

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu menjadi panduan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis menggunakan beberapa Jurnal-jurnal sebelumnya yang berkaitan dengan judul skripsi penulis. Jurnal- jurnal sebelumnya memiliki variabel yang berkaitan dengan variabel yang sedang dilakukan penulis. Berikut ini beberapa jurnal hasil review penelitian terdahulu:

Penelitian yang Pertama yang dilakukan oleh Temitayo A. Onifade, Adedayo M. Opele and Linus I(2018). Okafor dilakukan di Unilever Nigeria untuk mengetahui bahwa komunikasi adalah alat yang efektif dalam kinerja karyawan. Populasi penelitian ini terdiri dari semua staf Unilever Nigeria Plc, Lagos. Desain penelitian survei deskriptif diterima untuk penelitian dan total populasi penelitian itu adalah 142 responden. Hipotesis penelitian sedang menguji menggunakan Pearson produk saat korelasi. Hasil mengidentifikasi bahwa komunikasi berpengaruh sebesar 52% terhadap kinerja karyawan dan signifikan 99 % level confidence. Hasil dari hipotesis menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dengan komunikasi dan kinerja karyawan.

Penelitian yang Kedua yang dilakukan oleh Marhayani, Said Musnadi and Mahdani Ibrahim (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan komitmen perusahaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 149 pekerja. Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,32 dimana level signifikan 0,007. Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan yang positif pengaruh antara komitmen untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian yang Ketiga yang dilakukan oleh Nuzatul Shina Sulaiman dan Zulhamri Abdullah (2019). penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penjelajahan konsep terhadap komunikasi internal dan identifikasi organisasi

terhadap kinerja karyawan. Menemukan pengaruh yang positif dari penelitian terdahulu mengenai komunikasi internal dengan kinerja karyawan, pengaruh indentifikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh komunikasi internal dan indentifikasi terhadap kinerja karyawan. Data yang digunakan adalah data primer. Hasil penelitian menunjukkan korelasi yang positif antara variabel dependen dan independen.

Penelitian yang Keempat yang dilakukan oleh Aprilyn Clarissa Simatupang and Putu Saroyeni P (2018). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh disiplin, motivasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan. Data yang diperlukan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Penduduk yang digunakan adalah 78 orang yang menggunakan sampel jenuh teknik. Data yang dikumpulkan dalam studi ini akan dianalisis dengan menggunakan beberapa regresi linear, untuk menentukan ketergantungan variabel yang tergantung dengan satu atau lebih variabel independen. Hasilnya Komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan di kantor administrasi umum rektorat universitas Cenderawasih, yang berarti bahwa komitmen organisasi yang lebih besar yang dimiliki oleh karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang Kelima yang dilakukan I Gede Putu Kawiana, Luh Komang Candra Dewi, Luh Kadek Budi Martini and Ida Bagus Raka Suardana (2018). Penelitian ini dilakukan untuk mengukur pengaruh budaya organisasi, kepuasan karyawan, kepribadian dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di BPR, Bali. Teknik pengumpulan Data dengan menyebar kuesioner kepada 135 karyawan. Data dianalisis dengan pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan program AMOS 22.0. Hasilnya dari Penelitian lain yang dilakukan oleh Chaterina & Intan (2012) membuktikan dan menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan oleh Irawan Ciptodihardjo (2012) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja.

Penelitian yang keenam yang dilakukan Endang Eviline Giri, Umar Nimran, Djahur Hamid, And Mochammad Al Musadieq (2016). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap penyelesaian pekerjaan, berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, sebagai analisis data dan sampel menggunakan statistik-statistik induktif dan statistik deskriptif untuk menggeneralisasi kesimpulan kepada penduduk. Data yang dikumpulkan diperoleh melalui survei responden yang menggunakan kuesioner dengan kategori yang mirip 5 (5), yaitu sangat setuju (5), setuju (4), netral (3), tidak setuju (2), dan sangat tidak setuju (1). Berdasarkan hasil penelitian terdapatnya pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang Ketujuh yang dilakukan Meithiana Indrasari, Nur Syamsudin, Raditya Bambang Purnomo, And Eddy Yunus (2019). Penelitian ini dilakukan untuk mengukur pengaruh kompensasi, komunikasi organisasi dan jalur karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bambang Djaja Surabaya Indonesia. Data yang digunakan adalah data primer, statistikaa populasi ditunjukkan kepada semua karyawan PT. Bambang Djaja, berdasar data yang diperoleh dari department sumber daya manusia jumlah karyawan ada sekitar 611 hingga april 2014. Berdasarkan hasil perhitungan t, komitmen organisasi berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t = 8.872 > 1.658$ ). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian, dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden. Hasil dari studi terdapat pengaruh kompesasi, komitmen organisasi dan jalur karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dicapai atau menggunakan analisis regresi linier.

