

BAB II

TIJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori adalah dasar atau kerangka konseptual yang digunakan sebagai landasan atau pondasi untuk memahami suatu fenomena atau masalah. Dalam berbagai bidang ilmu, landasan teori berperan penting dalam membimbing penelitian, analisis, atau pemahaman suatu topik. Landasan teori biasanya mencakup konsep-konsep dasar, prinsip-prinsip, teori-teori yang relevan, atau penemuan-penemuan terdahulu yang dapat mendukung atau menjelaskan suatu fenomena.

2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2007).

Berdasarkan definisi diatas bahwa kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling

dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dengan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Arti penting dari kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti 2007).

Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. (Robbins 2000). Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang.

Menurut Robbins Stephen (2002) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- Disiplin kerja dan Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- Efisiensi dalam pelaksanaan kerja adalah kemampuan dalam merealisasikan yang direncanakan dibandingkan dengan target yang ditetapkan.
- Kreativitas, adalah kemampuan dalam menemukan ide dalam menyelesaikan pekerjaan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). (Mangkunegara 2007)
Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

- Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan

pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (Attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara psikofik) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Adapun indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2007):

- Efektivitas dan efisiensi,
- Orientasi tanggung jawab,
- Disiplin, dan
- Inisiatif.

Menurut Prawirosentono, indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*), antara lain:

1. Pengetahuan yang Dimiliki

Pengetahuan seorang karyawan mengenai pekerjaan sangat penting karena menjadi bagian dari tanggung jawabnya.

2. Ketepatan Waktu

Apakah seorang karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Hal ini akan sangat mempengaruhi ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

3. Kualitas Pekerjaan

Apakah seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan perusahaan kepadanya.

4. Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Apakah karyawan mengetahui standar mutu produktivitas perusahaan. Hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

5. Pengetahuan Teknis Seputar Pekerjaan

Apakah karyawan memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini juga berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

6. Self Confidence

Seberapa jauh karyawan memiliki ketergantungan terhadap karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena hal ini berkaitan dengan kemandirian (self confidence) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

7. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Apakah karyawan memiliki kebijakan (judgment) yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seseorang karyawan yang mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang visi dan misi perusahaan.

8. Komunikasi Antar Karyawan

Kemampuan berkomunikasi karyawan, baik terhadap sesama rekan maupun kepada atasannya.

9. Kerjasama Tim

Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan karyawan lain. Hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerja karyawan tersebut.

10. Kemampuan Menyampaikan Ide

Kehadiran dalam mengikuti rapat (Meeting) yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan atau pendapat kepada orang lain, Tentunya hal ini akan mempunyai nilai tersendiri dalam penilaian kinerja seorang karyawan.

11. Kemampuan Mengatur Pekerjaan

Kemampuan karyawan dalam mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja. Secara umum hal ini mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Menurut Robbins (2016) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011) dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kualitas, Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas, Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Tanggung Jawab, Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- 4) Kerja Sama, Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.
- 5) Inisiatif, Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif

2.1.2 Dukungan Pimpinan

Ukuran kemampuan seseorang pemimpin adalah apabila ia dalam batas tindakan dapat diikuti oleh orang lain dengan suka rela tanpa paksaan dan apabila karyawan sudah berada dalam pengaruh kepemimpinan yang demikian,

maka sangat mudah membawah karyawan pada sikap kerja yang baik, harmonis dan tanggung jawab. Semangat kerja akan meningkat sehingga meningkatkan produktivitas yang mengakibatkan tercapainya kepuasan kerja (Mirnawati, 2017).

Menurut (Finthariasari & Septiani, 2022), kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses atau kegiatan yang mengarahkan perilaku orang agar mencapai hasil yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Lina, 2014).

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya (Apriyanti et al., 2020).

Dukungan pimpinan diartikan sebagai sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Bhate, 2013). Dukungan pimpinan/supervisor mengacu pada penilaian karyawan mengenai hubungan mereka kepada atasan, dan seberapa besar peran dan kepedulian atasan terhadap kepentingan karyawan.

Pimpinan merupakan perwakilan dari organisasi yang memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan (bawahan), dimana proses ini kemudian akan dinilai/dianggap oleh karyawan sebagai indikasi dukungan organisasi (Eisenberger *et al.*, 2002). Sementara Kottke & Sharfinski (1988), menyatakan bahwa dukungan supervisor merupakan pandangan umum karyawan tentang sejauh mana pimpinan/supervisor menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang minat, kesehatan, serta kesejahteraan mereka.

