

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Sebagai acuan atau bahan berfikir pada upaya pendekatan penelitian terhadap permasalahan, dibutuhkan suatu landasan teori untuk melandasi riset tesis ini. Acuan atau referensi-referensi yang digunakan pada riset ini meliputi teori mengenai komunikasi, loyalitas kerja, komitmen organisasi, serta kinerja, dan juga membahas beberapa studi sebelumnya yang relevan dengan topik riset ini.

Menurut Robbins (2015) komunikasi adalah proses penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara tertulis, lisan maupun memakai alat komunikasi. Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa loyalitas dicerminkan oleh tindakan karyawan untuk menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan pihak yang tidak bertanggung jawab. Rachmawati (2015) mengartikan komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan “loyalitas” karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaannya. Sedangkan Robbins (2015) menjelaskan bahwa kinerja karyawan yaitu fungsi dari hubungan antara kompetensi dengan motivasi. Penentuan tujuan kinerja bermanfaat sebagai penyusunan target yang akan disasar serta tidak hanya untuk pevaluasian kinerja di akhir periode namun untuk melakukan pengelolaan proses kerja selama periode itu.

## 2.1.1 Manajemen

### A. Definisi Manajemen

Perusahaan membutuhkan manajemen agar dapat mengatur proses penyelenggaraan perusahaan hingga teraihnya visi dan misi dari perusahaan tersebut. Di lembaga pemerintahan, terutama di bidang pelayanan publik, penting adanya manajemen yang efektif serta efisien dalam proses penyelenggaraan pelayanan demi visi dan misi yang terealisasi dari pelayanan tersebut sendiri yakni masyarakat yang terpuaskan atas pelayanan tersebut.

Manajemen ialah sebuah seni serta ilmu menyusun rencana, melakukan organisasi, memberikan arahan, menyusun dan mengawasi SDM agar tujuan yang sudah ditentukan bisa dicapai lebih dahulu (Manulang, 2016). Manajemen ialah proses yang khas, meliputi kegiatan perencanaan, pengarahan serta pengendalian yang dilaksanakan untuk menetapkan serta meraih target-target yang sudah ditetapkan dengan memanfaatkan SDM maupun sumber-sumber daya yang lain (Hasibuan, 2016).

Dari berbagai pengertian mengenai manajemen di atas, maka pada skripsi ini bisa diketahui bahwa manajemen yakni seperangkat aktivitas yang dilakukan mulai dari menyusun rencana, mengorganisasi, mengarahkan, mengendalikan, dan kemudian mengawasi melalui penggunaan berbagai sumberdaya seperti sumber daya manusia maupun sumber-sumber daya lainnya agar tujuan organisasi atau perusahaan bisa tercapai.

### B. Fungsi-Fungsi Manajemen (*Management Functions*)

Fungsi-fungsi manajemen ialah komponen-komponen pokok yang selalu ada pada proses manajemen yang akan menjadi landasan oleh manajer dalam

menjalankan kegiatan demi meraih tujuan. Akan tetapi ada pandangan yang berbeda dari sejumlah ahli terkait fungsi dari manajemen. Hasibuan (2016) menjelaskan fungsi-fungsi manajemen mencakup “Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*actuating*), serta Pengendalian (*controlling*). Sedangkan Safroni (2016) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen antara lain Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*commanding*), Pengkoordinasian (*coordinating*), Pengendalian (*controlling*)”. Sementara itu Griffin (dalam Safroni, 2016), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi “Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*leading*) serta pengendalian (*controlling*)”.

Berdasarkan perbedaan beberapa fungsi manajemen di atas, bisa disimpulkan bahwa pertama kali yang dilakukan pada kegiatan manajemen yaitu melakukan perencanaan (*Planning*) sebab perencanaan yang akan menentukan tindakan yang selanjutnya harus dilaksanakan. Setelah dilakukan perencanaan kemudian dilakukan pengorganisasian (*organizing*). Hampir seluruh ahli memposisikan pengorganisasian pada posisi kedua sesudah perencanaan. Pengorganisasian ialah pembagian kerja serta sangat berhubungan dengan fungsi perencanaan sebab pengorganisasian pun perlu direncanakan. Kemudian sesudah mengimplementasikan fungsi perencanaan dan pengorganisasian, manajemen mengimplementasikan fungsi pengarahannya yang diartikan dalam beberapa kata yang berbeda seperti *actuating*, *leading*, serta *commanding*, namun tujuannya sama yakni mengarahkan seluruh pegawai supaya bersedia untuk bekerjasama serta bekerja dengan efektif guna meraih tujuan organisasi. Kemudian setelah

fungsi pengarahan yaitu fungsi pengkoordinasian (*coordinating*) yang dilaksanakan guna mengatur pegawai agar bisa saling bekerjasama sehingga meminimalisir kekacauan, percekocokan serta kekosongan pekerjaan. Kemudian fungsi terakhir pada proses manajemen yaitu pengendalian (*controlling*).

Menurut Safroni (2016) manajemen berfungsi sebagai berikut :

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) ialah fungsi elemen (*fundamental*) manajemen, sebab pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian serta pengendalian pun harus direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini dinamis yang berarti bisa diubah sewaktu-waktu menyesuaikan keadaan yang terjadi pada saat itu. Perencanaan ini ditujukan pada masa yang akan datang yang tidak pasti, sebab adanya perubahan kondisi maupun situasi, sementara hasil dari perencanaan akan diketahui di masa yang akan datang. Sementara itu definisi perencanaan menurut Allen (dalam Hasibuan, 2016) yakni penentuan sperangkat aktivitas guna meraih hasil yang diharapkan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi pengorganisasian dalam bahasa Inggris disebut *organizing* yang asalnya dari kata *organize* yang artinya membuat struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, oleh karena itu hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Pengorganisasian tentu berbeda dengan organisasi. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen serta sebuah proses yang dinamis, sementara organisasi ialah alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian berarti penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan, pengelompokkan tugas-tugas serta

membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap pegawai, penetapan departemen-departemen (subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan. Guna memahami pengorganisasian secara mendalam, maka perlu diketahui arti pengorganisasian menurut beberapa ahli. Dari definisi pengorganisasian bisa disebutkan bahwa ada ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasi yang melaksanakan fungsi pengorganisasian (Hasibuan, 2016), yakni:

a) Manusia

Organisasi baru ada apabila terdapat unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin serta ada yang dipimpin.

b) Tempat kedudukan

Organisasi baru ada apabila terdapat tempat kedudukannya.

c) Tujuan

Organisasi baru ada jika terdapat tujuan yang ingin diraih.

d) Pekerjaan

Organisasi baru ada apabila terdapat pekerjaan yang akan dilakukan dan ada pembagian pekerjaan.

e) Struktur

Organisasi baru ada apabila terdapat hubungan kerjasama antar manusia.

f) Teknologi

Organisasi baru ada apabila adanya unsur teknik.

g) Lingkungan

Organisasi baru ada apabila terdapat lingkungan yang saling berpengaruh contohnya ada sistem kerjasama sosial.

3) Pengarahan (*commanding*)

Fungsi pengarahan (*commanding*) ialah fungsi paling penting serta terdominan pada proses manajemen. Fungsi tersebut baru bisa diimplementasikan setelah terdapat adanya rencana, organisasi, serta pegawai. Apabila fungsi ini diimplementasikan maka proses manajemen untuk mewujudkan tujuan dimulai. Akan tetapi, implementasi fungsi ini begitu sulit, rumit, serta kompleks sebab keinginan pegawai tidak bisa terpenuhi seutuhnya sebab pegawai merupakan makhluk hidup yang mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita dan lain sebagainya. Pengertian fungsi pengarahan menurut Handoko (2015) yakni guna membuat para pegawai melaksanakan apa yang diinginkan serta harus mereka lakukan. Menurut Hasibuan (2016) pengarahan ialah menjadikan seluruh anggota tim bersedia melakukan kerja sama serta bekerja dengan ikhlas dan bersemangat guna meraih tujuan seperti yang direncanakan serta sesuai dengan upaya-upaya pengorganisasian.

4) Pengoordinasian (*coordinating*)

Sesudah dilakukan pendelegasian wewenang serta pembagian pekerjaan kepada para pegawai oleh manajer, selanjutnya dilakukan pengkoordinasian. Menurut Handoko (2015), pengorganisasian ialah setiap pegawai yang dipimpin melaksanakan hanya sebagian dari pekerjaan perusahaan, sehingga setiap pekerjaan pegawai yang dipimpin harus disatukan, diintegrasikan, serta diarahkan guna meraih tujuan. Tanpa adanya koordinasi tugas serta pekerjaan dari masing-masing individu pegawai maka tujuan perusahaan tidak akan dapat diraih. Maka dari itu koordinasi sangat penting di dalam sebuah perusahaan. Berikut ini merupakan sejumlah alasan mengapa penting dilakukan koordinasi:

- a) Untuk menghindari timbulnya kekacauan, percekocokan, serta kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
- b) Supaya pegawai serta pekerjaannya diselaraskan dan diarahkan agar meraih tujuan perusahaan.
- c) Supaya sarana maupun prasarana digunakan untuk meraih tujuan.
- d) Agar seluruh komponen manajemen serta pekerjaan masing-masing pegawai harus mendorong terwujudnya tujuan organisasi.
- e) Agar seluruh pegawai tegas, kegiatan, serta pekerjaan terintegrasi kepada target yang diharapkan.

5) Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian (*controlling*) berdasarkan kutipan Handoko (2015) adalah fungsi yang terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini begitu penting serta begitu menentukan implementasi proses manajemen, sehingga harus dilaksanakan sebaik mungkin. Pengendalian ini berhubungan dengan fungsi perencanaan serta kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, sebab pengendalian harus direncanakan lebih dulu, pengendalian baru bisa dilaksanakan apabila terdapat rencana, pelaksanaan rencana akan baik apabila pengendalian dilakukan dengan baik, serta tujuan baru bisa disebut tercapai dengan baik atau tidak setelah pelaksanaan pengendalian atau penilaian.

Menurut Hasibuan (2016), pengendalian ialah pengukuran serta perbaikan atas pelaksanaan kerja pegawai yang dipimpin, agar rencana-rencana yang sudah disusun guna meraih tujuan-tujuan perusahaan dapat diimplementasikan. Lebih lanjut Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa

pengendalian ialah proses pengaturan sejumlah faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketentuan-ketentuan serta rencana.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada manajemen sumber daya manusia, faktor manusia memperoleh fasilitas prioritas daripada faktor yang lain. Fasilitas prioritas ini yakni bagaimana sumber daya manusia pada suatu organisasi dikembangkan serta dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia itu dapat bekerja secara efektif dan efisien. Menurut pendapat Nitisemito (2015), “manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu seni dan ilmu untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan dalam mencapai tujuan.” Sedangkan menurut pendapat Gomes (2016), “manajemen personalia adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan karyawan dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.”

Tugas dari bagian personalia sebenarnya lebih bersifat *staff*, yang mana fungsi staf merupakan fungsi yang tidak menyumbangkan secara langsung pencapaian tujuan dasar, namun melaksanakan secara tidak langsung melalui memberikan bantuan serta fasilitas kepada pelaksana fungsi garis. Oleh karena itu, bisa diartikan pula bahwa manajemen personalia merupakan manajemen yang lebih fokus pada masalah kepegawaian.

#### **A. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016) “Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan

tenaga kerja atau karyawan.” Oleh karenanya tidak mungkin perusahaan tidak mengimplementasikannya di dalam perusahaan sebab manajemen sumber daya manusia dalam buku berperan sebagai berikut (Hasibuan, 2016) :

1. Menentukan jumlah, mutu serta penempatan pegawai yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job requirment*.
2. Menentukan penarikan, seleksi, serta penempatan pegawai sesuai asas “*the right man in the right palce and the right man in the right job.*”
3. Menentukan program kesejahteraan, pengembangan, promosi serta pemberhentian
4. Melakukan estimasi terhadap penawaran serta permintaan sumber daya manusia di masa depan.
5. Melakukan estimasi terhadap kondisi perekonomian secara umum serta perkembangan perusahaan secara khusus.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang Perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor perkembangan teknik serta serikat buruh.
8. Menyelenggarakan pendidikan, latihan serta penilaian prestasi kerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik secara vertikal maupun secara horisontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian serta pesangonnya

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) ialah fungsi yang berkaitan dengan terwujudnya hasil tertentu atas kegiatan yang telah dilakukan oleh pegawai. Artinya sumber daya manusia memiliki peran penting serta mendominasi dalam manajemen. Supaya tujuan sumber daya manusia

berkontribusi yang lebih besar bagi perusahaan guna mencapai keunggulan bersaing, dibutuhkan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu. Aktivitas dari strategi SDM didasarkan kerjasama antar bagian SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerja sama antar bagian SDM dengan manajer lini dan keterlibatan manajemen puncak dalam menjelaskan visi dan misi perusahaan yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategis. Tujuan pokok dari strategi ini sangat mendorong meningkatnya kinerja saat ini dan kinerja yang di masa depan secara kontinyu, sehingga keunggulan bersaingnya bisa bertahan. Keuntungan proses pengembangan strategi MSDM bagi perusahaan berdasarkan Hasibuan (2016), di antaranya :

1. “Mendefinisikan kesempatan kendala MSDM dalam mencapai tujuan bisnisnya.
2. Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu MSDM yang berorientasi pada hasil dan memberi persepektif yang lebih luas.
3. Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan, menciptakan proses pengalokasian SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik.
4. Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk 2 atau 3 tahun mendatang.
5. Melakukan strategi yang memfokuskan pada pengelolaan fungsi SDM dan pengembangan staff yang berkat.”

Menurut Hasibuan (2016) bagian SDM bisa menciptakan keunggulan bersaing dengan 4 pendekatan sebagai berikut:

1. *Strategic Partner* menjadi mitra manajer senior serta manajer lini dalam mengimplementasikan strategi yang sudah direncanakan, melakukan

penerjemahan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata dengan diagnosis organisasi, yaitu sistem penilaian (*assessment*) serta pengabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis yang bisa dibentuk pada masing-masing tingkat organisasi.

2. *Administrasi Expert*, yakni menjadi pakar yang mengatur pelaksanaan pekerjaan serta keefisienan administrasi agar menghasilkan keluaran dengan biaya yang sedikit tapi dengan mutu yang terjamin. Usaha ini bisa dilaksanakan dengan melakukan rekayasa ulang (*reengineering*), termasuk melakukan rekayasa lagi pada bidang SDM. Ahli administrasi butuh menguasai 2 fase rekayasa lagi. Yang pertama, yakni proses perbaikan, yang berfokus pada indentifikasi proses-proses yang tidak efektif serta merencanakan metode alternatif guna meningkatkan mutu pelayanan. Kedua memikirkan penciptaan ulang (*rethinking value creation values*) yang prosesnya dimulai *customer*. Sehingga bisa merubah fokus kerja dari apa yang bisa dilaksanakan menjadi apa yang harus dihasilkan.
3. *Employee Champion*, menjadi penengah antara pegawai dengan manajemen guna memenuhi kepentingan kedua pihak. Dengan adanya persaingan bisnis yang semakin kuat mengakibatkan tuntutan manajemen terhadap pegawai semakin tinggi. Sehingga manajer lini harus memberikan perhatian terhadap kondisi pegawai dengan cara mengurangi tuntutan (*demand*), yakni mengurangi beban kerja serta menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh pegawai. Selain itu, meningkatkan sumber daya dengan memberikan bantuan kepada pegawai terkait mendefinisikan sumber daya baru (dalam dari karyawan) supaya pegawai bisa menyesuaikan diri dengan

apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Ketiga, mengubah tuntutan menjadi sumber daya dengan cara membantu karyawan mempelajari transformasi *demand* ke dalam sumber daya.

4. *Change Agent*, yakni menjadi agen perubahan, mempertajam proses serta budaya yang bisa meningkatkan kapasitas perusahaan untuk berubah. Ada 3 tipe perubahan yakni:
  - a. Perubahan inisiatif, fokus pada implementasi program, proyek ataupun prosedur yang baru.
  - b. Perubahan proses dalam organisasi dengan cara fokus terhadap cara menjalankan kerja sama dengan maksimal.
  - c. Perubahan budaya akan timbul apabila strategi dasar organisasi bisnis kembali dikonseptualkan.

Hal-hal tersebut merupakan peran yang baru dari Departemen MSDM yang akan dapat mencapai keunggulan bersaing dengan kerja sama dengan manajer lini serta manajer puncak. Keunggulan bersaing akan diraih dengan 3 strategi yakni : inovasi (*innovation*), peningkatan mutu (*quality enhancement*) dan penurunan biaya (*cost reduction*).

Hasibuan (2016) menyebutkan bahwa MSDM mengatur serta menentukan kegiatan kepegawaian yang meliputi beberapa hal di bawah ini:

1. Menentukan jumlah, mutu serta penempatan pegawai yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job requirment*.
2. Menentukan program kesejahteraan, pengembangan, promosi serta pemberhentian

3. Melakukan estimasi terhadap penawaran serta permintaan sumber daya manusia di masa depan.
4. Melakukan estimasi terhadap kondisi perekonomian secara umum serta perkembangan perusahaan secara khusus.
5. Memonitor dengan cermat Undang-Undang Perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
6. Memonitor perkembangan teknik serta serikat buruh.
7. Menyelenggarakan pendidikan, latihan serta penilaian prestasi kerja pegawai.
8. Mengatur mutasi pegawai baik secara vertikal maupun secara horisontal.
9. Mengatur pensiunan, pemberhentian serta pesangonnya

### **2.1.3 Komunikasi**

#### **A. Pengertian Komunikasi**

Organisasi atau perusahaan tentu mempunyai sumber daya manusia guna menjalankan perasionalnya, agar aktivitas tersebut bisa berjalan dengan lancar maka diperlukan hubungan yang baik antar anggota perusahaan tersebut. Hubungan baik tersebut bisa terlaksana dengan tersedianya komunikasi. Bovee and Thil dalam Pratminingsih (2016) kata komunikasi berasal dari bahasa latin *communicare* yang berarti meneruskan, memberi atau mengambil bagian sehingga terjadi sesuatu yang bisa saling dipahami. Menurut Mangkunegara (2016), komunikasi merupakan aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpetasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pengirim pesan. Arni (2015) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses seseorang mengirim stimulus yang umumnya dalam bentuk verbal untuk mengubah perilaku orang

lain. Sedangkan menurut Robbins (2015) komunikasi merupakan transfer dan pemahaman makna.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu aktivitas pengirim mengirimkan pesan kepada penerima pesan sehingga pesan bisa dimengerti dan bisa mempengaruhi penerima pesan.