Penelitian yang Kedelapan yang dilakukan Ary Priyambodo, and Agus Nugraha (2019). Penelitian ini dibuat untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, koordinasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan perumusan masalah dan pendekatan asosiasi atau kerangka berpikir dengan satu variabel independen yang dianggap faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan, melalui variabel kerja

disiplin, koordinasi dan komunikasi. Dari hasil data yang telah diproses diketahui bahwa koordinasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari berawal kata *to manage* yang artinya mengatur. Unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu man, money, method, machine, material, dan market. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan tertentu yang dilakukan bersama secara efektif dan efisien. Pendapat Winardi (2016:11) bahwa manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain, sedangkan pendapat yang dikemukakan T. Hani Handoko (2016 :4) yaitu pengertian manajemen sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang didalamnya terkandung fungsi – fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan efisien mungkin untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

### **2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Malayu S.P Hasibuan (2016:9), Mengemukakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien mencapai untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Mangkunegara (2016:2) Manajemen yaitu suatu perencanaan,

pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menggabungkan perencanaan ,pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

### **2.2.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi–fungsi manajemen manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan (*Planning*)  
Merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)  
Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja dan hubungan kerja dengan delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Hal ini sangat penting untuk meminimalisir adanya kelalain dalam kewajiban pekerja.
3. Pengarahan (*Directing*)  
Kegiatan yang mengarahkan semua karyawan sama dengan koordinasi, agar pekerja bisa bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat.
4. Pengendalian (*Controlling*)  
Kegiatan yang mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan, maka harus ada tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan sama dengan rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pembembangan (*Development*)

Proses peningkatan untuk keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang sekarang maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Bentuk hadiah yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan atau tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan atau mendapatkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Menyamakan interestasi karyawan dan perusahaan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Hal ini penting untuk mempertahankan karyawan supaya mau menetap di perusahaan hingga karyawan pensiun.

10. Kedisiplinan

Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

pemberhentian hubungan kerja karyawan dari suatu perusahaan. Ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangatlah penting bagi perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan dan perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan efektif dengan adanya sdm.

## **2.3. Komunikasi**

### **2.3.1. Pengertian Komunikasi**

Pengertian komunikasi dari pakar berbeda. Untuk orang-orang awam sering mengidentifikasikan komunikasi sebagai alat atau media pengirim pesan dan informasi seperti: televisi, radio, telegram dan lain-lain. Hidayat (2012) menyatakan bahwa komunikasi adalah usaha untuk membangun sebuah kebersamaan yang dilandasi oleh persamaan persepsi tentang sesuatu sehingga mendorong diantara pelaku komunikasi untuk saling memahami sesuai dengan keinginan atau tujuan bersama. Sedangkan menurut Djamarah Sedangkan menurut Djamarah dalam Yuyun (2018:70), komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses pertukaran informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang akan saling memberikan pengertian yang mendalam.

Dari kedua definisi diatas memberikan pemahaman bahwa yang dimaksud dengan komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang (*sender*) kepada orang lain (*receiver*) melalui sistem media tertentu yang biasa dilakukan (yang lazimnya dilakukan), bisa menggunakan symbol-simbol, sinyal-sinyal tertentu maupun perilaku atau tindakan sehingga informasi dapat dipahami oleh penerima pesan (*receiver*) dan adanya timbal balik penerima pesan (*receiver*) kepada pengirim pesan (*sender*). Komunikasi menurut Mangkunegara (2013:145) adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