Kecenderung karyawan untuk tetap tinggal/bekerja pada sebuah organisasi akan lebih besar jika mereka merasakan penghargaan dari atasan mereka atas kontribusi dan kesejahteraan mereka, komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawan, serta memperlakukan karyawan dengan hormat dan dengan pengakuan. Dukungan atasan dianggap menjadi faktor penting dalam mempengaruhi hasil kerja karyawan, misalnya supervisor bersedia menggantikan jadwalnya untuk lebih mengakomodasikan kebutuhan karyawannya, mendengarkan masalah karyawannya, bertukar ide/saran sebagai bentuk dukungan (Finthariasari, 2018).

Dukungan atasan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memastikan bahwa karyawan memahami tujuan perusahaan dan mendorong karyawan yang mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan daripada beralih kepada pemberian hukuman. Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Dukungan atasan merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan karyawan terhadap atasan mereka dan seberapa baik atasan mereka peduli terhadap kepentingan dan kesejahteraan karyawan sehingga mempengaruhi hasil kerja karyawan.

Perilaku yang merupakan dukungan supervisor adalah sebagai berikut (Feinberg, 2013):

1. Membantu menetapkan tujuan dalam rangka menerapkan pelatihan,
2. Memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru, dan
3. Feedback pada tugas yang ada.

Hubungan yang signifikan antara dukungan supervisor dengan dukungan organisasi yang mana supervisor merupakan agen dari organisasi (Bhate, 2013). Selain itu, supervisor bertanggung jawab untuk memantau kinerja pegawai, melakukan penilaian berkala, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kontribusi pegawai dan komitmen terhadap organisasi. Pendapat berikutnya yang dikemukakan oleh Jokisaari dan Nurmi (2009) bahwa supervisor merupakan elemen penting dalam proses sosialisasi sebuah organisasi. Jokisaari dan Nurmi (2009) menambahkan bahwa hal tersebut disebabkan oleh fungsi yang diperankan oleh supervisor. Menurut Humphrey (2002), penelitian terakhir menunjukkan bahwa supervisor yang simpatik dan menerima kebutuhan karyawan secara khusus berbuah pada respon pegawai yang antusias. Hal ini menguatkan teori dari Eisenberger *et al* (1986), bahwa pegawai menciptakan sudut pandang terhadap supervisor mengenai sejauh mana supervisor mengakui dedikasi dan menunjukkan simpati terhadap kesejahteraan pegawai.

Berdasarkan pendapat para peneliti sebelumnya diatas dapat disimpulkan bahwa supervisor memegang peran yang penting dalam menciptakan perilaku pegawai yang mana supervisor yang mengakui dedikasi pegawai dan menunjukkan rasa simpatik akan menghasilkan antusiasme pegawai. Sehubungan

dengan itu, supervisor mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai mengenai dukungan supervisor.

Indikator Dukungan Pimpinan

Menurut House (1980) dan Dewi, & Rostiana (2018) dalam penelitiannya menyebutkan beberapa indikator dukungan pimpinan/supervisor antara lain:

1) Kesiediaan memberikan bantuan.

Ketika menghadapi pekerjaan, karyawan terkadang akan menemukan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini, supervisor berperan sebagai seseorang yang diandalkan karyawan ketika mereka menemukan kesulitan dalam menyelesaikan tugas.

2) Kesiediaan mendengarkan

Dalam bekerja, karyawan terkadang memiliki permasalahan pribadi yang kerap mengganggu pekerjaannya. Supervisor berperan sebagai seseorang yang dianggap mampu sebagai seseorang yang dapat mendengarkan permasalahan karyawan yang mengganggu pekerjaannya.

3) Perasaan peduli

Kesejahteraan karyawan merupakan objek sebagai perasaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Indikator dukungan pimpinan adalah parameter yang mengukur tingkat dukungan dan komitmen dari pimpinan terhadap suatu inisiatif, proyek, atau program di dalam organisasi. Dukungan pimpinan adalah kunci untuk keberhasilan implementasi suatu perubahan atau strategi. Berikut beberapa indikator dukungan pimpinan yang umumnya digunakan :

