

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Efektivitas Komunikasi**

##### **2.1.1 Pengertian Efektivitas Komunikasi**

Setiap anggota organisasi perlu memiliki ketrampilan komunikasi dengan baik sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Metode ataupun teknik berkomunikasi harus disesuaikan dengan situasi sewaktu komunikasi dilakukan. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang efektif.

Menurut Tewal (2017:180) “Komunikasi yang efektif adalah aliran informasi dua arah, yang memungkinkan pengiriman dan penerimaan pesan dapat diterima dan dipahami dengan benar. Semakin efektif komunikasi, semakin efisien dan produktif organisasi tersebut.”

Menurut Bangun (2012:360) “Komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi dari pihak lain”.

Menurut Lewis dalam Wijaya (2016:146) “ *Communication is the exchange of messages resulting in a degree of shared meaning between a sender and receiver*”. Komunikasi merupakan pertukaran

pesan yang menghasilkan pertukaran makna antara pengirim dan penerima pesan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Efektivitas Komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan yang mampu mencapai tujuan dari isi pesan tersebut dan memberikan umpan balik (*feed back*) atau reaksi sehingga pesan pun berhasil tersampaikan dan menimbulkan sebuah komunikasi yang efektif.

### 2.1.2 Fungsi Efektivitas Komunikasi

Menurut Bangun (2012:361) “Ada empat fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain:

- a. Fungsi Pengawasan  
Ketika seorang karyawan mengomunikasikan keluhan terkait pekerjaan kepada supervisor, itu sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan
- b. Sebagai Motivasi  
Jelaskan apa yang perlu dilakukan karyawan untuk memotivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, dan bagaimana bekerja untuk meningkatkan produktivitas.
- c. Pengungkapan Emosi  
Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan mekanisme utama bagi setiap individu atau kelompok dalam organisasi untuk mengungkapkan rasa frustrasi dan kepuasannya.
- d. Informasi  
Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan”.

Sedangkan menurut Sutrisno (2018:81) “ada 4 fungsi komunikasi sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan Individu  
Berkembang dan tumbuh melalui komunikasi dengan lingkungan.

- b. Belajar  
Belajar berarti pengumpulan informasi sedangkan pertumbuhan mencakup kepribadian keseluruhan
- c. Kesadaran diri  
Kita mendapatkan informasi dari orang lain tentang diri kita.
- d. Integrasi dengan lingkungan  
Kita semua ada dalam satu dunia, untuk hidup kita harus mengubah pikiran dan tingkah laku kita”.

Berdasarkan fungsi komunikasi diatas dapat disimpulkan bahwa masing-masing fungsi memiliki keterkaitan antar satu fungsi dengan yang lain, Agar mencapai keefektifan dalam komunikasi sebuah perusahaan kepada karyawannya.

### **2.1.3 Indikator Efektivitas Komunikasi**

Menurut Rizky dalam Rahmadani (2020:51) “indikator komunikasi yang efektif sebagai berikut:

- a. Pemahaman,  
Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing.
- b. Kesenangan,  
Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang.
- c. Pengaruh pada sikap,  
Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.
- d. Hubungan yang makin baik,  
Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

- e. Tindakan  
Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan

Menurut Qurtubi (2020:40) “indikator komunikasi yang efektif sebagai berikut:

- a. Vertikal  
Komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah ke atas yang menggambarkan hubungan atasan dan bawahan.
- b. Horizontal  
Pertukaran informasi antara pejabat publik dengan kedudukan yang sama merupakan hal untuk koordinasi persetujuan tertulis dan
- c. Luar Organisasi  
Komunikasi terjadi karena organisasi tidak dapat hidup sendiri. Hal ini karena komunikasi dengan pihak luar sangat diperlukan di lingkungan tersebut.

Berdasarkan indikator efektivitas komunikasi diatas dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan indikator efektivitas komunikasi, hubungan yang terjalin semakin baik, bukan hanya antara kedua belah pihak saja tetapi hubungan dengan perusahaan akan semakin baik, tidak hanya sikap namun juga suasana hati, sehingga akan menghasilkan suatu informasi yang di harapkan.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Amady (2016:28) “Budaya Organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh

para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya”.

Budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang ditumbuh kembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut (Tewal, 2017:19).

Menurut Sutrisno (2018:1) “Budaya Organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan serta norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.”

Menurut Enny (2019:44) “Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi itu adalah nilai dan keyakinan sebagai pedoman bagi semua karyawan yang ada di perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan.

### **2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Affandi (2021:48) “ada lima fungsi budaya organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi yaitu:

- a. Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi

- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi
- e. Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan”.

Menurut Hutabarat dalam Tewal (2017:23) “ada tiga fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya dapat mendorong karyawan dan manajer untuk mencari berbagai alternatif yang bernilai tinggi/terbaik serta cara terbaik untuk mengimplementasikan
- b. Budaya perusahaan berfungsi sebagai identitas anggota dan perusahaan yang dapat membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- c. Budaya perusahaan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan tingkah laku karyawan dan memudahkan timbulnya komitmen”.

### **2.2.3 Manfaat Budaya Organisasi**

Setiap perusahaan memiliki budaya khas sendiri yang membedakannya dari perusahaan lain. Kuat atau lemahnya budaya organisasi dalam suatu perusahaan tergantung pada sejauh mana nilai-nilai inti yang dikembangkan itu dimiliki secara dalam dan luas oleh karyawan-karyawannya.

Menurut Robins dalam Sutrisno (2018:18) “manfaat budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi dengan organisasi lain sehingga memberikan citra yang positif bagi organisasi
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu
- d. Menjaga rasa kebersamaan dalam organisasi.

### 2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Affandi (2021:42) “indikator budaya organisasi antara lain:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and risk taking*) adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*) adalah sejauh mana organisasi dapat mengharapkan karyawan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*) adalah sejauh mana manajemen berfokus dari pada metode dan proses yang digunakan untuk mencapainya
- d. Berorientasi kepada orang (*People orientation*) sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil pada orang-orang dalam suatu organisasi
- e. Berorientasi kepada tim (*Tim orientation*) adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sebagai tim dari pada individu untuk mendukung kerja sama.
- f. Stabilitas (*Stability*) adalah sejauh mana kinerja organisasi menekankan status quo dari pada pertumbuhan”.

Menurut Afandi (2021:81) “indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan norma  
Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga dapat memprediksi dan mengontrol perilaku organisasi.
- b. Pelaksanaan nilai-nilai  
Pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh perusahaan untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.
- c. Kepercayaan dan filsafat  
Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar atau tidak.
- d. Pelaksanaan kode etik  
Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan ke generasinya
- e. Upacara pemberlakuan  
Upacara adalah peran budaya organisasi yang dilakukan secara turun-temurun untuk mengingat dan mempertegas nilai-nilai budaya.

f. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi”.

Berdasarkan indikator diatas disimpulkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan nilai yang menjadi pedoman bagi suatu perusahaan untuk membedakan dengan perusahaan lain.

## **2.3 Lingkungan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi.

Menurut Enny (2019:56) “Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang terdapat disekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan memperoleh output kerja yang maksimal, fasilitas yang mendukung dalam menyelesaikan tugas karyawan pada perusahaan.”

Menurut Afandi (2021:65) “Lingkungan Kerja merupakan segala sesuatu yang terdapat di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya misalnya AC, penerangan dan sebagainya.”

Menurut Sudaryo et al., (2019:50) “Lingkungan kerja berkenaan dengan kondisi tempat yang berpengaruh langsung atau tidak terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan.”

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar ruangan tempat bekerja yang berpengaruh langsung atau tidak dalam menjalankan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.3.2 Macam-Macam Lingkungan Kerja

Menurut Enny (2019:58) “jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua antara lain:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Untuk bisa memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

b. Lingkungan Kerja Non-fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan seluruh keadaan yang terjadi yang berkaitan menggunakan interaksi kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu :

1. Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan Menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
2. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja”.