### **2.3.2 Komunikasi**

Komunikasi internal yaitu komunikasi yang terjadi di antara orang-orang yang berada di dalam suatu organisasi. Komunikasi internal dapat di bagi menjadi tiga yaitu:

1. Komunikasi Vertikal, yaitu komunikasi yang dilancarkan dari atas ke bawah (downward communication) dan begitupun sebaliknya dari bawah ke atas (upward communication) atau bahkan dilakukan keduanya (two way traffic communication).
2. Komunikasi Horizontal, yaitu komunikasi yang dilakukan secara mendatar antara anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya(peer communication).
3. Komunikasi Diagonal, yaitu komunikasi antar pimpinan, antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

### **2.3.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi komunikasi**

Faktor – faktor yang mempengaruhi komunikasi Ada dua tinjauan yang mempengaruhi komunikasi menurut Mangkunegara (2013:148) yaitu;

1. Faktor dari pihak sender atau komunikator:
  - a) Keterampilan Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.
  - b) Sikap sender sangat berpengaruh pada receiver. Sender yang bersikap angkuh terhadap receiver dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh receiver. Begitu pula sikap sender yang ragu-ragu dapat mengakibatkan receiver menjadi titik percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, sender harus mampu bersikap meyakinkan receiver terhadap pesan yang diberikan kepadanya.
  - c) Pengetahuan Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada receiver se jelas mungkin. Maka,

receiver akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh sender.

- d) Media saluran yang digunakan sender untuk komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada receiver. Sender perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian receiver.

2. Faktor dari pihak receiver atau penerima informasi:

- a) Keterampilan receiver dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh sender akan dapat dimengerti dengan baik, jika receiver mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.
- b) Sikap receiver terhadap sender sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Maka dari itu receiver haruslah bersikap positif terhadap sender, sekalipun pendidikan sender lebih rendah daripada dengannya.
- c) Pengetahuan receiver sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. Receiver yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide tau pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh receiver.
- d) Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada receiver sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera receiver terganggu maka pesan yang diberikan oleh sender dapat menjadi kurang jelas bagi receiver.

#### **2.3.4. Proses Komunikasi**

Proses komunikasi dalam Mangkunegara (2013:147) adalah komunikasi termasuk semua perilaku yang dihasilkan dari saling bertukar penegertian.

1. Sender merupakan orang yang memprakarsai pesan. Sender mengharapkan receiver (penerima pesan) dapat mengerti ide-ide dan mengubah perilakunya.
2. Message (pesan) merupakan suatu ide yang nyata dalam pikiran pemberi pesan (sender). Jika ide itu tidak jelas, hal ini harus dijelaskan sebelum sender mulai menyampaikan idenya kepada orang lain.
3. Dalam mengkomunikasikan ide-ide yang nyata dalam pikiran kita harus menggunakan kode. Kode itu bisa berupa kata-kata tertulis, kata-kata verbal, atau merupakan angka, nomor. Kode-kode tersebut harus dipilih sesuai dengan orang yang menerimanya.
4. Encode merupakan pemrosesan kata-kata kedalam suatu bentuk yang terorganisir.
5. Transmit merupakan pengiriman pesan melalui media komunikasi yang digunakan.
6. Decode merupakan pesan yang diberikan oleh sender yang dapat dimengerti oleh receiver.
7. Receiver merupakan orang yang menerima pesan yang disampaikan oleh sender.
8. Feedback merupakan umpan balik berupa ide kepada sender dan pengertian bagi receiver.

### **2.3.5. Jenis-Jenis Komunikasi**

Komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua jenis, seperti yang dijelaskan oleh Elvinaro (2011:125) yaitu:

1. Komunikasi personal
  - a. Komunikasi Tatap muka  
Komunikasi yang berlangsung secara dialogis sambil menatap sehingga terjadi kontak pribadi.
  - b. Komunikasi personal media  
Komunikasi dengan menggunakan alat, Contohnya Telepon atau Memorandum, karena komunikasi ini menggunakan alat, maka diantara dua orang tidak terdapat kontak pribadi.

## 2. Komunikasi Kelompok

### a. Komunikasi kelompok kecil

Komunikasi antara seorang manajer dengan kelompok karyawan yang mungkin terdapatnya kesempatan bagi salah seorang karyawan yang memberikan tanggapan secara verbal.