1. Komunikasi: Tingkat kejelasan dan konsistensi dalam menyampaikan dukungan dan arahan dari pimpinan kepada seluruh anggota organisasi.
2. Alokasi Sumber Daya: Ketersediaan pimpinan untuk menyediakan sumber daya seperti anggaran, personel, dan waktu yang diperlukan untuk mendukung implementasi inisiatif tersebut.
3. Partisipasi Aktif: Tingkat keterlibatan pimpinan dalam mendukung langsung implementasi, seperti hadir dalam pertemuan, memberikan dorongan moral, atau berpartisipasi dalam pelatihan.
4. Pendukung di Tempat Kerja: Ketersediaan pimpinan untuk memberikan dukungan kepada karyawan secara langsung di tempat kerja, seperti memberikan bimbingan, menyelesaikan hambatan, atau memberikan penghargaan.
5. Model Peran: Tingkat konsistensi antara kata dan tindakan dari pimpinan dalam mendukung inisiatif tersebut, yang dapat mempengaruhi tanggapan dan perilaku karyawan.
6. Keterbukaan Terhadap Umpan Balik: Keterbukaan pimpinan terhadap umpan balik dari karyawan mengenai implementasi inisiatif tersebut, dan kesiapan untuk melakukan perubahan atau penyesuaian jika diperlukan.
7. Kejelasan Mengenai Prioritas: Kesadaran dan kejelasan dari pimpinan tentang pentingnya inisiatif tersebut dalam konteks visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi.

8. Komitmen Jangka Panjang: Tingkat komitmen pimpinan untuk mendukung inisiatif tersebut dalam jangka panjang, termasuk ketika menghadapi tantangan atau perubahan kondisi.

2.1.3 Komunikasi

Komunikasi merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan dalam organisasi. Tidak adanya komunikasi akan mengakibatkan timbulnya salah pengertian, dan bila dibiarkan akan mempengaruhi kehidupan organisasi, baik atasan maupun para pegawai di lingkungan instansinya sendiri (C. Andayani, 2016).

Menurut (Nirmayani et al., 2022) komunikasi adalah suatu sistem pertukaran informasi antara karyawan melalui media komunikasi atau baik secara langsung. Hal ini terus mereka lakukan untuk meningkatkan kinerja baik secara kualitas maupun kuantitas. komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi sebagai bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Sebuah komunikasi yang efektif menjadi hal yang sangat penting bagi semua organisasi. Untuk memahami komunikasi dengan mudah, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai konsep-konsep dasar komunikasi. Komunikasi adalah sebuah pengiriman makna kepada orang lain berbentuk lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi tersebut dapat memahami informasi yang diterimanya. Menurut (Forsdale, 2017)

“communication is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals what operate according to rules”. Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal dengan aturan tertentu sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Pada definisi ini, komunikasi juga dipandang sebagai suatu proses. Yang dimaksud dengan kata signal disini adalah signal yang berupa verbal dan non verbal yang mempunyai aturan tertentu.

Menurut (Hee et al., 2019) Manusia menggunakan komunikasi sebagai saluran untuk berinteraksi satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari. Komunikasi yang baik adalah alat yang diperlukan untuk mencapai kinerja berkualitas tinggi dan menjaga hubungan kerja yang kuat dalam organisasi. Kepercayaan di antara karyawan dapat dibangun jika semua orang meluangkan waktu untuk menyampaikan komunikasi yang jelas. Komunikasi yang efektif meningkatkan produktivitas karyawan dan mempersatukan karyawan. Ini membangun tim dan meningkatkan kinerja karyawan dan pada saat yang sama mengurangi pergantian karyawan di organisasi. Namun komunikasi yang lemah dalam organisasi akan menyebabkan hilangnya kepercayaan dan operasi yang tidak efektif .

(Firmansyah & Syamsudin, 2016) berpendapat komunikasi organisasi merupakan struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi. Menurut (Romli, 2014) komunikasi organisasi dapat diartikan juga sebagai perilaku pengorganisasian

yakni bagaimana seseorang terlibat dalam proses berintekasi dan memberikan makna atas apa yang sedang terjadi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian pesan dan penerimaan pesan yang bersangkutan dengan hubungan antar manusia di dalam suatu organisasi/perusahaan dalam lingkup internal dan eksternal.

Fungsi Komunikasi

Menurut (Riadi, 2013) komunikasi menjalankan empat fungsi utama antara lain sebagai berikut:

a. Pengendalian (kontrol dan pengawasan)

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara. Setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi setiap karyawan.

b. Motivasi

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan, apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik dan apa yang sedang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu dibawah standar.

c. Pengungkapan emosional

Komunikasi yang terjadi dalam kelompok karyawan merupakan mekanisme fundamental dimana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan atau rasa puas mereka.

d. Pengambilan keputusan.

Komunikasi memberikan informasi yang dipadukan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternative.

Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan alat suatu organisasi sehingga seluruh kegiatan organisasi itu dapat dipersatukan untuk mencapai tujuan tertentu dan sebagai alat untuk menyampaikan informasi kepada seluruh anggota organisasi.

Indikator Komunikasi

Dalam memahami komunikasi, maka kita harus mengetahui apa saja indikator dalam mencapai komunikasi yang efektif menurut (Hee et al., 2019) diantaranya

1. Komunikasi Horizontal

Komunikasi Horizontal adalah komunikasi di tingkat yang sama dalam organisasi. Pesan tersebut ditransmisikan sepanjang tingkat yang sama dalam suatu organisasi. Komunikasi horizontal secara langsung berbagi informasi, memecahkan masalah dan bekerja sama secara efisien. Ini biasanya menghasilkan kualitas pertukaran informasi yang lebih tinggi karena terjadi langsung antara karyawan yang bekerja di level yang sama. Komunikasi horizontal mengoordinasikan aktivitas berbagai departemen dalam organisasi. Ini membantu dalam mengembangkan hubungan yang lebih kuat bagi karyawan di departemen yang sama dan departemen yang berbeda.

Komunikasi horizontal juga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Ketersediaan untuk mengungkapkan pandangan dan pendapat

meningkatkan kinerja karyawan. Efektif horisontal komunikasi menurunkan kesalahpahaman dan konflik dalam organisasi dan meningkatkan jaringan serta membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Ini membuat karyawan lebih bahagia dan lebih sukses dalam organisasi.

2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan komunikasi dari bawahan kepada atasannya dalam organisasi. Pesan ditransmisikan dari bawah ke atas di sepanjang hierarki. Hal ini biasanya terjadi saat bawahan meminta pendapat dari atasannya. Ini adalah jenis komunikasi yang memicu keputusan dari manajemen puncak. Komunikasi ke atas meningkatkan kerja sama dan mendapatkan dukungan dari atasan. Komunikasi ke atas memungkinkan karyawan mengungkapkan perasaan mereka tentang pekerjaan dan prosedur dalam organisasi. Selain itu, komunikasi ke atas juga mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Misalnya, bawahan harus mengetahui ekspektasi atasannya dan berdiskusi dengan mereka terkait minat kerja dan pengembangan karir di masa depan. Pada kasus ini, atasan dan bawahan dapat bekerja secara kompak untuk menghasilkan hasil yang lebih baik dan mencapai kinerja yang sangat baik.

3. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah merupakan komunikasi dari atasan kepada bawahan dalam organisasi. Pesan dikirim dari atas ke bawah di sepanjang hierarki. Atasan biasanya berbagi informasi dengan karyawan tingkat bawah mereka. Ini akan memastikan bahwa karyawan memahami tujuan organisasi dengan

jelas. Semakin banyak informasi dibagikan, semakin produktif pekerja diharapkan. Komunikasi ke bawah yang efektif meningkatkan komunikasi kepemimpinan dengan berbagi pembaruan rutin dalam organisasi. Atasan yang memberi bawahan informasi yang berguna dan akurat dapat mengurangi ketidakpastian di antara mereka. Hal ini membuat karyawan memahami alasan pengambilan keputusan manajemen. Tambahan, komunikasi ke bawah mentransfer informasi terkait pekerjaan kepada bawahan secara efektif dan memastikan karyawan bekerja untuk kepentingan terbaik organisasi. Atasan juga dapat menggunakan komunikasi ke bawah untuk memberikan umpan balik atas kinerja karyawan sehingga individu dapat memperbaikinya dari waktu ke waktu (Emi & Rindi, 2019).

Proses Komunikasi

Proses komunikasi dapat terjadi jika ada dua orang atau lebih melakukan interaksi, semakin banyak orang melakukan interaksi, maka proses komunikasi akan semakin beragam. Proses komunikasi menurut (Effendy, 2017) terbagai menjadi dua tahap, yakni secara primer dan secara sekunder, yaitu:

1. **Proses Komunikasi secara primer**

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambing (symbol) sebagai media.

2. **Proses Komunikasi secara sekunder**

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambing sebagai media pertama.