## **B. Komponen Dalam Komunikasi**

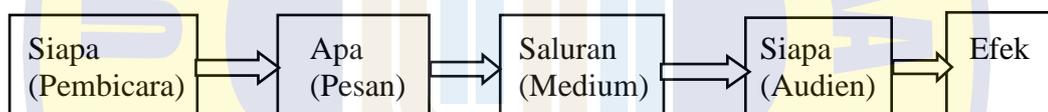
Pratminingsih (2016) menjelaskan beberapa komponen komunikasi antara lain sebagai berikut:

1. Sumber informasi (*source*) adalah orang yang mengirim pesan. Pada tahap ini sumber informasi melakukan proses yang kompleks yang terdiri dari timbulnya suatu stimulus yang menciptakan pemikiran dan keinginan untuk berkomunikasi, pemikiran ini diencoding menjadi pesan, dan pesan tersebut disampaikan melalui saluran atau media kepada penerima.
2. *Encoding* adalah suatu proses di mana sistem pusat syaraf sumber informasi memetintahkan sumber informasi untuk memilih simbol-simbol yang dapat dimengerti yang dapat menggambarkan pesan.
3. Pesan (*Message*) adalah segala sesuatu yang memiliki makna bagi penerima. Pesan merupakan hasil akhir dari proses *encoding*. Pesan ini dapat berupa kata-kata, ekspresi wajah, tekanan suara, dan penampilan
4. Media adalah cara atau peralatan yang digunakan untuk menyampaikan pesan kepada penerima. Media tersebut dapat berupa surat, telepon atau tatap muka langsung.

5. *Decoding* adalah proses di mana penerima pesan menginterpretasikan pesan yang diterimanya sesuai dengan pengetahuan, minat dan kepentingannya.
6. *Feedback* (Umpan Balik) adalah respon yang diberikan oleh penerima pesan kepada pengirim sebagai tanggapan atas informasi yang dikirim sumber pesan. Pesan ini dapat berupa jawaban lisan bahwa si penerima setuju atau tidak setuju dengan informasi yang diterima.
7. Hambatan (*Noise*) adalah berbagai hal yang dapat membuat proses komunikasi tidak berjalan efektif.

### C. Model Komunikasi

Model komunikasi menurut Arni (2015) adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Komunikasi Arni (2015)

Dalam melihat proses komunikasi, Arni (2015) memakai lima pertanyaan yang perlu ditanyakan dan dijawab yaitu:

1. *Who* (siapa) adalah merujuk kepada seseorang yang berinisiatif untuk memulai komunikasi.
2. *Says what* (pesan apa) adalah berhubungan dengan isi komunikasi atau apa pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut.
3. *Through what* (saluran) adalah melalui media apa. Yang dimaksudkan dengan media adalah alat komunikasi, seperti berbicara, gerakan badan, kontak mata, sentuhan, radio, televisi, surat, buku dan gambar.

4. *To whom* (audien) adalah menanyakan siapa yang menjadi audience atau penerima dari komunikasi. Atau dengan kata lain kepada siapa komunikator berbicara atau kepada siapa pesan yang ia ingin disampaikan diberikan.
5. *What effect* adalah efeknya dari komunikasi tersebut. Pertanyaan mengenai efek komunikasi ini dapat menanyakan dua hal yaitu apa yang ingin dicapai dengan hasil komunikasi tersebut dan kedua, apa yang dilakukan orang sebagai hasil dari komunikasi.

#### **D. Bentuk Komunikasi**

Menurut Arni (2015), komunikasi terdiri dari dua bentuk utama yang umumnya digunakan dalam organisasi, yaitu komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal.

##### **1. Komunikasi Verbal**

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara tulisan. Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tulisan. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan komunikasi tulisan adalah apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan.

##### **2. Komunikasi nonverbal**

Komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak, dan sentuhan.

### E. Format Interaksi Komunikasi

Arni (2015) berdasarkan jumlah interaksi yang terjadi dalam komunikasi, komunikasi tersebut dapat dibedakan atas tiga kategori yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil, dan komunikasi publik.

#### 1. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Menurut Thoha (2015) Karakteristik umpan balik komunikasi antar pribadi yang efektif dan tidak efektif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

PRO Tabel 2.1A

#### Karakteristik Umpan Balik Komunikasi Antar Pribadi

Umpan Balik yang Efektif	Umpan Balik yang Tidak Efektif
1. Cenderung untuk membantu pegawai	1. Cenderung memperkecil arti peranan pegawai
2. Khusus dan terperinci	2. Bersifat umum
3. Deskriptif	3. Bersifat menilai
4. Bermanfaat	4. Tidak bermanfaat
5. Memperhitungkan waktu	5. Tidak memperhitungkan ketepatan waktu
6. Kesiapan pegawai untuk menerima dan memberikan umpan balik	6. Membuat pegawai bertahan
7. Jelas	7. Tidak memudahkan pengertian
8. Sah dan benar	8. Tidak sah dan tidak benar

Sumber : Thoha (2015)

## 2. Komunikasi Kelompok Kecil

Komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain, dan berkomunikasi tatap muka.

## 3. Komunikasi Publik

Komunikasi publik adalah pertukaran pesan dengan sejumlah orang yang berada dalam organisasi atau yang di luar organisasi, secara tatap muka atau melalui media.

## **F. Fungsi Komunikasi**

Menurut seperti Robbins (2015) mengatakan bahwa komunikasi memiliki empat fungsi yaitu :

### 1. Kontrol

Komunikasi dengan cara-cara tertentu bertindak untuk mengontrol perilaku anggota. Organisasi memiliki hierarki otoritas dan garis panduan formal yang wajib ditaati oleh karyawan.

### 2. Motivasi

Komunikasi menjaga motivasi dengan cara menjelaskan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan, seberapa baik pekerjaan mereka, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja sekiranya hasilnya kurang baik.

### 3. Ekspresi emosional

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan sebuah

mekanisme fundamental yang melelui nya para anggota menunjukkan rasa frustrasi dan rasa puas mereka.

#### 4. Informasi

Komunikasi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan cara menyampaikan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif yang ada.

### **G. Pengelompokan Komunikasi**

Menurut Pratminingsih (2016) ditinjau dari segi formalitas, komunikasi organisasional bisa dikelompokkan menjadi komunikasi informal dan formal.

#### 1. Komunikasi Informal

Komunikasi informal merupakan suatu proses komunikasi yang terjadi di antara para anggota organisasi tanpa menggunakan jalur komunikasi formal yang berlaku di organisasi.

#### 2. Komunikasi Formal

Komunikasi formal merupakan suatu arus komunikasi yang terjadi secara formal sesuai dengan struktur organisasi.

Ditinjau dari arahnya, komunikasi formal bisa dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

#### 1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah merupakan komunikasi yang terjadi antara seseorang dengan bawahannya dalam suatu organisasi. Adapun bentuknya bisa berupa memo, kebijaksanaan, perintah, presentasi, rapat, majalah perusahaan, buletin dan sebagainya.

## 2. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi ke atas merupakan komunikasi dari bawahan ke atasan, dan biasanya dalam laporan, baik tertulis maupun tidak.

## 3. Komunikasi sejajar (*lateral communication*)

Komunikasi sejajar merupakan komunikasi di antara orang-orang yang mempunyai jabatan yang selevel tapi berbeda departemen.

Menurut Pace dan Faules (2016) komunikasi formal terdiri dari empat arah aliran informasi.

### 1. Komunikasi Formal

#### a. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Menurut Katz dan Kahn dalam Face dan Faules (2016) ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan.

- 1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik – praktik organisasi
- 4) Informasi mengenai kinerja karyawan
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mision*)

#### b. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).

Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan :

- 1) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang – orang lainnya.
- 2) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- 3) Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong omelan dan keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi – operasi sebenarnya.
- 4) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran – saran mengenai operasi organisasi.
- 5) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- 6) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dengan organisasi tersebut.

Beberapa hal yang harus dikomunikasikan ke atas :

- 1) Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana – rencana untuk waktu mendatang.
- 2) Menjelaskan persoalan – persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan.

- 3) Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit – unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
- 4) Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

#### c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan – rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu – individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Tujuan komunikasi horizontal adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai
- 4) Perasaan bahwa penyelia dan manager tidak dapat dihubungi dan tidak dianggap atas apa yang disampaikan pegawai.

#### d. Komunikasi lintas saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi di mana informasi diberikan melewati batas–batas fungsional atau batas–batas unit kerja, dan di antara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi efektif.

## 2. Komunikasi Informal, Antar pribadi atau Selentingan

Informasi informal atau personal muncul dari interaksi di antara orang – orang tanpa mengindahkan posisinya dalam organisasi, informasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan. Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai “metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa”. Komunikasi informal cenderung mengandung laporan “rahasia” tentang orang – orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri tidak terlihat rahasia.