### b. Komunikasi kelompok besar

Komunikasi kelompok besar yaitu komunikasi yang jumlah anggotanya banyak, dalam suatu situasi komunikasi hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal. Komunikasi ini kecil sekali kemungkinan bagi komunikator anggotanya banyak, dalam suatu situasi komunikasi hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal.

### **2.3.6. Dimensi dan Indikator Komunikasi**

Dimensi dan Indikator komunikasi pada penelitian Hafied (2013:19), yang menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator komunikasi yaitu:

1. Dimensi kemudahan perolehan informasi yang terdiri dari dua indikator yaitu:
  - a) Keterlibatan informasi dari pimpinan, disini pemimpin wajib memberikan informasi mengenai pekerjaan yang harus dilakukan.
  - b) Keterlibatan informasi sesama pekerja, informasi yang diberikan dari sesama pekerja akan terjalinnya sebuah kerjasama.
2. Dimensi kualitas media yang terdiri dari lima indikator yaitu:
  - a) Efisiensi media dalam penyajian informasi. Menggunakan media yang padat dan jelas dalam memberikan atau menyampaikan informasi
  - b) Mudah dipahami. Setiap informasi yang ingin disampaikan haruslah menggunakan bahasa mudah di pahami oleh pendengar.

- c) Lengkap dan jelas. Berikan informasi secara lengkap dan jelas menjadi salah satu faktor penting agar tidak ada kesalahpahaman dalam informasi yang disampaikan.
  - d) Daya tarik untuk dibaca. Memiliki daya tarik akan membuat informasi menjadi hal yang akan di cari secara terus menerus.
  - e) Cocok dengan kebutuhan. Seseorang mencari informasi sesuai dengan kebutuhan yang dicari, contohnya: mahasiswa yang mencari jurnal untuk mendapatkan bahan skripsi.
3. Dimensi muatan informasi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
- a) Kecukupan informasi. Informasi yang cukup akan membantu seseorang dalam mengetahui seatu dengan jelas atau memecahkan masalah, menemukan solusi yang diinginkan.
  - b) Kekurangan informasi. Jika seseorang kekurangan informasi akan menjadi penghambat dalam pekerjaannya.
  - c) Kelebihan informasi. Informasi yang berlebihan akan memunculkan sebuah argument yang berbeda-beda.

## **2.4. Koordinasi**

### **2.4.1. Pengertian Koordinasi**

Dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalam menyelesaikan tugas. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, pengkomunikasian yang tepat, dan pembagian pekerjaan kepada para bawahan oleh manajer maka setiap individu bawahan akan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan wewenang yang diterima. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Koordinasi menurut Awaluddin Djamin dalam Hasibuan (2011) diartikan sebagai suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi. Dengan demikian koordinasi dapat diartikan sebagai suatu

usaha yang mampu menyelaraskan pelaksanaan tugas maupun kegiatan dalam suatu organisasi. Menurut Leonard D. White dalam Inu Kencana (2011) Koordinasi adalah penyesuaian diri dari masing-masing bagian, dan usaha menggerakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok, sehingga dengan demikian masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada keseluruhan hasil. Agar aktivitas – aktivitas unit dapat dihimun menjadi satuan-satuan kerja yang padu, maka diperlukan suatu kekuatan, dimana kekuatan dinyatakan sebagai koordinasi (Handoko, 2010: 195).

Menurut manulang (2010:72) koordinasi adalah usaha yang mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan dengan adanya koordinasi akan terdapat keselarasan aktivitas diantara unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2.4.2. Ciri-ciri Koordinasi**

Ada beberapa ciri- ciri koordiansi Menurut Handoko (2010: 195), berikut ini ciri-ciri koordinasi:

1. Seorang pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap koordinasi. Untuk mendapatkan dan menjalankan koordinasi yang baik, dibutuhkan suatu kerjasama dari setiap unit atau komponen yang ada di dalam organisasi.
2. Adanya proses yang berkesinambungan dan berlanjut, sebab koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
3. Koordinasi adalah konsep yang telah ditetapkan didalam sebuah kelompok, sejumlah individu yang bekerja sama menghasilkan suatu usaha kelompok yang benar-benar dikerjakan dengan baik akan menghasilkan pekerjaan organisasi secara keseluruhan dengan baik .
4. Konsep kesatuan tindakan. Pimpinan harus dapat mengatur usaha dari tiap kegiatan individu sehingga adanya kesamaan dalam mencapai tujuan dan hasil.