Elemen Komunikasi

Secara garis besar, tanggapan karyawan tentang situasi hubungan dan komunikasi di lingkungan kerja tersebut terkait dengan elemen-elemen menurut (M Hardjana, 2016) sebagai berikut:

1. Persepsi tentang sumber informasi: kepuasan, kepercayaan, kepentingan, dan keterbukaan yang alami karyawan tentang berbagai sumber informasi—atasan, sejawat, dan bawahan
2. Persepsi tentang ketersediaan informasi bagi karyawan—kencukupan, kemanfaatan, dan umpan balik, termasuk ketepatan waktu. Ketersediaan informasi menunjukkan keterbukaan informasi yang membuat karyawan merasa dipercaya dan dihargai.
3. Persepsi tentang kebijakan organisasi—keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, penentuan tujuan, dan kejelasan uraian tentang tujuan. Kebijakan organisasi yang partisipatif membuat karyawan merasa penting dan ikut tanggung jawab atas kemajuan organisasi.
4. Persepsi tentang imbalan dan keadilan—usaha karyawan secara terbuka memang didorong dan dihargai. Prinsip kesepadanan ini juga menunjukkan adanya ketulusan dan kejujuran manajemen terhadap karyawan

5. Persepsi tentang komitmen karyawan sebagai konsekuensi dari keterlibatan dalam pembuatan keputusan dan dinyatakan dalam moral dan tekad berkinerja tinggi.

Hambatan Komunikasi

Faktor hambatan menurut (M Hardjana, 2016) yang biasanya terjadi dalam proses komunikasi, dapat dibagi dalam 3 Jenis:

1. Hambatan Teknis

Hambatan jenis ini timbul karena lingkungan yang memberikan dampak pencegahan terhadap kelancaran pengiriman dan penerimaan pesan. Dari sisi teknologi, keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi, akan semakin berkurang dengan adanya temuan baru di bidang teknologi komunikasi dan sistem informasi, sehingga saluran komunikasi dalam media komunikasi dapat diandalkan serta lebih efisien.

2. Hambatan Semantik

Gangguan semantik menjadi hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau idea secara efektif. Definisi semantik adalah studi atas pengertian, yang diungkapkan lewat bahasa. Suatu pesan yang kurang jelas, akan tetap menjadi tidak jelas bagaimanapun baiknya transmisi. Untuk menghindari mis-komunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat dan sesuai dengan karakteristik komunikannya, serta melihat dan mempertimbangkan kemungkinan penafsiran yang berbeda terhadap kata-kata yang digunakan.

3. Hambatan Manusiawi

Hambatan jenis ini muncul dari masalah-masalah pribadi yang dihadapi oleh orang-orang yang terlibat dalam komunikasi, baik komunikator maupun komunikan. Menurut Cruden dan Sherman, hambatan ini mencakup hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia, seperti perbedaan persepsi, umur, keadaan emosi, status, keterampilan mendengarkan, pencarian informasi, penyaringan informasi. Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi atau lingkungan sosial dan budaya, seperti suasana dan iklim kerja serta tata nilai yang dianut. Dalam proses komunikasi semua pesan atau informasi yang dikirim akan diterima dengan berbagai perbedaan oleh penerima pesan/informasi, baik karena perbedaan latar belakang, budaya maupun hal lainnya.

Faktor Pendukung Komunikasi

(Effendy, 2017) mengatakan di dalam komunikasi, terdapat factor pendukung, diantaranya:

3. Kesesuaian pesan yang disampaikan sehingga minim terjadinya distorsi, yaitu pengalihan makna pesan yang pertama ke penerima selanjutnya.
4. Adanya Feedback langsung. Hal ini akan dapat mempermudah proses komunikasi yang berlangsung karena mendapatkan respon yang cepat sehingga terjadi dialog yang matang.
5. Evaluasi pesan. Pada tahap ini seorang penerima dan pengirim pesan akan bersama-sama mengevaluasi dari hasil percakapan yang dilangsungkan.

Oleh karena itu, jika evaluasi ini terjalin dengan sinkron maka akan menimbulkan kesamaan pemahaman dalam mengartikan pesan.

6. Media pengantar; yaitu sebagai bagian dari proses komunikasi yang sedang berlangsung. Dengan media, komunikasi akan dapat efektif jika terdapat media pengantar seperti surat kabar, televisi, telepon dan lain-lain.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka (Awaluddin, 2021).

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, konvensi, keyakinan, dan perilaku yang dibentuk dan dikembangkan oleh suatu organisasi/perusahaan untuk mengatasi tantangan, baik masalah integrasi internal maupun masalah adaptasi eksternal (Anas Fuadi, 2014).