Menurut Sedarmayanti dalam Silitonga (2020:55) “jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua macam yaitu:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

b. Lingkungan Kerja Non-fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan dari jenis lingkungan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mewujudkan tujuan perusahaan diperlukan lingkungan yang nyaman, fasilitas yang memadai dan lain-lain untuk mempermudah karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

### **2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Afandi (2021:66) “Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja adalah :

1. Rencana Ruang Kerja  
Kesesuaian pengaturan dan rapikan letak alat-alat kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.
2. Rancangan Pekerjaan  
Peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja. Peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
3. Kondisi Lingkungan Kerja  
Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

#### 4. Tingkat Visual *Privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasan pribadi” terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya.

Menurut Enny (2019:58) “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah:

1. Faktor personal/individu meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal”.

Berdasarkan faktor-faktor diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja perlu didukung dengan hal-hal positif yang dimulai dari kondisi lingkungan, kerja sama tim dan lainnya guna dapat mencapai tujuan perusahaan.

#### 2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sudaryo et al., (2019:51) “indikator lingkungan kerja antara lain:

- a. Penerangan  
Penerangan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan lantaran bisa memperlancar pekerjaan pada perusahaan.
- b. Kebersihan  
Untuk menjaga kesehatan para karyawan, maka seluruh ruangan yang terdapat pada suatu perusahaan wajib dijaga kebersihannya.

- c. **Pertukaran Udara**  
Manusia sebagaimana makhluk hidup lainnya memerlukan udara yang segar dan nyaman.
- d. **Suara/Kebisingan**  
Suara bising yang terdengar oleh para karyawan dapat mengurangi atau bahkan dapat menghilangkan konsentrasi karyawan.
- e. **Keamanan**  
Hal yang termasuk dalam keamanan adalah keamanan atas barang-barang yang menjadi milik karyawan saat karyawan tersebut berada dalam lingkungan perusahaan”.

Menurut Sedarmayati dalam Adha (2019:54) dalam indikator lingkungan kerja adalah:

- a. **Penerangan.**  
Intensitas cahaya yang dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya.
- b. **Keamanan kerja.**  
Persentase keamanan ditempat kerja dapat membuat karyawan nyaman dalam bekerja.
- c. **Kondisi Kerja.**  
Pengaturan ruang kerja agar memudahkan karyawan berinteraksi sosial dengan karyawan lain.
- d. **Hubungan antara karyawan dan pimpinan.**  
Interaksi yang baik antara karyawan dan pimpinan mampu membuat atmosfer yang baik ditempat kerja.
- e. **Penggunaan warna.**  
Penggunaan warna yang sesuai akan membuat suasana kerja menjadi menyenangkan dan membuat karyawan menjadi betah di kantor.

Berdasarkan indikator lingkungan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mendorong terciptanya lingkungan kerja yang baik, perusahaan harus menciptakan dan memberikan kenyamanan di lingkungan perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

## 2.4 Kinerja

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja para karyawannya. Karyawan yang baik adalah karyawan yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Dan ketika pekerjaan karyawan tidak baik, perusahaan dalam kesulitan. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kinerja karyawan untuk mengukur sejauh mana suatu organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Sudaryo et al., (2019:203) “Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik, begitu pula sebaliknya, kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal.”

Menurut Kasmir (2016:182) “Kinerja karyawan adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu perusahaan.”

Menurut Bangun (2012:231) “Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).”

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan standart atau kriteria untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

### 2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam perusahaan target pasti diperlukan dan banyak faktor yang harus diperhatikan. Salah satu yang terpenting yakni kinerja karyawan. Tak jarang karyawan dituntut untuk produktif dengan kinerja terbaiknya demi menggapai tujuan perusahaan, akan tetapi perusahaan kurang memperhatikan hal-hal apa saja yang justru mempengaruhi kinerja karyawannya.

Menurut Enny (2019:189) “adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- c. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar.
- d. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
- e. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- f. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- g. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- h. 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.
- i. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
- j. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

- k. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh”.

Menurut Robert dalam Kasmir (2016:194) “faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Kemampuan  
Karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan skill yang dimilikinya.
- b. Motivasi  
Kondisi yang menggerakkan karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- e. Hubungan karyawan dan organisasi”.

