

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Kajian teori merujuk pada proses penyelidikan, analisis, dan interpretasi teori-teori yang terkait dengan suatu bidang pengetahuan atau disiplin ilmu tertentu. Ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap kerangka konseptual, prinsip-prinsip dasar, hipotesis, dan argumen yang dikemukakan oleh teori-teori yang relevan. Tujuan utama dari kajian teori adalah untuk memahami dasar-dasar konseptual suatu bidang atau disiplin ilmu. Ini melibatkan eksplorasi dan evaluasi terhadap berbagai teori yang telah dikembangkan oleh para ahli di bidang tersebut. Kajian teori juga membantu dalam mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan, menyusun kerangka kerja penelitian, dan membimbing penelitian lebih lanjut.

2.1.1 Kinerja Pegawai

Keberhasilan keseluruhan dari lembaga dalam mencapai tujuan strategis sangat bergantung pada tingkat kinerja pegawai pegawai. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sulistiyorini, 2021). Menurut Rivai (2013) kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang yang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan

suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi (Putro, 2019).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang sudah berhasil dicapai oleh pegawai berdasarkan pada tanggung jawab yang sudah diberikan terhadap pegawai tersebut. Kinerja sangat penting bagi sebuah organisasi karena ia akan menentukan efektifitas dari organisasi tersebut, kinerja juga penting karena ia mencerminkan ukuran keberhasilan pada manajer dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusianya.

Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Sutrisno (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari:

1. Efektivitas dan efisiensi.

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

2. Otoritas (wewenang).

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

3. Disiplin.

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

4. Inisiatif.

Yaitu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide

untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai mengacu pada Widjaja (2021) yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja merupakan segala macam bentuk satuan ukuran yang memiliki hubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa disebutkan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja didefinisikan sebagai bentuk satuan ukuran yang memiliki hubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam pelaksanaan tugas

Efisiensi dalam pelaksanaan tugas dapat ditemukan dari berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya dan hemat waktu.

4. Disiplin kerja

Disiplin kerja yaitu Pola perilaku taat terhadap peraturan yang berlaku pada perusahaan serta tidak melanggar norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

5. Kreativitas

Kreativitas yaitu proses mental yang melibatkan ide atau pemunculan gagasan yang dapat membantu keputusan pada perusahaan.

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.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Wibowo (2011) yakni: *“Leadership involves a set of interpersonal influence processes. The processes are aimed at motivating sub-ordinates, creating a*

vision for the future, and developing strategies for achieving goals”, yang dapat diartikan bahwa kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan anggotanya dalam suatu kelompok untuk melaksanakan tugasnya. Sedangkan menurut Edison et al., (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Demikian dengan (Priansa, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepimpinan adalah kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi mencapainya tujuan perusahaan. Dapat disimpulkan juga bahwa kepemimpinan merupakan kumpulan keahlian serta identitas karakter, termasuk wewenang, yang digunakan untuk membujuk orang- orang yang dipimpinnya supaya ingin dan sanggup melakukan tugas yang diberikan padanya dengan antusias dan senang.

Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2017) adalah:

- a. Memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang telah disajikan secara sistematis untuk dapat digunakan.

b. Kemampuan Memotivasi

Terampil dalam mengenali dan mengelola emosi pegawai sehingga dengan kemampuan yang dimiliki ini dapat digunakan untuk mencapai tujuan serta sasaran organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menyampaikan suatu konsep, ide atau gagasan dan pesan terhadap orang lain baik secara langsung ataupun tidak langsung agar mereka dapat memahaminya.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Pemimpin harus mampu mampu mengendalikan pegawainya dengan cara membujuk agar dapat mengikuti keinginan pemimpin agar dapat mensukseskan perusahaan dalam jangka panjang.

e. Tanggung Jawab

Seseorang pemimpin wajib mempunyai rasa tanggung jawab terhadap bawahannya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Pemimpin yang dapat mengontrol emosinya dengan baik akan lebih objektif dan realistis dalam menyelesaikan suatu masalah.