### **H. Hambatan Dalam Komunikasi**

Menurut Singbad dan Bell (Pratminingsih 2016) hambatan dalam proses komunikasi dapat dikelompokkan menjadi hambatan nonverbal dan verbal.

#### 1. Hambatan Nonverbal

##### a. Perbedaan persepsi

Persepsi merupakan pandangan seseorang terhadap suatu kenyataan atau fakta.

##### b. Perbedaan kepentingan

##### c. Perbedaan pengetahuan tentang topik yang dikomunikasikan.

Pengetahuan tentang topik yang dibicarakan antara pengirim berita dan penerima berita hendaklah sama tingkatannya.

##### a. Keterlibatan emosi

Komunikasi yang baik haruslah bersifat objektif dan rasional, tidak melibatkan emosi pengirim dan penerima yang dapat menimbulkan konflik kepentingan.

b. Kurangnya intropeksi

Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik kedua pihak yang berkomunikasi hendaklah selalu melakukan evaluasi diri.

f. Kesalahan dalam menilai penampilan

Seringkali penampilan seseorang mempengaruhi penilaian orang lainnya. Agar komunikasi dapat berjalan dengan efektif maka janganlah penampilan seseorang mempengaruhi informasi yang dikirimnya.

g. Pesan yang disampaikan kurang jelas

Salah satu hal yang sering menyebabkan kegagalan komunikasi adalah penerima pesan tidak mengerti apa maksud informasi yang diterimanya. Untuk itu maka pesan harus dibuat dengan jelas dan disusun dengan sistimatis.

h. Hanya mendengarkan pesan secara pasif

2. Hambatan Verbal

Menurut Boove dan Thill (Pratminingsih 2016) ada beberapa hal yang dapat menjadi hambatan verbal, antara lain:

- a. Kesalahan pemilihan kata
- b. Kurangnya perbedaan kosa kata
- c. Kesalahan penulisan atau pengucapan
- d. Perbedaan level antara pengirim dan penerima pesan

Sedangkan menurut Newstrom dan Davis (Kaswan 2012) terdapat tiga jenis hambatan dalam komunikasi, yaitu:

### 1. Hambatan personal

Merupakan gangguan komunikasi yang berasal dari emosi seseorang, nilai, dan kebiasaan menyimak buruk.

### 2. Hambatan fisik

Merupakan gangguan komunikasi yang terjadi pada lingkungan di mana komunikasi itu berlangsung. Gangguan fisik yang khas adalah kebisingan yang mengganggu secara tiba-tiba yang dapat mengaburkan pesan suara.

### 3. Hambatan semantik

Berasal dari keterbatasan simbol yang kita gunakan dalam berkomunikasi. Simbol biasanya memiliki memiliki aneka makna, dan kita harus memilih satu makna dari sekian banyak. Kadang-kadang kita memilih makna yang salah dan terjadilah kesalahpahaman.

## **I. Kesalahpahaman Komunikasi**

Menurut Purwanto (2016) Faktor-faktor penghambat komunikasi dapat dikelompokkan ke dalam empat masalah utama yang mencakup antara lain masalah dalam pengembangan pesan, penyampaian pesan penerimaan pesan, dan penafsiran pesan. Masalah tersebut masing-masing dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut :

### 1. Masalah dalam pengembangan pesan

Sumber masalah potensial dalam mengembangkan suatu pesan adalah dalam memformulasikan suatu pesan. Masalah dalam mengembangkan suatu pesan dapat mencakup antara lain munculnya keragu – raguan tentang isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada atau masih asing dengan audiens,

adanya pertentangan emosional, atau kesulitan dalam mengekspresikan ide atau gagasan.

2. Masalah dalam menyampaikan pesan

Komunikasi dapat juga terganggu karena munculnya masalah penyampaian pesan dari pengirim ke penerima. Masalah yang paling jelas di sini adalah faktor fisik. Misalnya, terdapat sambungan kabel yang kurang baik pada sound systemnya (antara tersambung dan tidak, sehingga muncul bunyibunyi aneh), kualitas suara yang kurang baik, serta salinan surat yang tak terbaca. Masalah lain yang muncul dalam penyampaian suatu pesan adalah bila dua buah pesan yang disampaikan mempunyai arti yang saling berlawanan atau bermakna ganda. Bila dua buah pesan disampaikan sekaligus, akan muncul gangguan dalam arus komunikasi.

3. Masalah dalam menerima pesan

Masalah yang muncul dalam menerima pesan antara lain adanya persaingan antara penglihatan dengan suara, kursi yang tidak nyaman, lampu yang kurang terang, dan kondisi lain yang dapat mengganggu konsentrasi penerima.

4. Masalah dalam menafsirkan pesan

Meskipun suatu pesan mungkin hilang selama proses penyampaian pesan, masalah terbesar terletak pada mata rantai terakhir, saat suatu pesan ditafsirkan oleh penerima pesan. Perbedaan latar belakang, perbendaharaan bahasa, dan pernyataan emosional dapat menimbulkan munculnya kesalahpahaman antara pemberi dan penerima pesan.

## J. Cara Memperbaiki Komunikasi

Dalam melakukan komunikasi, adakalanya hasilnya tidak sesuai dengan apa yang anda harapkan. Oleh karena itu, untuk dapat melakukan komunikasi yang efektif diperlukan beberapa persyaratan (Purwanto 2016).

### 1. Persepsi

Seorang komunikator yang cerdas harus dapat memprediksi apakah pesan-pesan yang akan disampaikan dapat diterima oleh komunika atau tidak. Bila prediksinya tepat, audiens akan dapat membaca dan menerima tanggapannya dengan benar.

### 2. Ketepatan

Secara umum, audiens mempunyai suatu kerangka berpikir yang jelas. Agar komunikasi yang dilakukan mencapai sasaran, seseorang perlu mengekspresikan sesuatu sesuai dengan apa yang ada dalam kerangka berpikir mereka. Apabila hal itu diabaikan, yang muncul adalah kesalahan komunikasi.

### 3. Kredibilitas

Dalam berkomunikasi, komunikator perlu memiliki suatu keyakinan dan optimisme yang tinggi bahwa audiensnya adalah orang-orang yang dapat dipercaya. Di samping itu, komunikator juga harus memahami dengan baik apa maksud dan tujuan penyampaian suatu pesan tersebut.

### 4. Pengendalian

Dalam berkomunikasi, audiens akan memberikan suatu reaksi atau tanggapan terhadap pesan yang disampaikan. Sebaliknya, reaksi audiens bergantung pada berhasil atau tidaknya komunikator mengendalikan audiensnya saat melakukan komunikasi.

## 5. Keharmonisan

Komunikator yang baik tentu akan selalu dapat menjaga hubungan persahabatan yang baik dengan audiens sehingga komunikasi dapat berjalan lancar dan mencapai tujuannya.

Komunikasi yang efektif dapat mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi dalam komunikasi dengan memperhatikan tiga hal sebagai berikut :

### 1. Membuat Suatu Pesan Secara Lebih Berhati-Hati

Langkah pertama yang perlu diperhatikan dalam berkomunikasi adalah memperhatikan maksud dan tujuan berkomunikasi dan audiens yang dituju. Katakan apa yang dikehendaki dengan menggunakan bahasa yang jelas, sederhana, mudah dipahami, dan tidak bertele-tele.

### 2. Minimalkan Gangguan dalam Proses Komunikasi

Melalui pemilihan saluran komunikasi yang hati-hati, komunikator dapat membuat audiensnya lebih mudah memusatkan perhatian pada pesan yang disampaikan. Penyampaian pesan dengan cara lisan akan efektif bila lokasi atau tempat penyampaian pesan teratur, rapi, nyaman, sejuk, dan sebagainya.

### 3. Mempermudah Upaya Umpan Balik antara Pengirim dan Penerima Pesan

Agar pemberian umpan balik tersebut memberikan suatu manfaat yang cukup berarti, cara dan waktu penyampaiannya harus direncanakan dengan baik. Kalau komunikator menghendaki umpan balik yang cepat, dapat dipilih sarana komunikasi yang cepat, misalnya melalui tatap muka atau telepon. Akan tetapi, bila umpan balik yang cepat tidak terlalu dipentingkan, sarana tertulis dapat menjadi alternatif yang baik untuk menyampaikan pesan.