Berdasarkan faktor diatas dapat disimpulkan bahwa mendapatkan kinerja karyawan dengan maksimal tidak pernah jauh dari faktor individu serta komunikasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik yang diberikan oleh perusahaan.

### **2.4.3 Penilaian Kinerja**

Menurut Bangun (2012:231) “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.”

Penilaian yang dilakukan perusahaan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan yang ditentukan. Seseorang dikatakan kinerjanya baik jika hasil kinerjanya telah memenuhi standar atau lebih. Sebaliknya jika hasil kinerjanya tidak memenuhi standar maka kinerjanya buruk.

Menurut Bangun (2012:233) “adapun tujuan dari penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Evaluasi antar individu dalam organisasi  
Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
- b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi  
Bagi karyawan yang memiliki kinerja yang rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan atau pelatihan.
- c. Pemeliharaan sistem  
Jika subsistem satu tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh sebab itu sistem dalam perusahaan perlu dijaga dengan baik.
- d. Dokumentasi  
Manfaat penilaian kerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia dll”.

Menurut Kasmir (2016:200) “penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain:

- a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- b. Keputusan penempatan
- c. Perencanaan dan pengembangan karir
- d. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Penyesuaian kompensasi
- f. Inventori kompetensi pegawai
- g. Kesempatan kerja adil
- h. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan
- i. Budaya kerja
- j. Menerapkan sanksi”.

Dari tujuan penilaian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja diadakan oleh perusahaan untuk mendapatkan hasil terbaik dari setiap informasi untuk membantu atasan mengambil keputusan dalam melakukan tindakan.

#### 2.4.4 Indikator kinerja

Menurut Kasmir (2016:208) “indikator kinerja karyawan antara lain:

- a. **Kualitas**  
Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.
- b. **Kuantitas**  
Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. **Waktu**  
Ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. **Penekanan Biaya**  
Biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.
- e. **Pengawasan**  
Pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan
- f. **Hubungan antar karyawan**  
Hubungan antarperseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik”.

Sedangkan menurut Bangun (2012:234) “indikator kinerja adalah:

- a. Jumlah pekerjaan, yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- c. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e. Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan”.

Berdasarkan beberapa indikator diatas dapat disimpulkan bahwa mengukur kinerja itu penting agar kita bisa mengelola pencapaian tujuan

perusahaan yang kita harapkan di masa depan. Oleh karena itu, banyak organisasi yang mengukur kualitas keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi melalui penetapan indikator-indikator kinerja yang di dukung oleh ukuran-ukuran lainnya.

## **2.5 Hubungan/Pengaruh Antar Variabel**

### **2.5.1 Pengaruh Efektivitas Komunikasi Terhadap Kinerja**

Menurut Tewal (2017:180) “Komunikasi yang efektif adalah aliran informasi dua arah, yang memungkinkan pengiriman dan penerimaan pesan dapat diterima dan dipahami dengan benar. Semakin efektif komunikasi, semakin efisien dan produktif organisasi tersebut.”

Komunikasi dalam suatu perusahaan sangat penting karena karyawan akan berkomunikasi satu sama lain termasuk pimpinan kepada karyawan agar tidak terjadi konflik dengan informasi yang didapat.

Oleh karena itu hubungan komunikasi dengan kinerja sangat berpengaruh disebabkan komunikasi yang efektif di perusahaan terjalin pada setiap karyawan selain dapat meminimalisir konflik atau masalah yang terjadi antara karyawan juga dapat menyelesaikan tugas serta tanggungjawab untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga membuat kinerja karyawan meningkat.

Didasarkan pada penelitian terdahulu yang diteliti oleh Takasenseran (2014:1733) dari hasil pengujian mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Budaya Organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan pertumbuhan perusahaan. Untuk membangun budaya organisasi, semua pelaku organisasi seharusnya memiliki perasaan membutuhkan untuk membangun organisasi yang efektif sehingga, semua karyawan bisa terlihat aktif dalam mencapai tujuan. Perusahaan dapat berkembang dikarenakan budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu mendorong semangat dan kinerja karyawan dapat meningkat sehingga budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Didasarkan pada penelitian terdahulu yang diteliti oleh Jansen (2019:2996) dari hasil pengujian mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

### **2.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja yang baik akan berdampak langsung terhadap hasil kerja karyawan. Setiap perusahaan harus terus berusaha untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang baik supaya karyawan dapat bekerja dengan nyaman, tenang dan stabil sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan kinerjanya meningkat. Sebaliknya jika sebuah perusahaan tidak menjaga lingkungannya dengan baik maka akan menghambat pekerjaan karyawan sehingga kinerja karyawan menurun.