Indikator kepemimpinan menurut (Apriyanti et al., 2020) adalah:

- a. Karyawan tau apa yang diharapkan pemimpin dan kinerja mereka.
- b. Pengarahan khusus dari pimpinan

- c. Mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif
- d. Memperhatikan kesejahteraan karyawan
- e. Memberikan kebebasan berpendapat
- f. Mempertimbangkan saran
- g. Menetapkan tujuan.
- h. Memperhatikan kepercayaan bahwa karyawan dapat mencapai standar yang tinggi.

Menurut Fintariasari & Septiani (2022), gaya 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).

Gaya 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).

2.1.3 Budaya Organisasi

Menurut Muis et al., (2018), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi ataupun perusahaan. Fanani et al., (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Moeljono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengertiannya, bahwa budaya perusahaan adalah nilai yang menentukan arah perilaku dari anggota di dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang mana sistem tersebut diyakini oleh seluruh anggota organisasi, dipelajari, dikembangkan dan diterapkan untuk menghadapi berbagai macam masalah yang muncul kedepannya nanti.

Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Mondy & No (2012) Budaya Organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Adanya komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola

komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku pegawai dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi pegawai juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah pegawai selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras pegawai, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi pegawai akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

3. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

4. Proses-proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap

organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin pegawai lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

Berdasarkan teori Mondy dan Noe yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sangat perlu di perhatikan untuk kinerja pegawai dan perkembangan sebuah perusahaan.

Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi Budaya organisasi menurut Azizah (2022) adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya dapat meningkatkan kemantapan system sosial (mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi

Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono (2015) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovatif dalam memperhitungkan risiko, yaitu dapat menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan dan berani dalam mengambil risiko untuk mengembangkan ide-ide baru.
2. Berorientasi pada hasil, yaitu dapat menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan dan melakukan penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan.
3. Berorientasi pada semua kepentingan pegawai, yaitu dapat memenuhi kebutuhan untuk menjalankan dan mengerjakan suatu pekerjaan serta harus mendukung prestasi pegawai
4. Berorientasi detail pada tugas, yaitu teliti dalam mengerjakan tugas dan juga mendapatkan hasil kerja yang akurat.

Instrumen merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur variabel tertentu dalam penelitian. Adapun instrumen atau indikator Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010):

- 1). Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu kadar seberapa jauh pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2). Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh pegawai diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
- 3). Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
4. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan

organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo (mempertahankan keadaan sekarang yang tetap seperti keadaan sebelumnya).

Indikator utama yang menentukan kekuatan budaya kerja menurut Arwildayanto, (2013):

1. Sikap terhadap pekerjaan yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai-santai semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri
2. Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin berdedikasi, bertanggungjawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk memperlajari tugas dan kewajibannya, sukan membantu sesama atau bekerja dengan sebaik-baiknya

2.1.4 Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal terdiri dari kata “inter” yang berarti “antara” dan “personal” berasal dari kata “*person*” yang berarti “orang”. Sehingga secara harfiah, komunikasi interpersonal dapat diartikan sebagai proses penyampaian pesan antar orang atau antar pribadi (Maghfirah, 2018). Komunikasi interpersonal secara umum adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, masing-masing orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut saling mempengaruhi persepsi lawan komunikasinya.

Interpersonal communication adalah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka, **dimana** pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima dapat menanggapi pesan secara langsung. Menurut Effendy (2003) Komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh lawan bicara atau sekelompok kecil orang,

dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera.

Komunikasi interpersonal juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan komunikasi interpersonal yang baik dapat menerima pesan atau intruksi pimpinan dengan tepat dan cepat untuk dilaksanakan, artinya kemampuan pegawai berkomunikasi secara tatap muka dapat memudahkan dalam mewujudkan cita-cita organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi dua orang atau lebih secara langsung dan dapat memberikan pengaruh antara pembicara dan lawan bicaranya. Komunikasi interpersonal penting dalam menjalin hubungan kerja sama antar pegawai dalam organisasi dan mempunyai pengaruh dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi memungkinkan untuk saling membantu, saling mengadakan interaksi dan saling berkomunikasi. Hubungan yang hangat, ramah sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan orang lain.