## 2.1.4 Loyalitas Kerja

### A. Pengertian Loyalitas Kerja.

Loyalitas kerja didefinisikan oleh Sudimin (2003) sebagai kesediaan karyawan untuk turut berpartisipasi mencapai tujuan perusahaan dengan dengan mempergunakan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu dan menjaga rahasia perusahaan serta tidak melakukan kegiatan yang mengakibatkan perusahaan rugi. Loyalitas dirumuskan oleh Sudimin (2003) sebagai kesetiaan kepada seseorang dan tidak menjadi pengkhianat ketika dibutuhkan. Robbins (2015) mengutarakan bahwa loyalitas adalah kerelaan untuk memproteksi serta menyelamatkan perasan dan fisik seseorang. Siswanto (2005) mengartikan loyalitas sebagai suatu tekad dan kesediaan mematuhi, melakukan, dan mendistribusi sesuatu yang ditaati dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran. Agustian (2009) mendefinisikan loyalitas sebagai kesetiaan terhadap prinsip yang diyakini.) Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai sikap emosional yang menggembirakan dan menyukai pekerjaannya (Dessler, 2015. Pada dasarnya loyalitas bisa diartikan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal bisa berupa kesetiaan fisik maupun non fisik seperti perhatian dan pikiran. Untuk bisa sukses dalam mencapai tujuan perusahaan maka perusahaan mutlak memerlukan karyawan dengan loyalitas tinggi. Hasibuan (2016) berpendapat bahwa karyawan menunjukkan loyalitas dengan keikhlasan karyawan untuk membela dan menjaga perusahaan tempat dia bekerja dari gangguan orang yang ingin menjatuhkan perusahaan. Pendapat serupa diutarakan oleh Poerwadarminta (2002) loyalitas merupakan kepercayaan, pengabdian dan kesetiaan yang dipersembahkan kepada seseorang atau instansi, dimana didalamnya ada tanggung jawab dan cinta serta

berperilaku dan memberikan pelayanan terbaik. Nitisemito (2015) mengutarakan, loyalitas terhadap perusahaan adalah sikap, yaitu seberapa jauh seseorang karyawan mengidentifikasi perusahaan tempat dia bekerja dengan menunjukkan keinginan untuk bekerja dan berusaha yang terbaik dan loyalitas terhadap perusahaan merupakan perilaku, yaitu suatu keputusan seseorang untuk tetap tinggal di perusahaan. Robbins (2006) berpendapat bahwa loyalitas berhubungan dengan tingkat kepercayaan yaitu suatu keinginan untuk menyelamatkan dan melindungi seseorang. Apabila loyalitas dan kepercayaan terhadap suatu hal dimiliki oleh seseorang, maka orang tersebut rela berkorban dan setia terhadap hal yang diyakininya. Dengan demikian, loyalitas mempunyai korelasi positif terhadap tingkat kepercayaan, semakin tinggi level kepercayaan karyawan kepada perusahaan, maka level loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan juga semakin tinggi. Purwopoespito (2014), mengutarakan bahwa loyalitas kepada pekerjaan dicerminkan oleh sikap karyawan yang mendedikasikan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab, jujur dan disiplin dalam bekerja. Loyalitas kerja para karyawan terhadap perusahaan akan dapat menciptakan rasa tanggung jawab dan menimbulkan semangat dan motivasi kerja (Nitisemito, 2015). Agar dapat menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan maka perusahaan harus berusaha agar karyawan merasa ikut memiliki perusahaan. Dengan perasaan ikut memiliki perusahaan maka karyawan akan juga ikut merasakan perkembangan perusahaan. Berdasarkan definisi yang diutarakan oleh para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas kerja adalah merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan melalui keinginan yang kuat

untuk tetap berada dalam perusahaan dan bekerja dengan baik untuk kemajuan perusahaan tersebut serta rela berkorban dan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **B. Aspek Loyalitas Kerja.**

Steers dan Porter (1983) menjeaskan beberapa aspek loyalitas antara lain: motivasi yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, motivasi untuk bekerja sebaik mungkin dan memiliki keyakinan yang pasti terhadap nilai-nilai perusahaan. Sedangkan (Nitisemito, 2015) menekankan aspek loyalitas pada aktivitas kerja karyawan antara lain: mentaati peraturan, menunjukkan sikap kerja yang bertanggung jawab. Sekap mentaati peraturan ditunjukkan dengan memiliki tekad dan kesediaan untuk mematuhi segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan baik secara lisan maupun tertulis. Tanggung jawab yang dicirikan dengan kesediaan karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan hasil terbaik dan kesadaran terhadap resiko dalam mengemban tugas akan memberikan pemahaman tentang kesediaan dan keberanian menanggung rasa tanggung jawab ini akan menciptakan loyalitas kerja. Aspek loyalitas menurut Kurniawan (2015) adalah sebagai berikut : a) Taat dan patuh, b) tanggung jawab, c) pengabdian dan d) kejujuran. Taat adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mematuhi segala peraturan perusahaan yang berlaku dan mematuhi perintah atasan, serta bersedia tidak melanggar larangan yang ditetapkan. Tanggung jawab ditandai dengan kesediaan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sampai selesai dengan hasil yang baik, tepat waktu serta berani menanggung resiko terhadap keputusan yang dibuat atau tindakan yang diambil. Pengabdian, yaitu sumbangsih pemikiran dan tenaga

kepada perusahaan dengan penuh keikhlasan dan kejujuran, adanya keserasian antara yang diucapkan dengan kenyataan. Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Seseorang karyawan dengan loyalitas kerja yang tinggi akan memiliki motivasi yang kuat untuk tetap menjadi berada di perusahaan, motivasi yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan, mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan.

### **C. Indikator Loyalitas Kerja**

Menurut Runtu (2014) loyalitas bukan merupakan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya pada saat seorang karyawan bergabung dengan perusahaan. Apabila perusahaan menginginkan loyalitas karyawan tinggi maka perusahaan harus berusaha agar karyawan menjadi bagian dari perusahaan pada tingkatan yang lebih tinggi. Sehingga karyawan tersebut sungguh-sungguh merasakan bahwa “suka-duka” perusahaan merupakan “suka-duka”-nya juga. Dengan demikian loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, mempunyai produktivitas sesuai standar, menunjukkan perilaku yang baik, serta adanya hubungan timbal balik yaitu loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas perusahaan terhadap karyawan. Loyalitas tidak mungkin merupakan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya pada saat seorang karyawan bergabung dalam perusahaan. Karyawan dengan loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), rasa kecewa karyawan, sikap pimpinan, dan perasaan negatif, seperti ingin keluar dari perusahaan, beranggapan bahwa lebih menguntungkan apabila bekerja di perusahaan lain, tidak merasakan manfaat, dan kecewa bergabung dengan perusahaan. Adapun ciri-ciri karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi

terhadap perusahaan, antara lain adalah: a) siap bekerja melebihi kondisi biasa, b) bangga terhadap kinerja perusahaan, c) merasa terinspirasi, d) siap mengorbankan kepentingan pribadi, dan e) merasa ada kesesuaian nilai dengan perusahaan.

Kurniawan (2015) mengutarakan beberapa indikator loyalitas kerja antara lain : a) patuh terhadap peraturan seperti, mematuhi segala undang-undang dan peraturan yang berlaku, mentaati perintah kerja yang diberikan pimpinan yang berwenang, selalu mematuhi jam kerja yang sudah ditetapkan, b.) mempunyai tanggung jawab antara lain mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan dengan hasil yang baik, selalu memelihara barang-barang perusahaan dengan sebaik-baiknya, mengutamakan kepentingan perusahaan dari kepentingan pribadi, tidak pernah menyalahkan orang lain atas kesalahan yang dibuatnya, c) menyumbangkan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan, d) jujur, antara lain selalu melaksanakan tugas secara ihlas tanpa merasa dipaksa, tidak menyalah gunakan wewenang yang dipercayakan padanya dan melaporkan hasil kerjanya kepada pimpinan secara apa adanya. Berdasarkan aspek loyalitas yang dikemukakan Steers dan Potters ( 1983), indikator loyalitas yang dipakai untuk menentukan loyalitas karyawan adalah keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan ditandai dengan a) keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan, b) keinginan untuk bekerja sebaik mungkin, c) menghargai dan menerima nilai-nilai perusahaan yang ditandai dengan dukungan terhadap kebijakan perusahaan dan d) setia kepada perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti akan menggunakan aspek loyalitas kerja yang disampaikan Steers dan Potters (1983) sebagai acuan dalam penyusunan indikator skala Loyalitas kerja. Maka sesuai aspek tersebut, dapat dikembangkan indikator loyalitas kerja sebagai berikut : tetap bertahan

dalam organisasi, rela dimutasi kemanapun, ingin tetap menjadi bagian dari perusahaan, tidak ingin pindah pekerjaani, bersedia bekerja diluar kebiasaan, bersedia menerima tugas yang berat, bangga menjadi anggota perusahaan dan menerima apapun yang dilakukan organisasi

#### **D. Faktor Loyalitas Kerja**

Simamora (2002) menjelaskan ada tiga alasan utama loyalitas yaitu, a) faktor rasional berhubungan dengan sesuatu yang secara logis bisa dijelaskan, seperti: upah, bonus, jenjang karir, fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan, b) Faktor emosional yang berhubungan dengan perasaan atau ekspresi diri, seperti : lingkungan kerja yang nyaman, pekerjaan yang menantang, perasaan aman karena dalam jangka panjang masih bisa bekerja di perusahaan, pekerjaan yang membanggakan, pemimpin yang berkarisma, budaya kerja, penghargaan-penghargaan dari perusahaan, c) Faktor spiritual yang berhubungan dengan kebutuhan rohani seperti : pekerjaan yang bersifat rohani, kepuasan rohani, pemimpin yang religius, sikap perusahaan terhadap misi-misi rohani, kesempatan untuk menjalankan kegiatan rohani. Selanjutnya Steers & Porter (1983) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya loyalitas kerja: a) karakteristik pribadi, yang terdiri dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, prestasi yang dimiliki, sifat kepribadian dan ras. b) Karakteristik pekerjaan, terdiri dari : pekerjaan yang menantang, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, dan kesesuaian tugas c) karakteristik struktur organisasi, yang dapat dilihat dari tingkat formalitas, sentralisasi, tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan, setidaknya telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab

perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan, d) pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan, berupa sikap positif terhadap perusahaan setelah melaksanakan tugas dalam perusahaan sehingga menciptakan rasa aman, kepuasan pribadi yang dirasakan yang berasal dari perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor rasional seperti upah, jenjang karir dan bonus, faktor emosional seperti lingkungan kerja yang nyaman, pekerjaan yang menantang, dan faktor spiritual meliputi kebutuhan rohani seperti kebebasan untuk menjalankan ibadah.

### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

#### **A. Pengertian Komitmen Organisasi**

Sutrisno (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang

berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Robbins (2015), menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan pegawai (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi. Griffin (2017), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Menurut Nasution (2017) menyatakan komitmen organisasi adalah pengikat antara individu dengan suatu organisasi, gagasan atau proyek yang diwujudkan dalam mendedikasikan dirinya bagi pencapaian misi organisasi tersebut. Jadi, komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat di lihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan organisasi.

## **B. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi**

Menurut Greenberg & Baron (2015) bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

- 1) Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
- 2) Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
- 3) Komitmen normative (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

## **C. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Steers dalam Sopiah (2015) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- 1) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

#### **D. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi Wursanto (2015) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

- 1) Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
- 2) Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
- 3) Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
- 4) Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.
- 5) Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

#### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

##### **A. Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kesuksesan yang berpengaruh bagi terainya tujuan personal, yang bisa bersumber dari output tujuan organisasi (Rivai, 2015). Sementara itu Hasibuan (2016) menyampaikan bahwa kinerja merupakan hasil seseorang dalam menuntaskan pekerjaan atau tugasnya yang diserahkan kepadanya menurut skill, pengetahuan, wawasan, sikap

serta waktu. Hal yang sama disampaikan pula oleh Widodo (2016), bahwa kinerja merupakan taraf output atau hasil kerja seseorang dari suatu tujuan yang wajib diraih atau suatu pekerjaan yang wajib dituntaskan pada periode tertentu. Mangkunegara (2016), menjelaskan bahwa istilah “kinerja” berasal dari istilah prestasi kerja atau kinerja aktual (prestasi atau prestasi kerja aktual seseorang), yakni kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya.

Kinerja yaitu suatu keadaan yang wajib dipahami dan dipastikan oleh pihak tertentu untuk menetapkan taraf kinerja organisasi terkait berdasarkan visi yang diterapkan oleh organisasi atau perusahaan, serta mengetahui akibat positif atau negatif dari *policy* itu.

### **B. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Berdasarkan riset RMathis dan Jakson (2015), faktor-faktor yang memberi pengaruh kinerja karyawan individu yakni :

1. Kemampuan pekerja
2. Motivasi.
3. Dapatkan dukungan.
4. Adanya pekerjaan yang mereka lakukan.
5. Hubungannya terhadap organisasi.

Sementara itu riset Gibson (2015), faktor-faktor yang memberi pengaruh kinerja yakni :

1. Kompetensi, (kemampuan), kepribadian dan kminatan pada pekerjaan.

2. Jelas dan menerima atau menjelaskan tentang peran pekerja, yang merupakan tingkat pemahaman dan penerimaan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja, yaitu kekuatan untuk mendorong, membimbing dan memelihara perilaku.

Ramdhani (2017) memaparkan ada 8 dimensi pengukuran kinerja berdasarkan teori Dessler yakni :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi :
  - a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai efisiensi kerja.
  - b. Pahami ekspektasi pekerjaan dan terus lakukan sesuai dengan perkembangan baru di bidang tanggung jawab.
  - c. Buktikan tanggung jawab sesuai prosedur dan kebijakan kerja.
  - d. Sajikan sebagai sumber daya bagi mereka yang mengandalkannya untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas/Kuantitas Kerja
  - a. Penyelesaian tugas-tugas dengan teliti, akurasi, dan tepat waktu sehingga meraih hasil yang diinginkan
  - b. Memperlihatkan atensi (perhatian) pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang tergantung terhadap service (pelayanannya) serta hasil kerjanya.
  - c. Peenanganan beberapa tanggung jawab dengan efektif.
  - d. Penggunaan jam kerja dengan produktif.
3. Perencanaan/Organisasi

- a. Penetapan targeget sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
  - b. Pengidentifikasian sumber daya yang diperlukan untuk meraih tujuan dan target sasaran perusahaan .
  - c. Penncarian pedoman ketika ada ketidakpastian tujuan atau prioritas.
4. Inisiatif/Komitmen
- a. Memprlihatkan tanggung jawab pribadi saat menjalank tugas pekerjaan.
  - b. Penawaran bantuan untuk membantu tujuan dan target sasaran bidang dan divisi.
  - c. Menjalankan tugas dengan supervisi yang minimum.
  - d. Memeperlihatkan kecocokan pada jadwal kerja/harapan absensi untuk jabatan tersebut.
5. Penyelesaian permasalahan/kreatifitas
- a. Pengidentifikasia setra dan menganalisa permasalahan.
  - b. Perumusan pilih alternatif solusi masalah.
  - c. Pelaksanaan atau Perekomendasi tindakan yang cocok.
  - d. penindaklanjutan untuk memastikan masalah telah
6. Kerja Tim dan Kerja Sama :
- a. Merawat susana harmonis dan efektifnya hubungan dengan atasan, teman sekerja serta bawahan
  - b. Menyesuiakan diri untuk inovasi dan kepentingan prioritas
  - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk peningkatan interaksi kaitan kerja yang positif dan kerjasama.

7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain :
  - a. Berkaitan dengan efektifitas serta positif dengan atasan, teman sekerja, bawahan serta pemangku kepentingan yang lain.
  - b. Memperlihatkan empati, menghormati, menghargai dengan iap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)
  - a. Penyampaiaan data informasi dan ide dengan cara yang tepat efektif baik lisan ataupun tertulis .
  - b. Mendengarkan secara hati-hati dan mencarikan klarifikasi untuk memastikanbya terhadap pemahaman.

### **C. Standar Kinerja**

Secara tradisional, orang melaksanakan kerja sesuai dengan uraian pekerjaan yang mencakup tanggung jawab dan tanggung jawab pekerjaan. Namun, standar kinerja harus lebih menekankan pada hasil kerja daripada tugas, sehingga sekumpulan standar kerja menggambarkan hasil yang harus ada dan terjadi dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang memuaskan.

Pengembangan standar kinerja berdasarkan uraian tugas akan memberikan kesempatan kerja kepada supervisor dan karyawan. Oleh karena itu, job description dapat dijadikan gambaran tentang keseluruhan tujuan yang harus dicapai bawahan dalam menunjang tujuan organisasi. Sofyandi (2015) mengemukakan fungsi standar kinerja yaitu: “Standar kinerja merupakan tujuan tertentu yang harus dicapai oleh pegawai, harus realistis, terukur, dan memperoleh jabatan.

Standar kinerja yang disusun dari deskripsi pekerjaan dapat digunakan untuk menghubungkan definisi pekerjaan statis dengan kinerja dinamis, atau dapat dibuat untuk semua orang berdasarkan deskripsi pekerjaan..

Sofyandi (2013), menyampaikan bahwa standar kinerja dinyatakan dapat memberikan kepuasan jika :

1. Pernyataan tersebut mengidentifikasi beberapa bidang utama tanggung jawab karyawan
2. Termasuk bagaimana melakukan aktivitas kerja
3. Fokus pada mekanisme kuantitatif untuk mengukur hasil kinerja.

Standar kinerja ini sangat dibutuhkan di lingkungan kerja, mengacu pada aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggung jawab karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan, dapat beroperasi lebih efisien dan dapat meningkatkan jumlah hasil.

Disamping itu, standar kinerja juga mungkin diperlukan untuk bidang pemecahan masalah, yang melibatkan definisi masalah utama yang dihadapi atau diperkirakan. Biasanya, tujuannya adalah untuk menghilangkan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini juga diperlukan di bidang inovasi, di bidang ini mengacu pada cara kerja yang baru, dan mungkin efektif dalam mengevaluasi ide-ide baru karyawan dan pertumbuhan karyawan yang berkelanjutan di bidang tenis dan terkait dengan bidang lain.

#### **D. Kriteria Yang Dipergunakan Untuk Menilai Kinerja Karyawan**

Gomes (2016) menyampaikan bahwa terdapat beberapa ketentuan yang dipakai untuk mengukur kinerja pekerja yakni :

1. Beban Kerja, yaitu banyaknya pekerjaan yang diperoleh dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas pekerjaan, yaitu kualitas pekerjaan berdasarkan kesesuaian dan kesiapan.
3. Pengetahuan kerja, luasnya pengetahuan tentang pekerjaan dan keterampilan.
4. Kreativitas, yaitu keaslian ide yang dihasilkan dan tindakan untuk menyelesaikan masalah yang muncul.
5. Kerja sama, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (anggota senior organisasi).
6. Reliabilitas, yaitu kesadaran dan kredibilitas dalam kehadiran dan penyelesaian tugas.
7. Initiative, yaitu semangat melakukan tugas baru dan memperluas tanggung jawab.
8. Kualitas pribadi, melibatkan kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan karakter pribadi.