Maka dari itu berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cindy, et. al (2020:280) mengatakan bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di sebuah perusahaan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan efektivitas komunikasi, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kinerja. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Sualang et al. 2021). "Pengaruh Komunikasi, Konflik, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Bitung".  Sumber: Jurnal EMBA Vol.9 No.1 Hal. 1321-1331 ISSN 2303-1174	Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa: a. Hasil uji t- secara parsial variabel komunikasi ( $X_1$ ) = $0,002 < 0,05$ Konflik ( $X_2$ ) = $0,017 < 0,05$ Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) = $0,000 < 0,05$ Dapat disimpulkan bahwa komunikasi, konflik dan lingkungan kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karena $H_a$ diterima dan $H_0$ ditolak terhadap kinerja. b. Hasil uji F-secara simultan menunjukkan bahwa tingkat signifikan p-value = $0,000 < 0,05$ , maka $H_a$ diterima dan $H_0$ ditolak. Hal ini menyatakan bahwa komunikasi, konflik, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.	Persamaan terdapat pada variabel independen (bebas) yaitu komunikasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) serta variabel dependen (terikat) yaitu kinerja (Y)	Perbedaan terdapat pada variabel $X_2$ yaitu konflik dan objek penelitian.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	(M.Ch. Takasenseran., S.L. Mandey. 2014) "Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa: a. Hasil uji t- secara parsial Variabel $X_1$ (Lingkungan Kerja) $0,004 < 0,05$ . Variabel $X_2$ (Komunikasi) $0,006 < 0,05$ . Variabel $X_3$ (Stres Kerja) $0,005 < 0,05$ berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. b. Variabel lingkungan kerja, komunikasi, serta stress kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Utara. c. Variabel $X_3$ (Stres Kerja) merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $0,681$ ) dibandingkan dengan variabel $X_1$ (Lingkungan Kerja) sebesar $0,358$ dan $X_2$ (Komunikasi) sebesar $0,332$	Persamaan terdapat pada variabel independen (bebas) yaitu lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ) serta variabel dependen (terikat) yaitu kinerja (Y)	Perbedaan terdapat pada variabel $X_3$ yaitu stress kerja dan objek penelitian.
3.	(Kojo and Dotulong 2019). "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Area Manado".  Sumber: Jurnal EMBA. Vol.7 No.3 Hal. 2989 – 2998 ISSN 2303-1174	Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa: a. Variabel ( $X_1$ ) Perubahan Organisasi sebesar $0,002 < 0,05$ . variabel ( $X_2$ ) Budaya Organisasi sebesar $0,000 < 0,05$ . variabel ( $X_3$ ) Lingkungan Kerja sebesar $0,008 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja. b. Hasil analisis uji simultan (F) diatas menunjukkan bahwa variabel Perubahan Organisasi ( $X_1$ ), Budaya	Persamaan terdapat pada variabel independen (bebas) yaitu Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) serta variabel dependen (terikat) yaitu kinerja (Y)	Perbedaan terdapat pada variabel $X_1$ yaitu pengaruh perubahan dan objek penelitian.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Organisasi ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).	serta variabel dependen (terikat) yaitu kinerja ( $Y$ )	