Faktor Komunikasi Interpersonal

Terdapat enam faktor –faktor yang mempengaruhi interpersonal Munawarah (2021) Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Citra Diri (*Self Image*).

Setiap manusia merupakan gambaran tertentu mengenai dirinya, status sosialnya, kelebihan dan kekurangannya. Dengan kata lain citra diri menentukan ekspresi dan persepsi orang. Manusia belajar menciptakan citra diri melalui hubungannya dengan orang lain, terutama manusia lain yang penting bagi dirinya.

2. Citra Pihak Lain (*The Image of The Others*).

Citra pihak lain juga menentukan cara dan kemampuan orang berkomunikasi. Dipihak lain, yaitu orang yang diajak berkomunikasi mempunyai gambaran khas bagi dirinya. Kadang dengan orang yang satu komunikatif lancar, tenang, jelas dengan orang lainnya tahu-tahu jadi gugup dan bingung. Ternyata pada saat berkomunikasi dirasakan campur tangan citra diri dan citra pihak lain.

3. Lingkungan Fisik.

Tingkah laku manusia berbeda dari satu tempat ke tempat lain, karena setiap tempat ada norma sendiri yang harus ditaati. Disamping itu suatu tempat atau disebut lingkungan fisik sudah barang tentu ada kaitannya juga dengan kedua faktor di atas.

4. Lingkungan Sosial.

Sebagaimana lingkungan, yaitu fisik dan sosial mempengaruhi tingkah laku dan komunikasi, tingkah laku dan komunikasi mempengaruhi suasana lingkungan, setiap orang harus memiliki kepekaan terhadap lingkungan tempat berada, memiliki kemahiran untuk membedakan lingkungan yang satu dengan lingkungan yang lain.

5. Kondisi.

Kondisi fisik punya pengaruh terhadap komunikasi yang sedang sakit kurang cermat dalam memilih kata-kata. Kondisi emosional yang kurang stabil, komunikasinya juga kurang stabil, karena komunikasi berlangsung timbal balik. Kondisi tersebut bukan hanya mempengaruhi pengiriman komunikasi juga penerima. Komunikasi berarti peluapan sesuatu yang terpenting adalah meringankan kesesalan yang dapat membantu meletakkan egalanya pada proporsi yang lebih wajar.

6. Bahasa Badan. Komunikasi tidak hanya dikirim atau terkirim melalui kata-kata yang diucapkan. Badan juga merupakan medium komunikasi yang kadang sangat efektif kadang pula dapat samar. Akan tetapi dalam hubungan antara orang dalam sebuah lingkungan kerja tubuh dapat ditafsirkan secara umum sebagai bahasa atau pernyataan.

Dari Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi bisa dilakukan berbagai macam cara agar kita berkomunikasi lebih efektif dan lebih baik lagi.

Indikator Komunikasi Interpersonal

Indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi interpersonal Menurut Abubakar (2015) adalah sebagai berikut:

1. Keterbukaan (*openness*) adalah kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan interpersonal. Keterbukaan atau sikap terbuka sangat berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif.
2. Empati (*empathy*) adalah merasakan apa yang dirasakan orang lain atau proses ketika seseorang merasakan perasaan orang lain dan menangkap arti perasaan itu kemudian mengkomunikasikannya dengan kepekaan sedemikian rupa hingga menunjukkan bahwa ia sungguh-sungguh mengerti perasaan orang lain itu.
3. Dukungan (*supportiveness*) adalah situasi yang terbuka untuk mendukung agar komunikasi berlangsung efektif. Sikap suportif adalah sikap yang mengurangi sikap defensif dalam komunikasi.