### **2.4.3. Cara-cara untuk Melaksanakan Koordinasi dalam Organisasi:**

Menurut (Manulang, 2010: 72) koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara.

4 cara utama dalam usaha memelihara koordinasi adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan pertemuan resmiantara unsur- unsur unit yang harus dikoordinasikan. Dalam pertemuan seperti ini, dibahas dan diadakan pertukaraan pikiran dari pihak-pihak yang bersangkutan dengan tujuan mereka akan berjalan seiring dan bergadengan dalam mencapai suatu tujuan.
2. Mengangkat seseorang, membuat suatu tim atau panitia coordinator yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi, seperti memberi penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang dikoordinasikan.
3. Membuat buku pedoman yang berisi penjelasan tugas dari masing-masing unit. Buku pedoman seperti itu diberikan kepada setiap unit untuk dipedomani dalam pelaksanaan tugas masing-masing
4. Pimpinan mengadakan pertemuan-pertemuan dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi, dan pengarahan.

Kegiatan koordinasi dengan berbagai cara seperti diatas sangat perlu dilakukan karena dengan adanya kegiatan koordinasi dapat menghindari konflik, mengurangi duplikasi tugas, meniadakan pengganggu, menghilangkan kepentingan unit sendiri dan memperkuat kerja sama. Dengan koordinasi diharapkan akan tercipta suasana kerja sama, kesatuan tindakan dan tujuan akhir yang sama. Perbedaan dalam formalitas struktur. Setiap satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode dan standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan. Dalam departemen produksi dimana kuantitas dan kualitas diawasi secara ketat , proses evaluasi dan balas jasa dilakukan formal.

### **2.4.4. Syarat – syarat koordinasi**

Dalam mengadakan koordinasi diperlukan syarat- syarat yang mendukung agar pelaksanaan koordinasi bisa berjalan baik, menurut Hasibuan (2011:88) ada beberapa syarat koordinasi yang harus ada dalam prosesnya, yaitu:

- a) Sense of cooperation (perasaan untuk bekerja sama), ini harus dilihat dari sudut bagian pembagian bidang pekerjaan kelompok, bukan orang perorang.
- b) Rivalry, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian- bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- c) Team spirit, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
- d) Esprit de corps, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.

#### **2.4.5. Masalah- masalah pencapaian koordinasi yang efektif**

Peningkatan spesialisasi akan menaikkan kebutuhan akan sebuah koordinasi. Tetapi semakin besar pangkat atau derajat spesialisasi, semakin sulit bagi manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan khusus dari satuan unit yang berbeda. Menurut Handoko (2010:198) ada 3 tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian berjalan dengan efektif, yaitu:

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu. Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik. Bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi atau membuat berbagai macam produk harus lebih diutamakan daripada kualitas produk. Bagian akuntansi melihat pengendalian biaya sebagai faktor penting suksesnya sebuah organisasi. Bagian pemasaran mengemukakan desain produk adalah yang paling esensial.
2. Perbedaan dalam orientasi waktu. Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah jangka panjang.
3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi. Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedangkan bagian bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu sama lain.

## **2.5. Komitmen Organisasi**

### **2.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serata tujuan- tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Robbins dan Judge (2015:47) menyatakan bahwa Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Kreitner dan Knicki (2014:165) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Zurnali C (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristik hubungan karyawan dengan organisasi yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi.

Sopiah (2012:163) proses terjadinya komitmen organisasional dapat dibedakan menjadi tiga fase, yaitu:

1) Komitmen Awal

Merupakan fase awal, yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan adalah karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan.

2) Komitmen Selama Pekerjaan Awal

Fase kedua, pada fase ini karyawan yang telah bekerja selama beberapa tahun. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi fase kedua yaitu pengalaman kerja yang dirasakan padaawal bekerja tentang bagaimana pekerjaannya, sistem pengkajiannya, gaya supervise,dan hubungan dengan teman seangkatan.