Budaya organisasi adalah cara hidup dan gaya hidup organisasi yang mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan yang telah dianut oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi adalah pola asumsi inti yang dibuat atau dikembangkan oleh kelompok tertentu. Kelompok-kelompok ini dianggap berfungsi dengan baik dan berharga, dan beradaptasi dengan masalah integrasi eksternal dan internal yang disajikan kepada anggota baru sebagai metode

persepsi yang benar. Mempersepsikan hubungan dengan orang lain yang sedang mengalami masalah (Sandy Trang, 2013).

Budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Ikhsan, 2016).

Jadi dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotaanggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang memdampaki budaya organisasi menurut (I. Andayani & Tirtayasa, 2019) sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal, segala sesuatu yang berada di luar organisasi tetapi memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi dan budayanya Sesuatu yang berada di luar organisasi tetapi memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi dan budayanya.
2. Faktor Internal, Selain didukung oleh Source daya yang ditargetkan, budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dan dimiliki oleh semua orang dalam organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi

Menurut (Awaluddin, 2021) fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut:

- a) Memberikan nuansa yang membedakan dengan 20 organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi atau perusahaan di mata publik atau pelanggan.
- b) Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
- c) Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- d) Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins 2006:721 (dalam Eka wahyuni, 2018) budaya organisasi memiliki 7 (tujuh) karakteristik antara lain sebagai berikut :

1. Inovasi dan Pengambilan resiko

Inovasi merupakan suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memberi hal baru atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi dapat mengetahui seberapa jauh anggota organisasi untuk melakukan terobosanbaru dalam berkerja dan memberi dorongan untuk mengembangkan kemampuan, sedangkan pengambilan resiko adalah cara memberi dorongan kepada anggota

organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan mendorong untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada.

2. Perhatian kepada detail

Seberapa besar pegawai yang diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya. Tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya.

3. Orientasi pada hasil

Bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hal itu, meliputi : kejelasan informasi keberhasilan para pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat keefektifan.

4. Orientasi manusia

Keputusan manajemen yang memberi efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu melalui pemberdayaan pegawai. persetujuan atasan yang diberi atasan. Dengan diberikannyakesempatan yang oleh atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkannya adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya serta diberinya penghargaan yang jelas.

5. Orientasi tim

Bagaimana karyawan dalam instansi didorong melakukan kegiatannya dengan suatu koordinasi yang baik. Dalam hal ini keterkaitan dan kerjasama

ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan.

6. Agresivitas

Mengukur tingkat orang-orang dalam bekerja agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam menyelesaikan pekerjaan.

7. Stabilitas

Kegiatan perusahaan yang menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Indikator Budaya Organisasi

Dari berbagai macam karakteristik budaya organisasi peneliti mengambil karakteristik yang akan menjadi indikator budaya organisasi. Menurut Robbins 2006:279 (dalam Eko hartanto, 2017) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut::

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan Pengambilan resiko)

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. *Attention to detail* (Perhatian terhadap detail)

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mampu memperlihatkan, analisis, kecermatan dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil)

Orientasi hasil, yaitu ukuran dimana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut.

4. *People Orientation* (Orientasi individu)

Orientasi individu, yaitu ukuran sejauh mana keputusan manajemen dalam memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

5. *Team Orientation* (Orientasi terhadap tim)

Orientasi tim, yaitu sejauh mana keterkaitan antara kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

6. *Aggressiveness* (Agresivitas)

Agresivitas, yaitu ukuran sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

7. *Stability* (Stabilitas)

Stabilitas, yaitu kegiatan dimana organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi

Adapaun indikator dari budaya organisasi menurut (Awaluddin, 2021)

yaitu:

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek – aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
4. Performa. Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen.

2.2 Pengaruh antar variabel

2.2.1. Pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja pegawai

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999). Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan

dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja.

2.2.2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Masalah-masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan diantaranya kurang teladan dari pimpinan dalam hal datang dan pulang kerja tepat

2.2.3. Pengaruh moderasi komunikasi terhadap dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai

Secara umum, sebuah komunikasi dalam suatu organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seperti yang diketahui, bahwa kurangnya suatu komunikasi antar karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang berasal dari aliaran data yang dapat mengakibatkan pekerjaan tidak berjalan dengan lancar. Begitupun dengan sistem komunikasi yang jelek yang dapat mengakibatkan terjadinya sebuah konflik atau masalah baru dalam suatu perusahaan yang disebabkan karena kurangnya timbal balik. Akibatnya, hubungan interpersonal atau pribadi

dalam suatu perusahaan menjadi sangat ketat dan sering terjadikurangnya komunikasi.

Komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan saat melakukan tugas. Untuk mencapai kinerja yang baik maka karyawan harus mampu melakukan komunikasi yang efektif seperti karyawan PT. Duta Merpati Indonesia berinteraksi untuk berkomunikasi dan bertukar pikiran antara atasan dan bawahan.

Komunikasi sangat berhubungan terhadap manajemen organisasi dalam menciptakan suatu bentuk kerja yang konsisten atau tetap terhadap situasi kerja yang nyaman. Jika komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya tidak berjalan secara optimal maka karyawan akan mengalami kesulitan memahami apa yang diinginkan oleh atasan sehingga kinerja yang dilakukan para karyawan tidak terkontrol dengan baik. Bukan hanya komunikasi antar atasan dan bawahan saja yang berhubungan dengan kinerja karyawan namun komunikasi antara karyawan dengan karyawan yang lain juga masih belum berjalan dengan baik, masih ada karyawan yang berkomunikasi dengan karyawan lainnya tidak memberikan informasi yang jelas dan lengkap sehingga berhubungan terhadap sikap para karyawan tersebut. Dengan kurang efektifnya komunikasi organisasi yang dilakukan baik dari atasan kepada bawahan atau antara karyawan dengan karyawan yang lainnya.

Selain itu, budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika budaya organisasi bisnis suatu perusahaan renggang, maka mengakibatkan pencapaian hasil kerja pegawai di suatu perusahaan tersebut tidak sempurna, yang menandakan kinerja karyawan yang buruk. Jika karyawan memiliki budaya atau kebiasaan bekerja bertele-tele, maka akan memakan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerja,

Sementara itu, budaya dan nilai-nilai budaya yang mapan dapat diterima secara luas, dan karyawan yang melakukan tugas yang perlu dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan akan dapat melakukan tugas dengan cepat, tepat dan akurat sesuai kriteria. Dan kita tahu bahwa suatu kesuksesan pada perusahaan dalam menerapkan aspek budaya dan nilai-nilai organisasi dapat menginspirasi sebuah organisasi untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan. Tujuan pengelolaan budaya perusahaan seringkali menjadi sumber keunggulan yang kompetitif. Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti bisa menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat sering menjadi penentu keberhasilan kinerja perusahaan, yang dapat menjadi sumber keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan. Komunikasi memainkan peran sentral dalam semua perusahaan, yang sering kali sangat berpengaruh ada efektivitas perusahaan. Metode dan pola berkomunikasi harus dapat menjadi sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan semua kegiatan karyawan sesuai dengan maksud dan tujuan organisasi. Jika komunikasi organisasi tersebut merupakan gabungan dari

persepsi kondisi saat ini, kami setuju bahwa efek komunikasi akan terus dikembangkan dan ditingkatkan melalui sebuah interaksi dengan anggota dari organisasi lainnya. Dampak adanya pedoman untuk melaksanakan keputusan dan tindakan suatu individu yang dapat mempengaruhi pesan tentang organisasi. Dan dapat disimpulkan bahwa setiap komunikasi dan budaya organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Tetapi, jika karyawan tersebut tidak bekerja dengan sungguh-sungguh, maka hasil pekerjaannya juga tidak maksimal kecuali kualitas dan kuantitas hasil yang diperoleh sesuai dari segi kualitas

Berikut disajikan tabel beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan terhadap penelitian saat ini.

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Relevan

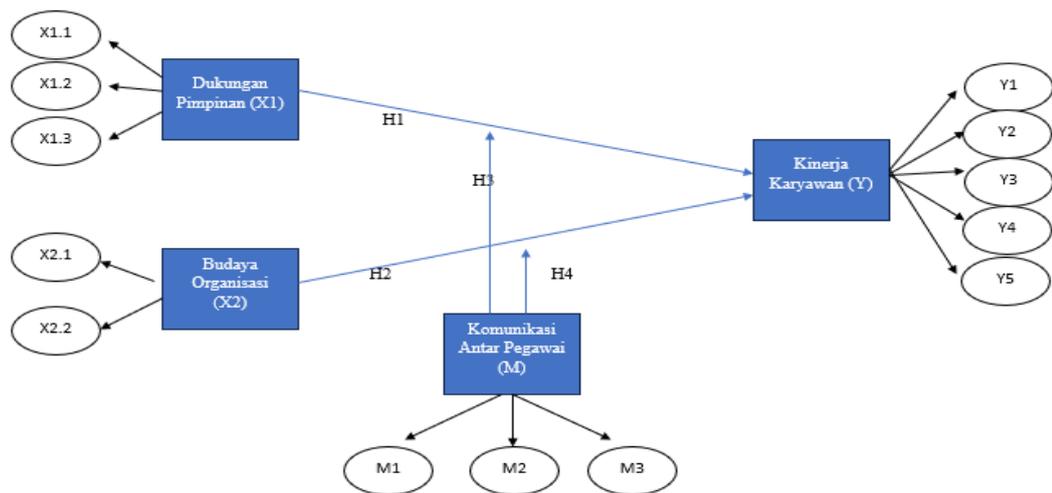
No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul penelitian	Hasil penelitian
1.	(Elvir Sahic. Savo, 2014)	<i>Employee Perceptions of Organizational Culture and Individual Values Based on Examples of Companies in Bosnia and Herzegovina</i>	<i>The issue of value does play a crucial role in analyzing cultural issues related to organizational activities and behavior. In this work, we aim at determining the values preferred by employees at companies in Bosnia and Herzegovina, both individually and organizationally in the context of certain types of organizational culture. Identification of the dominant types of organizational culture is based on the Competing Values Framework, and in</i>