Sementara itu, unsur atau elemen-elemen yang harus disiapkan dalam melaksanakan penilaian implementasi tugas atau pekerjaan karyawan yang disampaikan Bedjo (2015) yaitu :

1. Kesetiaan

Loyalitas yaitu tekad dan kemampuan untuk mengamati, melaksanakan dan mempraktekkan hal-hal yang tekun dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, yang dapat dilihat dari sikap dan

perilaku pekerja dalam aktivitas sehari-hari dan tindakan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

## 2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang diperoleh pekerja dalam melaksanakan tugasnya dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh keterampilan, keterampilan, pengalaman, dan keseriusan mereka.

## 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab mengacu pada kemampuan seorang pekerja untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dengan cara terbaik dan tepat waktu, dan untuk mengambil risiko atas keputusan yang telah dibuat atau tindakan yang telah diambilnya.

## 4. Ketaatan

Kepatuhan mengacu pada kemampuan pekerja untuk mematuhi semua peraturan, hukum dan peraturan yang berlaku, untuk mematuhi perintah resmi yang dikeluarkan oleh pengawas, dan untuk dapat melanggar larangan perusahaan atau yang ditetapkan pemerintah dalam bentuk tertulis atau tidak tertulis.

## 5. Kejujuran

Kejujuran merupakan kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya, serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

## 6. Kerjasama

Kerja sama mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tugas tertentu dengan orang lain untuk mencapai hasil terbaik.

#### 7. Prakarsa

Inisiatif mengacu pada kemampuan karyawan untuk mengambil keputusan, mengambil langkah, atau melakukan tugas utama tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lini produksi.

#### 8. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan karyawan untuk membujuk orang lain agar dapat memaksimalkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas besar. Penilaian unsur kepemimpinan karyawan sebenarnya secara khusus ditujukan kepada karyawan yang memegang jabatan di perusahaan, baik itu manajer senior, manajer menengah, dan manajer bawah.

### **E. Penilaian Kinerja**

Menentukan kinerja adalah masalah paling mendasar dari pengukuran kinerja. Dalam hal ini, menurut Assad (As'ad, 2015): Pertama, kita perlu mengukur kriteria keberhasilan, dan bagian mana yang dianggap sangat penting untuk suatu pekerjaan. Akan tetapi sangat sulit untuk menentukan kriteria keberhasilannya, karena biasanya pengerjaannya sangat rumit sehingga sulit untuk menentukan besarnya keluarannya. Sedangkan menurut Gomes (2016), evaluasi kinerja merupakan “cara untuk mengukur kontribusi individu anggota organisasi terhadap organisasi”. Oleh karena itu, evaluasi kinerja diperlukan untuk mengetahui tingkat kontribusi individu terhadap organisasi.

Evaluasi kinerja adalah "suatu metode untuk mengukur kontribusi setiap anggota organisasi kepada organisasi". Oleh karena itu, evaluasi kinerja diperlukan untuk mengetahui tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Evaluasi kinerja memberi manajemen mekanisme penting yang dapat digunakan untuk menghargai kinerja sebelumnya dan memotivasi peningkatan kinerja pribadi di masa depan. Evaluasi kinerja biasanya mencakup semua aspek prestasi kerja.

Gomes (2016), menyatakan bahwa standar evaluasi kinerja dibagi menjadi 3 jenis:

1. Evaluasi kinerja berbasis hasil Jenis standar ini mendefinisikan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan atau hasil organisasi. Praktik penetapan tujuan partisipatif merupakan alat motivasi yang sangat strategis, karena karyawan secara langsung berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tentang tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Karyawan cenderung menerima tujuan ini sebagai tujuan mereka sendiri, dan lebih bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut dan dalam proses mencapainya.
2. Evaluasi kinerja Jenis standar ini mengukur sarana untuk mencapai tujuan, bukan hasil akhir, sehingga karyawan dapat secara akurat menggambarkan perilaku berpartisipasi aktif dalam pekerjaan.
3. Evaluasi kinerja berbasis penilaian Ini adalah evaluasi kinerja berdasarkan perilaku tertentu.

Saat melakukan penilaian, evaluator biasanya tidak ikut serta secara emosional, sehingga evaluasi menjadi bias. Menurut Handoko (2015), bias umum dalam evaluasi kinerja adalah:

1. Halo Effect

Efek Hallow terjadi ketika opini pribadi evaluator tentang karyawan memengaruhi pengukuran kinerja pekerjaan. Masalah ini kemungkinan besar terjadi ketika evaluator harus mengevaluasi rekan-rekannya.

2. Kesalahan tren maksimum

Kesalahan tendensi sentral terjadi karena banyak penilai tidak suka menilai karyawan, sehingga evaluasi kinerja cenderung rata-rata. Dalam format penilaian, distorsi ini memungkinkan penilai menghindari membuat penilaian yang ekstrim dan menempatkan nilai evaluasi di dekat nilai median atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah

penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Mungkin terlalu lembut

Evaluasi terlalu mudah untuk memberikan skor yang terlalu tinggi ketika mengevaluasi kinerja karyawan, yang akan menimbulkan kesalahan yang terlalu lembut, terlalu keras, dan terlalu halus. Karena evaluator cenderung memberikan skor yang baik dalam evaluasi kinerja pekerjaan terlalu ketat, kesalahannya terlalu serius, Kedua kesalahan ini biasanya terjadi ketika kriteria untuk mengevaluasi kinerja pekerjaan tidak jelas.

6. Bias pribadi

Alasan terjadinya prasangka pribadi adalah karena faktor-faktor yang merupakan prasangka pribadi terhadap seseorang atau suatu kelompok akan mengubah penilaian. Alasan bias pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian meliputi: senioritas, kesalahan agama, dan status sosial.

7. Dampak kesan terakhir

Ketika evaluasi kinerja pekerjaan subjektif digunakan, efek kesan terakhir akan dihasilkan, dan evaluasi tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh aktivitas karyawan baru-baru ini. Aktivitas-aktivitas terakhir baik atau buruk lebih ke arah lebih diingat oleh penilai.

## **F. Faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Penilaian Kinerja**

Notoatmojo (2015) memaparkan bahwa dalam keseluruhan siklus hidup suatu organisasi terdapat beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, asumsi tersebut menetapkan pentingnya evaluasi kinerja karyawan (kinerja). Asumsikan sebagai berikut:

1. Setiap orang berharap mendapat kesempatan untuk memaksimalkan kemampuan kerjanya.
2. Jika setiap orang dianggap melakukan dengan baik, mereka ingin diberi penghargaan.
3. Setiap orang ingin mengetahui jalur karir pasti yang akan mereka capai jika mereka dapat menjalankan tugasnya dengan benar.
4. Setiap orang ingin diperlakukan secara objektif dan dievaluasi berdasarkan prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia memikul tanggung jawab yang lebih besar.
6. Secara umum, setiap orang tidak melakukan aktivitas rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat akurasi yang diukur. Agar evaluasi dapat mencapai tujuan ini, tiga poin berikut perlu dipertimbangkan:

1. Evaluasi harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem evaluasi mengevaluasi perilaku atau pekerjaan yang mendukung aktivitas perusahaan karyawan.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (standar kinerja). Standar implementasi digunakan untuk mengukur kinerja pekerjaan terkait

dengan hasil yang diharapkan dari setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik minimal harus memenuhi dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Jika hasil yang seharusnya diukur dapat diukur dan hasilnya konstan, alat tersebut memiliki efektivitas yang tinggi.

3. Praktis. Sistem evaluasi harus mudah dipahami dan dipahami, dan harus digunakan oleh evaluator dan karyawan.

### **G. Kegunaan Penilaian Kinerja**

Anoraga (2015) memaparkan bahwa penggunaan evaluasi kinerja bisa dijelaskan berikut ini :

1. Perencanaan dan pengembangan karir  
Stimulus respon pencapaian dapat memandu keputusan karier, yang merupakan jalur karier khusus yang harus dipelajari.
2. Meningkatkan prestasi kerja  
Stimulus respon implementasi memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia untuk meningkatkan aktivitas peningkatan kinerja.
3. Penyesuaian gaji  
Evaluasi kinerja dapat membantu pengambil keputusan menetapkan kenaikan gaji, pembayaran bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
4. Keputusan pengaturan kerja  
Promosi, transfer, dan penurunan pangkat berlandaskan pada kinerja atau ekspektasi masa lalu.
5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan  
Kinerja pekerjaan yang buruk mungkin memerlukan pelatihan, sama seperti kinerja yang baik dapat mencerminkan potensi yang perlu dikembangkan.

Stimulus respon prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan dalam proses kepegawaian

Kinerja kerja yang buruk dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan prosedur kepegawaian personel.

7. Informasi yang tidak akurat

Prestasi kerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana sumber daya manusia, atau komponen lain dari sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan desain pekerjaan Kinerja pekerjaan yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Evaluasi kinerja membantu mendiagnosis kesalahan ini.