3) Komitmen Selama Karir Nanti

Fase ketiga dari komitmen organisasi. Faktor dapat mempengaruhi pada fase ini, yaitu investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta dalam organisasi pengalaman pekerja selama bekerja.

### **2.5.2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal  
Misalnya seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dan lain sebagainya.
- 2) Faktor pekerjaan  
Contohnya ruang lingkup organisasi, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur  
Contohnya besar/ kecil organisasi, bentuk organisasi, seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja  
Contohnya pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

### **2.5.3. Indikator Komitmen Organisasional**

Robbins & Judge (2015:47) mendefinisikan ada tiga indikator komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affctive comitment*): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

## **2.6. Kinerja Karyawan**

### **2.6.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Menurut Benardin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2014:270) Pengertian Kinerja yaitu merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

### **2.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013:67) yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Pegawai yang memiliki kemampuan baik dari segi pendidikan dan keahlian lainnya akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Maka pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut mendukung pencapaian kinerja yang lebih mudah.

### **2.6.3. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan sangat berguna bagi perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:89) yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demo, pemberhentian dan penetapan balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja, sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya kepengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar tujuan perusahaan mendapatkan performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong dan membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan karyawan.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan masa lalu dan meningkatkan kemampuan karyawan yang akan datang.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan kriteria dan seleksi karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personal atau pribadi dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan segala pekerjaan.

#### **2.6.4. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator penelitian ini mengacu pada Mangkunegara (2016:67), yang menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator instrument evaluasi kinerja yaitu:

1. Kualitas kerja

Penilaian kerapihan, kemampuan, keberhasilan yang bisa dilakukan karyawan terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan.

2. Kuantitas kerja

Penilaian kecepatan, kepuasan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam satu harinya.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab ini berhubungan dengan hasil kerja, sarana dan prasarana kerja, pengambilan keputusan.

4. Kerjasama

Kerjasama antar pekerja bisa dilihat dari pembentukan kelompok pekerja setiap unit, jalinan kerjasama yang tercipta, kekompakan dalam mencapai hasil yang maksimal.

5. Inisiatif

Ini berhubungan dengan kamandirian seorang pekerja dalam melalukan tugasnya.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok untuk berprestasi dalam bekerja.

## **2.7. Keterkaitan Antar Variabel**

### **2.7.1. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Komunikasi harus terselenggara dengan baik dan efektif. Komunikasi dapat dikatakan berjalan baik dan efektif apabila setiap anggota memperoleh keteranganketerangan yang jelas dalam melaksanakan pekerjaannya. Lewat komunikasi rasa ingin tahu dapat tersalurkan, hal ini mampu mendorong semangat kerja. Selain itu komunikasi juga membantu menyatukan anggota organisasi untuk bekerja sama. Oleh karena itu komunikasi mutlak diperlukan demi tercapainya tujuan organisasi. (Manopo: 2014). Menurut Artana (2012) semakin lancar dan cepat komunikasi yang dilakukan akan semakin cepat pula dapat terbinanya hubungan kerja yang baik. Adanya kerjasama antar Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan organisasi yang terjalin dengan baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan kearah yang baik pula.

### **2.7.2. Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, pimpinan melakukan tuganya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja pegawai, jika kinerja pegawai baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan selanjutnya kinerja organisasi. berdasarkan rujukan teori Koordinasi yang dikemukakan, dan mengacu pada hasil penelitian terbukti bahwa Koordinasi berpengaruh kuat terhadap Kinerja Pegawai (Syauqi: 2020)

### **2.7.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Jika seorang karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat terus meningkat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Iswahyudi (2017), komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan kerugian.

#### **2.7.4. Pengaruh Komunikasi, Koordinasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja. komunikasi dari bawah ke atas dapat dijadikan sebagai umpan balik (Feedback) terkait dalam hal kebijakan, aturan-aturan atau norma-norma yang berlaku di perusahaan. Sebaliknya, Downward Communication (komunikasi dari atas ke bawah) juga berdampak bagi peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi dari atas ke bawah dapat meningkatkan kinerja karyawan dikarenakan, komunikasi dari atas ke bawah dapat digunakan manajer untuk mengembangkan karyawan, melihat dan mengawasi baik peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan, dan bisa membuat karyawan bekerja lebih efektif dan saling bekerjasama dalam menetapkan tujuan perusahaan.