4. Rasa positif (*positiveness*) adalah perasaan positif terhadap diri sendiri, kemampuan mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi dan kemampuan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk berinteraksi yang efektif.
5. Kesetaraan (*equality*) adalah pengakuan kedua belah pihak saling menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

2.1.5 Pengaruh antar Variabel

1. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Interpersonal

Gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh seorang pemimpin dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komunikasi interpersonal di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa cara di mana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi komunikasi interpersonal:

- Keterbukaan dan Transparansi: Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang terbuka dan transparan cenderung memfasilitasi komunikasi yang lebih terbuka dan jujur di antara anggota tim. Mereka menyediakan saluran komunikasi yang terbuka dan mendorong anggota tim untuk berbagi ide, masalah, dan masukan dengan lebih bebas.
- Empati dan Dukungan: Pemimpin yang menunjukkan empati dan memberikan dukungan kepada anggota tim cenderung menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didengar, dipahami, dan dihargai. Hal ini dapat mendorong anggota tim untuk lebih terbuka dalam berkomunikasi tentang kekhawatiran, tantangan, dan perasaan mereka.

- Keterlibatan dan Kolaborasi: Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keterlibatan dan kolaborasi cenderung menggalakkan komunikasi yang aktif dan kolaboratif di antara anggota tim. Mereka mendorong diskusi terbuka, pertukaran ide, dan kerjasama dalam mencapai tujuan bersama.
- Klarifikasi Tujuan dan Harapan: Pemimpin yang mengkomunikasikan dengan jelas tujuan, harapan, dan ekspektasi kepada anggota tim cenderung memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif dan terarah. Ini membantu menghindari kebingungan atau kesalahpahaman yang dapat menghambat kolaborasi dan produktivitas.
- Pemberian Umpan Balik yang Konstruktif: Pemimpin yang memberikan umpan balik secara teratur dan konstruktif kepada anggota tim dapat membantu meningkatkan komunikasi interpersonal. Umpan balik yang jelas dan bermanfaat membantu memperbaiki kinerja dan memperkuat hubungan antarpribadi.
- Penanganan Konflik dengan Bijak: Pemimpin yang memiliki keterampilan dalam menangani konflik secara efektif dapat menciptakan lingkungan di mana komunikasi interpersonal yang terbuka dan terbuka dipromosikan. Mereka membantu meredakan ketegangan dan memfasilitasi pembicaraan yang konstruktif untuk menyelesaikan konflik.

Gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh seorang pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap budaya komunikasi di dalam organisasi. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang mempromosikan komunikasi yang terbuka,

jujur, dan berdaya, pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat dan produktif di antara anggota tim.

2. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Komunikasi Interpersonal

Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap komunikasi interpersonal di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi merujuk pada norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan praktik-praktik yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Berikut adalah beberapa cara di mana budaya organisasi memengaruhi komunikasi interpersonal:

- **Norma Komunikasi:** Budaya organisasi yang mendorong komunikasi terbuka, jujur, dan langsung akan memfasilitasi komunikasi interpersonal yang lebih efektif. Sebaliknya, jika budaya organisasi cenderung menekankan hierarki yang kuat dan komunikasi satu arah, komunikasi interpersonal mungkin menjadi terhambat atau terbatas.
- **Keterbukaan dan Kepercayaan:** Budaya organisasi yang mempromosikan keterbukaan, kepercayaan, dan saling menghargai akan memperkuat komunikasi interpersonal. Anggota tim akan merasa lebih nyaman untuk berbagi ide, masalah, dan pandangan mereka, yang menghasilkan dialog yang lebih kaya dan kolaboratif.
- **Kemampuan Penyelesaian Konflik:** Budaya organisasi yang mendorong resolusi konflik secara konstruktif akan membantu dalam memfasilitasi komunikasi interpersonal yang lebih efektif. Ketika konflik timbul, anggota organisasi akan merasa didukung dalam mengekspresikan perasaan mereka dan mencari solusi yang memuaskan bagi semua pihak.