			<i>case of analysis of values of individuals, we have selected a model based on the Schwartz value theory. The basic purpose of the work is to determine whether there is a correlation between individual values and organizational culture based on a convenience sample of eight companies from different sectors in Bosnia and Herzegovina.</i>
2.	Dewi Sandy Trang (2013)	Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan Bpkp Provinsi Sulawesi Utara)	Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Dengan populasi yang berjumlah 92 orang dan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikan sebesar 0,447 yang artinya berpengaruh tetapi tidak signifikan. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	(Utami, 2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Perjalanan Wisata "Panen Tour"	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan populasi karyawan sebanyak 185 orang karyawan pada Panen Tour, jumlah sampel sebanyak 65 orang secara random. Teknik analisis data menggunakan uji korelasi, regresi serta uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour", (2) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour", (3) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen

			Tour”, (4) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan, motivasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata “Panen Tour”.
4.	(I. Andayani & Tirtayasa, 2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Termiang)	Tujuan dari penelitian ini antara lain untuk Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang. Penelitian ini termasuk pada penelitian kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan untuk usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data, kesimpulan data sampai dengan penulisannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Data dianalisa menggunakan rumus regresi linear berganda dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak diperoleh nilai Fhitung 11,766 lebih besar dibandingkan dengan nilai Ftabel 2,49 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H0. Dengan demikian secara serempak Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
5.	(Awaluddin, 2021)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pt.Bank Rakyat Indonesia(Persero) Tbk Cabang Sidrap	Penelitian ini bertujuan mengetahui budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, mengetahui budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai, mengetahui budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, teknik pengumpulan data

		<p>melalui kuesioner. Teknik analisis data menggunakan metode analisis jalur. Populasi adalah seluruh pegawai di Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap yakni 95 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh tidak signifikan pada kompensasi terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh kompensasi yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Terdapat pengaruh negative dan tidak signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.</p>
--	--	--

2.3 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Keterangan:

X : Variabel Independen

Y : Variabel Dependen

M : Mediator

H : Hipotesis

→ : Arah Pengaruh Secara Partial

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan pengaruh antar variabel yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dihipotesiskan :

H1 : Diduga bahwa variabel dukungan pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H2 : Diduga bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H3 : Diduga bahwa variabel komunikasi dapat memoderasi antara variabel dukungan pimpinan dan kinerja pegawai

H4 : Diduga bahwa variabel komunikasi dapat memoderasi antara variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai

2.5 Definisi Operasional

Tabel 2. 2 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Ukur	Data
Y	Kinerja Karyawan	Suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program maupun	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Efisiensi Dalam Pelaksanaan Kerja 4. Disiplin Kerja 5. Kreativitas.	Kuesioner	Ordinal

		kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam <i>strategic planning</i> suatu organisasi			
X ₁	Dukungan Pimpinan	diartikan sebagai sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiediaan memberikan bantuan 2. Kesiediaan mendengarkan 3. Perasaan peduli 	Kuesioner	Ordinal
X ₂	Budaya Organisasi	Merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap terhadap pekerjaan 2. Perilaku pada waktu bekerja. 	Kuesioner	Ordinal
M	Komunikasi	Merupakan suatu sistem pertukaran informasi antara karyawan melalui media komunikasi atau baik secara langsung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi horizontal 2. Komunikasi ke atas 3. Komunikasi ke bawah 	Kuesioner	Ordinal