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi auditor terhadap organisasi. Dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalam menyelesaikan tugas. Para pimpinan membagi kerja kedalam fungsi-fungsi atau departemen-departemen khusus untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi organisasi mereka.

#### **2.8. Pengembangan Hipotesis**

Salah satu tujuan penelitian adalah menguji hipotesis yang merupakan dugaan awal atau jawaban sementara, dengan hubungan atau pengaruhnya antara variabel independen terhadap variabel dependen yang masih perlu dibuktikan

kebenarannya dan harus bersifat logis, jelas dan dapat diuji. Seperti yang diungkapkan oleh (Sugiyono, 2010:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperbolehkan melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Maka hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Diduga adanya Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gudang PT. Indokemika Jayatama.

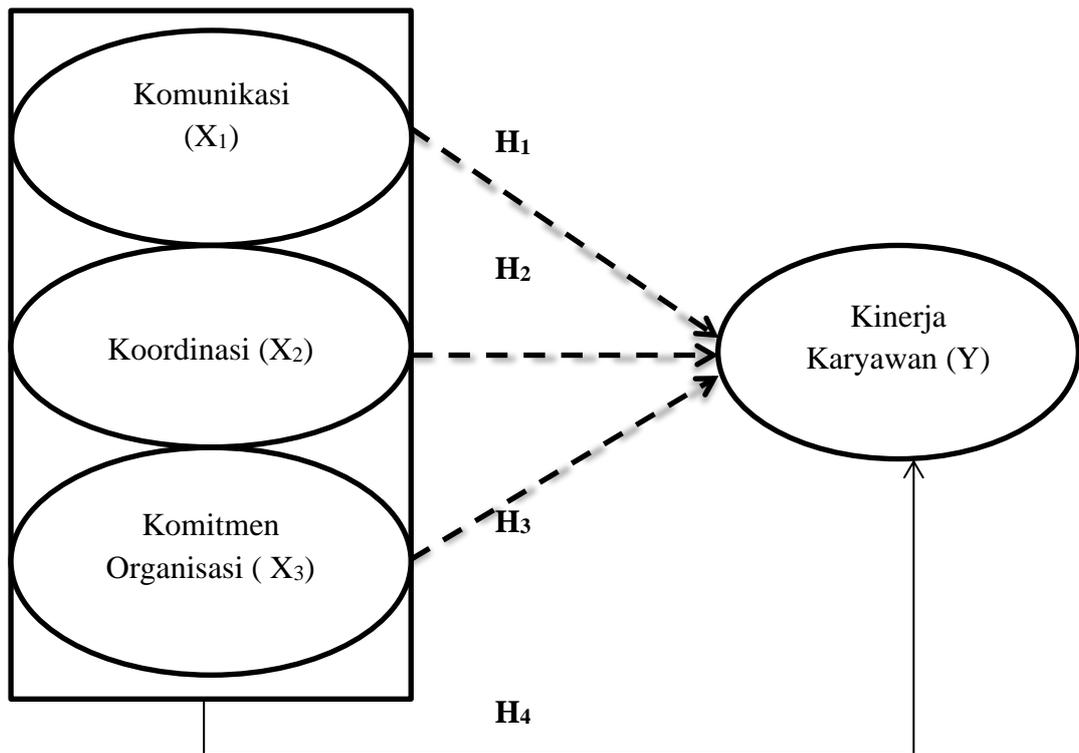
H<sub>2</sub>: Diduga adanya Koordinasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gudang PT. Indokemika Jayatama.

H<sub>3</sub>: Diduga adanya Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gudang PT. Indokemika Jayatama.

H<sub>4</sub>: Diduga adanya Komunikasi, Koordinasi dan Komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Gudang PT. Indokemika Jayatama.

## 2.9. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan landasan teori maka Kerangka Variabel bebas komunikasi internal ( $X_1$ ) dan koordinasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat efektivitas kerja ( $Y$ ).



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**