- Keragaman dan Inklusi: Budaya organisasi yang mempromosikan keragaman dan inklusi akan menciptakan lingkungan yang memungkinkan komunikasi interpersonal yang lebih beragam dan terbuka. Anggota organisasi akan merasa dihargai atas perbedaan mereka dan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif dalam diskusi dan kolaborasi.
- Pendekatan Terhadap Umpan Balik: Budaya organisasi yang mendorong pemberian umpan balik yang terbuka dan konstruktif akan meningkatkan komunikasi interpersonal. Anggota tim akan merasa lebih nyaman menerima umpan balik dan menggunakan informasi tersebut untuk memperbaiki kinerja mereka.
- Keteladanan Pemimpin: Budaya organisasi sering kali dipengaruhi oleh perilaku dan sikap pemimpin. Pemimpin yang menunjukkan komunikasi interpersonal yang efektif dan membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim akan membentuk budaya yang mempromosikan komunikasi interpersonal yang positif dan kolaboratif.

Dengan memperhatikan dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung komunikasi interpersonal yang sehat dan produktif, sebuah organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan anggota tim untuk berinteraksi dengan baik, berkolaborasi, dan mencapai tujuan bersama.

3. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di sebuah organisasi. Berikut adalah beberapa cara di mana gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai:

- **Motivasi:** Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung mampu meningkatkan motivasi pegawai. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, memberi penghargaan, dan memberikan dorongan kepada pegawai untuk mencapai tujuan akan memotivasi mereka untuk berkinerja lebih baik.
- **Keterlibatan:** Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keterlibatan, di mana pemimpin melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan tanggung jawab yang lebih besar, cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Pegawai merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap hasil kerja mereka.
- **Pengembangan Keterampilan:** Pemimpin yang berperan sebagai mento dan pembimbing bagi pegawainya, mendukung pengembangan keterampilan dan karir mereka, dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Ini menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa didukung dalam mencapai potensi mereka yang penuh.
- **Komunikasi:** Komunikasi yang efektif dari pemimpin kepada pegawai tentang harapan, tujuan, dan umpan balik akan membantu pegawai memahami peran mereka dan menetapkan ekspektasi yang jelas. Ini akan membantu dalam mengarahkan upaya mereka menuju hasil yang diinginkan.
- **Resolusi Konflik:** Gaya kepemimpinan yang mampu menangani konflik secara konstruktif dan adil akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Pegawai akan merasa lebih nyaman untuk berkontribusi dan berkinerja di lingkungan yang bebas dari konflik yang merugikan.

- Model Perilaku: Pemimpin yang menunjukkan perilaku yang diinginkan, seperti integritas, dedikasi, dan kerja sama, akan menjadi model bagi pegawai mereka. Ini dapat memengaruhi pegawai untuk mengadopsi perilaku yang sama, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- Dukungan dan Penghargaan: Pemimpin yang memberikan dukungan emosional, memperhatikan kebutuhan pegawai, dan memberikan penghargaan yang layak akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai. Hal ini kemudian dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi.

Dengan memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim, seorang pemimpin dapat menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pegawai menuju pencapaian tujuan organisasi.

4. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berikut adalah beberapa cara di mana budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai:

- Norma dan Nilai: Budaya organisasi menciptakan norma dan nilai-nilai yang mengarah pada tingkah laku tertentu di antara anggota organisasi. Jika budaya organisasi mendorong kerja tim, inovasi, dan kerjasama, ini dapat meningkatkan kinerja pegawai yang berorientasi pada tujuan organisasi.