4	<p>(Lakoy 2015).”Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado.”</p> <p>Sumber: Jurnal EMBA. Vol.3 No.3 Hal. 981-991 ISSN 2303-11</p>	<p>Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa:</p> <p>a. Komunikasi (<math>X_1</math>) signifikansi p-value = <math>0,009 &lt; 0,05</math>, Kerjasama kelompok (<math>X_2</math>) signifikansi p-value = <math>0,008 &lt; 0,05</math>, berpengaruh positif dan signifikan sedangkan Kreativitas (<math>X_3</math>) signifikansi p-value = <math>0,555 &gt; 0,05</math>, tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (<math>Y</math>) ditolak.</p> <p>b. Hasil uji F yang didapatkan dengan tingkat signifikan p-value = <math>0,001 &lt; 0,05</math>, maka dapat disimpulkan bahwa <math>H_0</math> ditolak atau <math>H_a</math> diterima yang berarti bahwa Komunikasi (<math>X_1</math>), Kerjasama Kelompok (<math>X_2</math>) dan Kreativitas (<math>X_3</math>) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (<math>Y</math>).</p> <p>c. Komunikasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan khususnya karyawan hotel seperti hotel Aryaduta Manado.</p>	<p>Persamaan terdapat pada variabel independen (bebas) yaitu Komunikasi (<math>X_1</math>) serta variabel dependen (terikat) yaitu kinerja (<math>Y</math>)</p>	<p>Perbedaan terdapat pada variabel independen (bebas) yaitu <math>X_2</math> Kerjasama kelompok dan <math>X_3</math> kreativitas serta objek penelitian.</p>
5.	<p>(Cindy, Purnama Yanti Purba 2020). “Stres Kerja, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indo Prima</p>	<p>Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa:</p> <p>a. Secara parsial stress kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Indo Prima Nusantara (Perusahaan Distributor</p>	<p>Persamaan terdapat pada variabel independen (bebas) yaitu komunikasi (<math>X_2</math>) dan lingkungan kerja (<math>X_3</math>)</p>	<p>Perbedaan terdapat pada variabel <math>X_1</math> yaitu stress kerja dan objek penelitian.</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Nusantara”.</p> <p>Sumber: Jurnal COSTING. Vol.3 No.2 Hal. 274 – 281 ISSN 2597-5234</p>	<p>Elektrik/Elektronik Kawachi)</p> <p>b. Sementara itu secara simultan stress kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Indo Prima Nusantara (Perusahaan Distributor Elektronik Kawachi).</p>		
6.	<p>(Pramadita 2015). “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Distribusi di Denpasar Bali”</p> <p>Sumber: E-Jurnal Manajemen Unud. Vol.4 No.8 Hal. 2301 – 2317 ISSN 2302-8912</p>	<p>Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa:</p> <p>a. Motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero).</p> <p>b. Motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero).</p> <p>c. Variabel lingkungan kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja, artinya karyawan lebih tergantung pada keadaan lingkungan tempat kerja untuk menyelesaikan tugas.</p>	<p>Persamaan terdapat pada variabel independen (bebas) yaitu lingkungan kerja (<math>X_3</math>) serta variabel dependen (terikat) yaitu kinerja (<math>Y</math>)</p>	<p>Perbedaan terdapat pada variabel <math>X_1</math> dan <math>X_2</math> yaitu motivasi dan disiplin kerja serta objek penelitian.</p>
7.	<p>Musa (2020). “Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Buru”</p> <p>Sumber: LPPM STIA. Vol.1 No.2</p>	<p>Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa:</p> <p>a. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kab Buru</p> <p>b. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kab Buru</p>	<p>Persamaan terdapat pada variabel independen (bebas) yaitu lingkungan kerja (<math>X_2</math>) serta variabel dependen (terikat) yaitu kinerja (<math>Y</math>)</p>	<p>Perbedaan terdapat pada variabel <math>X_1</math> yaitu beban kerja serta objek penelitian begitu juga hanya menggunakan 2 variabel.</p>

