personalia dengan staf dapat berbeda-beda yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda pula, komunikasi ini cenderung menyimpang dari jalur birokrasi dan sifatnya tidak formal. Komunikasi yang terjadi biasanya mengenai keluhan yang disebabkan oleh kurang memuaskan informasi yang diperoleh langsung dari atasan.

Menurut Purwanto dalam Novieka (2018) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan symbol-symbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Saluran komunikasi terdiri dari empat

bagian yaitu: (1) komunikasi dari atas ke bawah, (2) komunikasi dari bawah ke atas, (3) komunikasi horizontal, (4) komunikasi diagonal.

Menurut Ivancevich dalam Rahmat Sukarja (2015) mendefinisikan komunikasi sebagai proses transisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol bersama dari satu orang atau kelompok ke pihak lainnya. Tujuan komunikasi pada umumnya adalah agar apa yang kita sampaikan itu dapat dimengerti, agar memahami orang lain, supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain, dan untuk menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Terdapat beberapa faktor yang mampu meningkatkan komunikasi efektif dalam internal organisasi, antara lain mencakup: (1) melakukan tindak lanjut, (2) mengatur aliran informasi, (3) menggunakan umpan balik, (4) empati, (5) repetisi atau pengulangan kembali, (6) mendorong rasa saling percaya, (7) mengatur waktu yang tepat, (8) menyederhanakan bahasa, (9) mendengarkan secara efektif, (10) komunikasi etis.

Menurut Gibson dalam Dimas (2016) komunikasi merupakan pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai simbol verbal atau non verbal. Komunikasi yaitu proses pemindahan pemahaman dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Menurut Flippo dalam mangkunegara (2011:152) mengemukakan indikator-indikator komunikasi dalam suatu organisasi yang terdiri dari: (1) komunikasi ke atas dan, (2) komunikasi ke bawah. Selanjutnya menurut Siagian (2013:306) mengemukakan aliran-aliran komunikasi yang dapat digunakan

untuk mengukur variabel komunikasi yang berjalan dalam suatu organisasi antara lain: (1) komunikasi vertikal ke bawah, (2) komunikasi horizontal, (3) dan komunikasi diagonal.

Menurut Giles dan Johnson dalam Payal Mehra (2018) *“The CAT looks at how the process of communication works in a variety of contexts, including how speakers diverge from each other in interactions and how they converge with each other. Speakers use divergence and convergence strategies to facilitate the communication process when they become conscious of the other participant’s speech.”* Komunikasi di definisikan dalam arti bahwa bagaimana proses komunikasi bekerja dalam berbagai konteks, termasuk bagaimana pembicara berbeda satu sama lain dalam interaksi, dan bagaimana mereka bertemu satu sama lain. Pembicara menggunakan strategi divergensi dan konvergensi untuk memfasilitasi proses komunikasi agar mereka menjadi sadar akan peserta lain saat menyampaikan pesan.

Menurut Gray and Laidlaw dalam Mohammad Jalalkamali (2016) *“Several studies have discovered multiple dimensions of organizational communication, including an informational dimension and a relational dimension. In the present study, communication satisfaction is considered a two-dimensional variable that includes informational and relational communication satisfaction, because this classification is considered optimal. The informational dimension of communication satisfaction focusses on satisfaction with the content of the organization and the*

exchange of information among employees, supervisors, and other organizational members within the workplace. The informational communication satisfaction dimension focusses on the communication environment, the organizational viewpoint, and organizational integration." Beberapa studi telah menemukan berbagai dimensi komunikasi organisasi, yaitu: (1) dimensi informasional dan (2) dimensi relasional. Dalam penelitian ini, kepuasan komunikasi dianggap sebagai variabel dua dimensi yang mencakup kepuasan komunikasi informasional dan relasional, karena klasifikasi ini adalah dianggap optimal. Dimensi informasional dari kepuasan komunikasi fokus pada kepuasan dengan konten organisasi dan pertukaran informasi di antara karyawan, penyelia, dan anggota organisasi lainnya di dalam tempat kerja. Dimensi kepuasan komunikasi informasional terfokus pada lingkungan komunikasi, sudut pandang organisasi, dan organisasi integrasi.

Dari beberapa definisi para ahli diatas maka dapat disintesis komunikasi adalah proses transisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol bersama dari satu orang atau kelompok ke pihak lainnya. Indikator yang dapat diukur dalam penelitian ini yaitu: (1) komunikasi internal, (2) komunikasi vertikal, (3) komunikasi horizontal, (4) komunikasi diagonal.

E. Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara peneliti yang pernah dilakukan sebelumnya

dengan yang akan dilakukan, penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