- **Motivasi dan Keterlibatan:** Budaya yang memotivasi dan mendorong keterlibatan pegawai cenderung meningkatkan kinerja mereka. Pegawai yang merasa didukung, dihargai, dan memiliki perasaan kepemilikan terhadap tujuan organisasi akan lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi.
- **Inovasi dan Kreativitas:** Budaya yang mendukung inovasi dan kreativitas memungkinkan pegawai untuk menciptakan solusi baru, meningkatkan proses kerja, dan mengatasi tantangan dengan cara yang baru. Ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- **Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi:** Budaya yang menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menciptakan pegawai yang lebih bahagia, sehat, dan produktif. Ini dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mengurangi kelelahan dan meningkatkan motivasi.
- **Dukungan dan Umpan Balik:** Budaya organisasi yang mempromosikan dukungan dan umpan balik yang konstruktif memungkinkan pegawai untuk belajar, berkembang, dan meningkatkan kinerja mereka. Dukungan dari rekan kerja dan atasan serta umpan balik yang bermanfaat dapat memperbaiki keterampilan dan memotivasi pegawai.
- **Kesempatan Pengembangan:** Budaya yang memberikan kesempatan untuk pengembangan karir dan pembelajaran terus-menerus mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Pegawai yang merasa memiliki prospek karir yang jelas dan didukung dalam pengembangan keterampilan akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.
- **Pemecahan Masalah dan Resolusi Konflik:** Budaya yang mempromosikan pemecahan masalah dan resolusi konflik yang efektif membantu menghilangkan hambatan-hambatan yang dapat menghambat kinerja. Ini

memungkinkan pegawai untuk fokus pada tugas-tugas mereka tanpa terganggu oleh konflik internal atau masalah yang tidak terpecahkan.

Dengan memperhatikan budaya organisasi yang sehat dan mendukung, sebuah organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana kinerja pegawai ditingkatkan, kepuasan kerja meningkat, dan tujuan organisasi dicapai dengan lebih efektif.

1.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

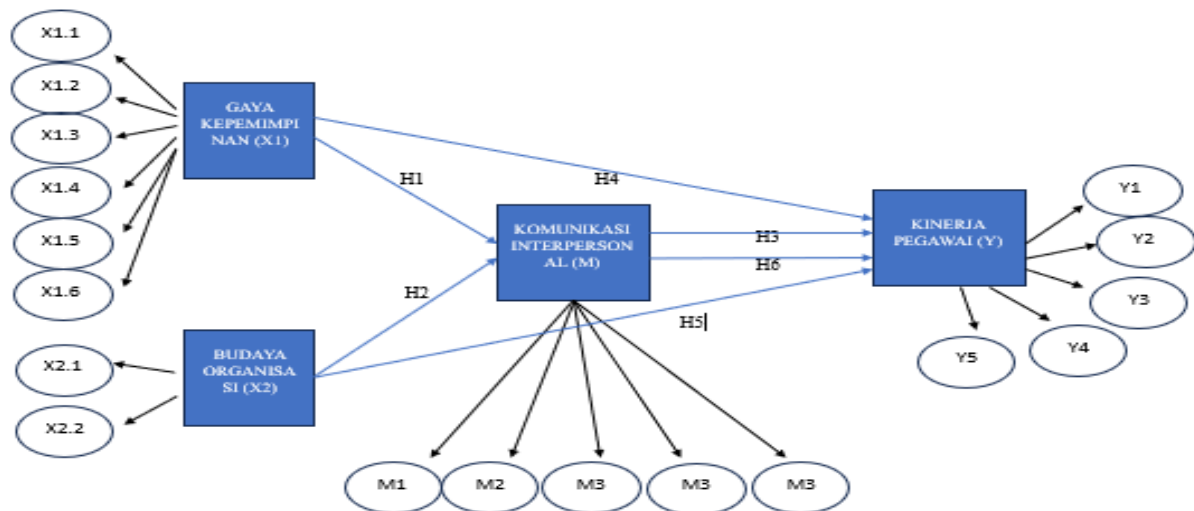
No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul penelitian	Hasil penelitian
1.	Elvie Maria (2019)	<i>The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee performance Through Work Motivation as Mediation</i>	<i>The results showed direct influence on employee's performance indicates organizational culture, compensation are supported, but for interpersonal communication is not supported. The results of research indirect effect on employee's performance through work motivation showed organizational culture, compensation are not supported, but interpersonal communication supported. This research is expected to be beneficial for Badan Pengelola Malibu to improve employee performance.</i>
2.	Eric Hermawan (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Sakti Coal Jaya Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Mediator	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel berpengaruh secara signifikan terhadap variabel lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi

			kinerja baik secara langsung, maupun secara tidak langsung yaitu melalui lingkungan kerja.
3.	Yumi Septiani (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kota Bengkulu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersamaan diperoleh nilai Fhitung 62.084 lebih besar dibandingkan dengan nilai Ftabel 2.69 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menerima H0. Dengan demikian secara bersamaan Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Komunikasi Interpersonal (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4.	Ni Kadek Leopani (2022)	Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kondisi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Negari Agro Wisata Kopi & Balinese House	Hasil penelitian menunjukkan komunikasi interpersonal, kondisi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Negari Agro Wisata Kopi & Balinese House. Hal yang harus ditingkatkan adalah keterbukaan pegawai ketika berkomunikasi dengan rekan kerja atau lawan bicara, lingkungan kerja yang baik agar pegawai tidak mudah jatuh sakit, stress dan sulit berkonsentrasi, harus diperbaiki agar pegawai tidak stress, perkembangan diri pegawai dan kemampuannya, rasa saling menghormati antar pegawai, menghargai, dan ramah antara sesama pegawai, dan pegawai selalu mengutamakan kreativitas dan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan atau menggunakan subjek penelitian lain.
5.	I Komang Angga Taruna Putra (2023)	Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa pegawai yang menerapkan budaya organisasi dengan tepat maka akan mendorong motivasi kerja pegawai dan secara langsung akan meningkatkan kinerja pegawai pada Jimbaran Bay Seafood Kedonganan
--	--	--	---

1.2 Kerangka Penelitian

Pada penelitian ini akan dianalisis untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu kerangka pikir dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Keterangan:

—> : Pengaruh antar variabel

X : Variabel Independen

Y : Variabel Dependen

M : Mediator

H : Hipotesis

1.3 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka peneliti dapat memberikan beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

- H1 : diduga terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap komunikasi interpersonal
- H2 : diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komunikasi interpersonal
- H3 : diduga terdapat pengaruh antara variabel komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai
- H4 : diduga terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- H5 : diduga terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
- H6 : diduga komunikasi interpersonal dapat memediasi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

1.4 Definisi Operasional

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat diberi bermacam-macam nilai, Variabel dapat diidentifikasi dan diukur dengan alat-alat yang objektif dan baku (Radjab dan Jam'an, 2017:28). Pada penelitian ini penulis menggunakan variabel independen (variabel bebas) ialah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Pada penelitian ini variabel independen ada satu yakni, *kepemimpinan dan budaya organisasi*. Variabel dependen (variabel terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, pada penelitian ini variabel dependen adalah komunikasi

interpersonal dan kinerja pegawai. Operasional variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

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 kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam <i>strategic planning</i> suatu organisasi	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Efisiensi Dalam Pelaksanaan Kerja 4. Disiplin Kerja 5. Kreativitas.	Kuesioner	Ordinal
X ₁	Gaya Kepemimpinan	Merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi	1. Memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan 2. Kemampuan Memotivasi 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5. Tanggung Jawab 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional	Kuesioner	Ordinal
X ₂	Budaya	Merupakan	1. Sikap terhadap	Kuesioner	Ordinal

	Organisasi	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	pekerjaan 2. Perilaku pada waktu bekerja.		
M	Komunikasi Interpersonal	Merupakan proses pertukaran informasi, ide, perasaan, dan persepsi antara dua orang atau lebih dalam konteks interaksi langsung	1. Keterbukaan (<i>openness</i>) 2. Empati (<i>emphaty</i>) 3. Dukungan 4. Rasa positif 5. Kesetaraan	Kuesioner	Ordinal