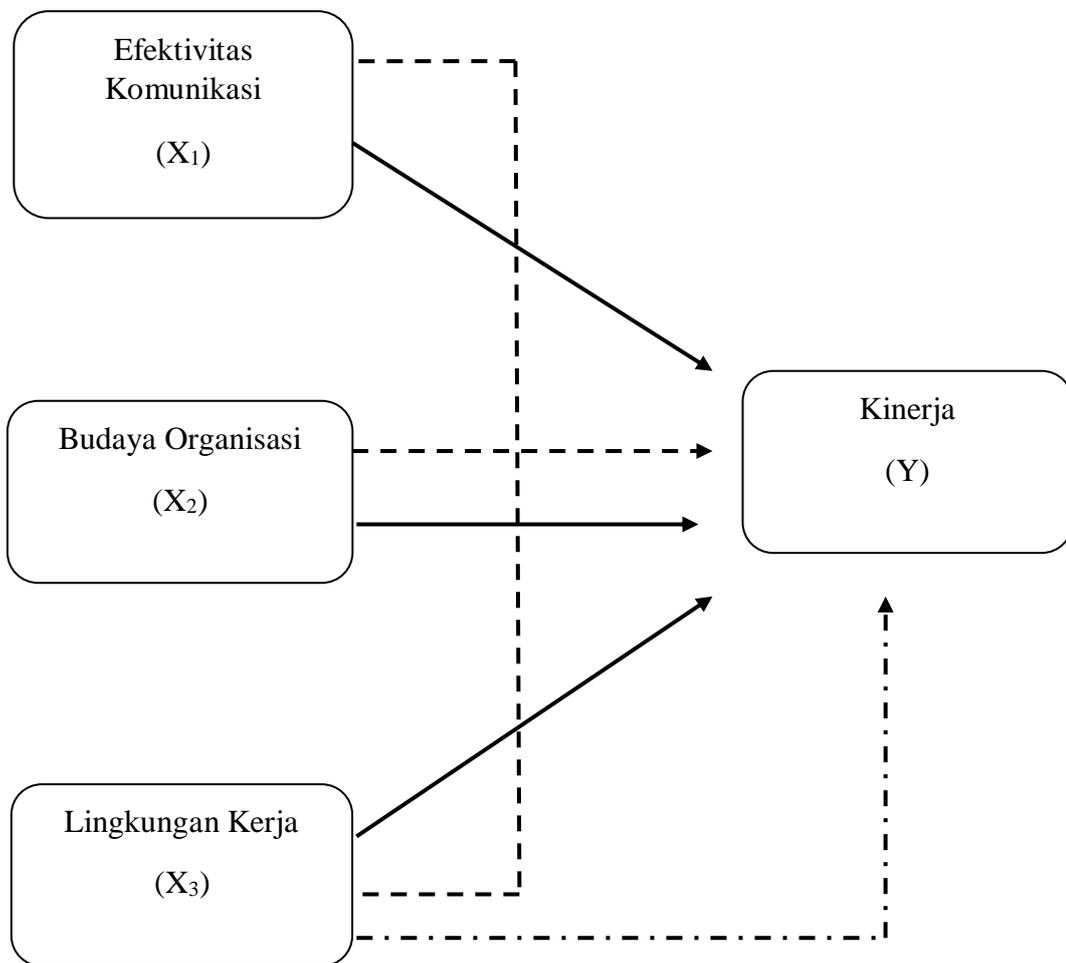
No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Hal.102-114	c. Variabel yang memberikan pengaruh terbesar kepada kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kab Buru adalah lingkungan Kerja		

**Sumber : Data diolah dari penelitian terdahulu**

## **2.7 Kerangka Berfikir dan Hipotesis Penelitian**

### **2.7.1 Kerangka Berfikir**

Menurut Sugiyono (2019:60) “Kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.” Sehingga kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:



**Gambar 1 : Kerangka Berfikir**  
**Sumber : Data diolah, 2022**

Keterangan:

Garis: ———▶ Pengaruh secara Parsial

Garis: - - - -▶ Pengaruh secara Simultan

Garis: - · · -▶ Pengaruh Dominan

### 2.7.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Solimun (2018:74) “Hipotesis merupakan kesimpulan atau dugaan atau jawaban sementara terhadap masalah yang ditanyakan dalam penelitian dan perlu diuji/dibuktikan/diverifikasi kebenarannya dengan data.”

Berdasarkan pemikiran diatas hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah

H<sub>1</sub>: Diduga terdapat pengaruh efektivitas komunikasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (*Persero*) Kota Probolinggo

H<sub>2</sub>: Diduga terdapat pengaruh signifikan efektivitas komunikasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (*Persero*) Kota Probolinggo

H<sub>3</sub>: Diduga lingkungan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (*Persero*) Kota Probolinggo