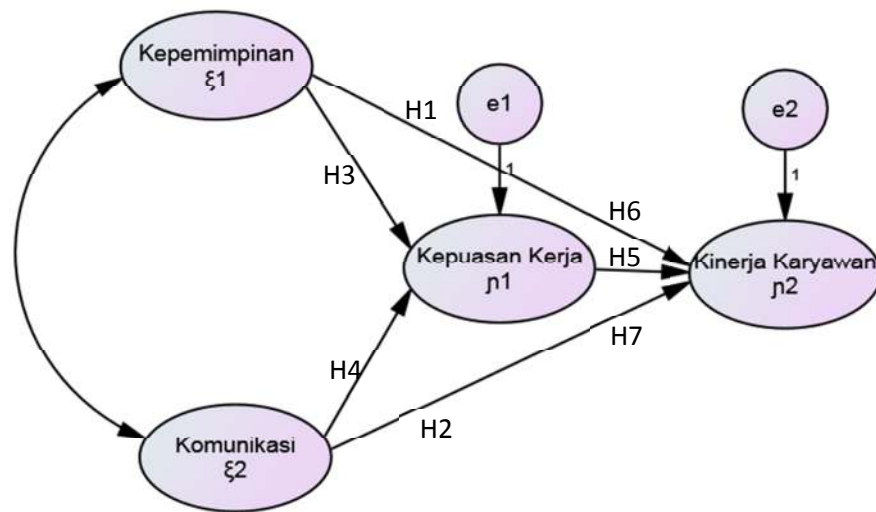
No	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Mohammad Jalalkamali (Journal Management Decision, Vol. 54 Issn 4 pp. 796 – 814, UNIVERSITY OF OTAGO At 03:23 05 May 2016	Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance	<i>(Structural Equation Modeling) SEM</i>	• According to the results, cognitive, instrumental, and prestige work values had significant effects on informational communication satisfaction. • All dimensions of work values (cognitive, instrumental, social, and prestige) were significantly related to relational communication satisfaction. • Both dimensions of communication satisfaction (informational and relational) were significantly related to both dimension of employee job performance (contextual and tasks).
2	Wahyu Yulianto (Jurnal Manajemen ISSN 1693-3699 Nov 2017 Vol.12, No.2, Sekolah Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor)	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Balai	<i>(Structural Equation Modeling) SEM</i>	• Kinerja pegawai dengan komunikasi vertikal dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh motivasi, kepemimpinan dan kompetensi, sedangkan pelatihan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. • Kinerja pegawai dengan komunikasi horizontal, dipengaruhi secara

		Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sukamandi)		langsung dan tidak langsung oleh kepemimpinan, kompetensi, dna pelatihan, sedangkan motivasi secara mempengaruhi kinerja.
3	Aslaug Mikkelsen (International Journal of Organizational Analysis, Vol. 23 Issn 1 pp. 33-47, University College London At 01:15 02 May 2018)	The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement	(Structural Equation Modeling) SEM	• The findings illustrate how change-oriented leadership directly and indirectly influences work performance and job satisfaction. • Learning demands have a negative influence on work performance and job satisfaction. • Job involvement has a positive influence on work performance and job satisfaction.
4	Sununta Siengthai (Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 4 Issn 2, pp.162-180, James Cook University At 01:12 02 May 2018)	The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance	(Structural Equation Modeling) SEM	• It is found that job redesign is significantly and inversely related to employee performance. • Meanwhile job satisfaction is found to be positively and significantly related to employee performance. • Moreover, the interaction effect between job redesign and job satisfaction is found to be positively and significantly related to employee performance.
5	Eka Oktavina (Jurnal Manajemen issn : 2407-6767, Volume 14 (3) (2018) : 228-248, Sekolah Pasca	Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan	(Structural Equation Modeling) SEM	• Kepemimpinan, motivasi, kerja, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. • Kepemimpinan, motivasi kerja, komunikasi berpengaruh positif dan

	Sarjana Universitas Syiah Kuala Aceh, 2018)	Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Bank Permata Tbk. Medan		signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Payal Mehra (International Journal of Organizational Analysis, Vol. 54 Issn 7 pp. 96 – 114, LUND UNIVERSITY At 01:18 08 January 2019)	Organizational communication and job satisfaction	(Structural Equation Modeling) SEM	• The authors found that organizational communication was positively related to job satisfaction, and also that generational category moderated the relationship between these two factors. • In additional, the results show that Gen Y managers inparticular were the lease satisfied generation at work, and that they frequwntly used avoidance while communicating with older adults. • The conclusion is that job satisfaction may be enchanced, by focusing on the development of a positive communication environment.

F. Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang tersaji dalam gambaran sebagai berikut:



Gambar 5
Kerangka Pemikiran

Keterangan Gambar :

ξ_1 = Kepemimpinan

ξ_2 = Komunikasi

η_1 = Kepuasan Kerja

η_2 = Kinerja Karyawan

H1 = Pengaruh ξ_1 terhadap η_2

H2 = Pengaruh ξ_2 terhadap η_2

H3 = Pengaruh ξ_1 terhadap η_1

H4 = Pengaruh ξ_2 terhadap η_1

H5 = Pengaruh η_1 terhadap η_2

H6 = Pengaruh ξ_1 terhadap η_2 melalui η_1

H7 = Pengaruh ξ_2 terhadap η_2 melalui η_1

Φ = Korelasi

e = error

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang bersifat praduga karena masih harus dibuktikan. Berdasarkan kerangka penelitian, hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh Kepemimpinan (ξ_1) terhadap Kinerja (η_2) pada karyawan PT. Biro Teknik Sinar Baru.

H2: Terdapat pengaruh Komunikasi (ξ_2) terhadap Kinerja (η_2) pada karyawan PT. Biro Teknik Sinar Baru.

H3: Terdapat pengaruh Kepemimpinan (ξ_1) terhadap Kepuasan Kerja (η_1) pada karyawan PT. Biro Teknik Sinar Baru.

H4: Terdapat pengaruh Komunikasi (ξ_2) terhadap Kepuasan Kerja (η_1) pada karyawan PT. Biro Teknik Sinar Baru.

H5: Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja (η_1) terhadap Kinerja (η_2) pada karyawan PT. Biro Teknik Sinar Baru.

H6: Terdapat pengaruh Kepemimpinan (ξ_1) terhadap Kinerja (η_2) melalui Kepuasan Kerja (η_1) sebagai Variabel *Intervening* pada karyawan PT. Biro Teknik Sinar Baru.

H7: Terdapat pengaruh Komunikasi (ξ_2) terhadap Kinerja (η_2) melalui
Kepuasan Kerja (η_1) sebagai Variabel *Intervening* pada karyawan PT.
Biro Teknik Sinar Baru.