9. Kesempatan kerja yang adil

Evaluasi kinerja yang akurat dapat memastikan bahwa keputusan implementasi internal tidak didiskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

## H. Metode Penilaian Kinerja

Menurut metode Notoatmojo (2015) terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja yang terbagi menjadi dua jenis, yaitu metode evaluasi berorientasi

masa lalu dan metode evaluasi berorientasi masa depan. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu

- a. Skala diagram kasus pemerksaan. Dalam hal ini, penilai membandingkan pekerjaan karyawan dengan kriteria yang ditentukan oleh alasan penilai, dan secara subyektif mengevaluasi kinerja karyawan dalam proporsi tertentu dari yang terendah hingga yang tertinggi.
- b. Daftar Periksa Dalam metode ini, penilai hanya memilih kalimat yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan yang sudah tersedia.
- c. Peristiwa kritis atau peristiwa kritis, metode evaluasi ini didasarkan pada komentar-komentar dari reviewer atau evaluator karyawan. Laporan ini berfokus pada perilaku daripada karakter.
- d. Daftar Periksa Dalam metode ini, penilai hanya memilih kalimat yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan yang sudah tersedia.
- e. Peristiwa kritis atau peristiwa kritis, metode evaluasi ini didasarkan pada komentar-komentar dari reviewer atau evaluator. Laporan ini berfokus pada perilaku daripada karakter.
- f. Metode observasi lapangan yaitu asesor atau pimpinan langsung melakukan asesmen untuk mengevaluasi kinerja karyawan.
- g. Saat menguji prestasi kerja, metode evaluasi ini dilakukan melalui pemeriksaan tertulis terhadap karyawan yang dievaluasi. Karena isi dari persyaratan dan jawaban karyawan dalam bentuk tertulis dan tidak dapat secara langsung mencerminkan pencapaian seseorang, metode ini dianggap tidak langsung.

- h. Metode evaluasi kelompok digunakan untuk mengevaluasi kinerja kelompok dan mengevaluasi kontribusi setiap orang dalam kelompok.

## 1.2 Penelitian Terdahulu

1. Femi (2014) melakukan penelitian dengan judul "*The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria.*" Studi ini meneliti hubungan antara komunikasi dan kinerja pekerja di beberapa organisasi terpilih di Negara Bagian Lagos, Nigeria. Data untuk penelitian dikumpulkan melalui kuesioner dengan populasi sampel sebanyak 120 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi efektif dengan kinerja, produktivitas dan komitmen pekerja. Studi tersebut merekomendasikan bahwa manajer perlu berkomunikasi dengan karyawan secara teratur untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pekerja.
2. Hee dkk., (2019) melakukan penelitian dengan judul "*Exploring the Impact of Communication on Employee Performance.*" Penelitian ini bertujuan untuk menguji jenis komunikasi seperti komunikasi horizontal, komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas yang berdampak pada kinerja karyawan pada perusahaan pengembang properti di Malaysia. Pendekatan kuesioner survei diterapkan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Sebanyak 120 responden berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah (DC) dan komunikasi horizontal (HC) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mampu memberikan wawasan dan informasi penting kepada perusahaan

pengembang properti untuk lebih memahami pentingnya komunikasi antar karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. Kalogiannidis (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of Effective Business Communication on Employee Performance.*” Studi ini berusaha untuk mengeksplorasi dampak komunikasi bisnis terhadap kinerja karyawan. Komunikasi dikonseptualisasikan menjadi horizontal, bentuk komunikasi ke bawah, dan ke atas dan mereka pengaruh terhadap kinerja karyawan ditentukan berdasarkan data dari 110 peserta yang merupakan karyawan dari beberapa lembaga perbankan di Yunani. Studi tersebut menegaskan bahwa komunikasi yang efektif di setiap badan usaha memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Bisnis didorong untuk menjaga arus informasi yang baik di seluruh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan profitabilitas bisnis dalam jangka panjang.
4. Pradana dan Nugraheni (2015) melakukan penelitian dengan judul “Analisis pengaruh kepuasan kerja, loyalitas kerja, dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan (Studi pada Bank Indonesia kota Semarang).” Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, loyalitas kerja, dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Semarang. Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu kepuasan kerja, loyalitas kerja, dan lingkungan kerja non fisik dengan salah satu variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Penelitian ini diterapkan pada 50 pegawai di Bank Indonesia Semarang dengan menyebarkan kuesioner untuk mengumpulkan data dengan kriteria responden minimal 10 tahun bekerja. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini

menggunakan metode purposive sampling. Data Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji F, uji t, dan koefisien determinasi. Berdasarkan hasil uji-t dan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kepuasan kerja, loyalitas kerja, dan lingkungan kerja non fisik positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja pegawai Bank Indonesia Semarang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, loyalitas kerja, dan lingkungan kerja non fisik sebesar 74,9% sedangkan sisanya 25,1% adalah dipengaruhi oleh variabel - variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. Tamba dan Sambul (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Columbindo Perdana Cabang Manado.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Kantor Cabang Columbindo Perdana Manado. Disiplin kerja adalah sikap mental yang ada tercermin dalam tindakan atau perilaku individu, kelompok atau komunitas dalam bentuk ketaatan pada aturan atau ketentuan yang telah ditetapkan. Loyalitas karyawan adalah satu unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang meliputi loyalitas terhadap pekerjaan, jabatan dan jabatannya organisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan analisis data teknik menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, uji t, f uji, dan koefisien determinasi menggunakan SPSS. Berdasarkan analisis statistik diperoleh hasil sebagai berikut: Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa

disiplin kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Karyawan PT. Cabang Columbindo Perdana Kantor Manado.

6. Setiadi dkk., (2016) melakukan penelitian dengan judul “Analisis komunikasi dan kompetensi terhadap komitmen organisasi dengan pengembangan karir sebagai variabel moderasi (studi kasus pada Akademi Kepolisian)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan kompetensi terhadap komitmen organisasi terhadap pengembangan karir sebagai moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen dan instruktur di Akademi Kepolisian di Semarang dengan jumlah 179 orang. Dalam penelitian ini, jumlah sampel diambil dari seluruh anggota populasi. Metode pengolahan data menggunakan SPSS 17.0. Hasil penelitian ini menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Perkembangan karir merupakan memoderasi pengaruh positif komunikasi terhadap komitmen organisasi. Pengembangan karir juga memoderasi pengaruh positif kompetensi terhadap komitmen organisasi.
7. Septiadi dan Adnyani (2019) melakukan penelitian tentang “Pengaruh *servant leadership* dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *servant leadership* dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan Livingstone Cafe & Bakery Seminyak Bali. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus (total sampling) dalam menentukan sampel sebanyak 57 responden, melalui teknik analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif

dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Livingstone Cafe & Bakery Seminyak Bali. Komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Livingstone Cafe & Bakery Seminyak Bali.

8. Ratnasari dkk., (2020) melakukan penelitian dengan judul "*Employee Performance: Organizational Commitment, Motivation, Work Ability, and Work Environment.*" Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif penelitian. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT. Austin Engineering Indonesia 154 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, sehingga sampel sebesar penelitian ini sama dengan populasi yaitu 154 sampel. Pengujian data menggunakan analisis regresi linier berganda, dan pengujian hipotesis menggunakan uji t dan uji F. Berdasarkan hasil penelitian pada pengujian secara parsial menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kemampuan kerja berpengaruh terhadap pegawai kinerja dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil uji-F secara simultan menunjukkan bahwa komitmen organisasi, motivasi kerja, kemampuan kerja, dan kerja lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Amri dkk., (2021). Melakukan penelitian dengan judul "*Effect of organization commitment, work motivation, and work discipline on employee performance (case study: PT. PLN (Persero) P3B Sumatra UPT Padang).*" Penelitian ini

bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) P3b Sumatera UPT Padang. Responden yang terlibat penelitian berjumlah 60 orang yang dipilih dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

10. Elisabeth dkk., (2021). Melakukan penelitian dengan judul “*Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, and Turnover Intention in Shoes Industry.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap turnover karyawan pada industri sepatu di Sidoarjo - Indonesia, pengaruh komitmen kontinyu terhadap turnover karyawan pada industri sepatu di Sidoarjo - Indonesia, pengaruh komitmen normatif terhadap turnover karyawan pada sepatu. industri di Sidoarjo - Indonesia, serta pengaruh simultan dari komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif terhadap pergantian karyawan pada industri sepatu di Sidoarjo - Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah 15.476 karyawan industri sepatu di Sidoarjo - Indonesia, sedangkan sampel penelitian adalah 99 karyawan industri sepatu di Sidoarjo - Indonesia yang dihitung dengan rumus Slovin. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap turn over karyawan pada industri sepatu di Sidoarjo - Indonesia, komitmen kontinyu berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan pada industri sepatu di Sidoarjo - Indonesia, komitmen

normatif berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan di industri sepatu di Sidoarjo - Indonesia. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif secara simultan berpengaruh terhadap turn over karyawan pada industri sepatu di Sidoarjo - Indonesia.

### **2.3 Hubungan antar Variabel**

#### **1. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan**

Penelitian Femi (2014) dengan judul "*The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria.*" menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Hee kk (2019) dan Kalogiannidis (2020).

#### **2. Pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan**

Pradana dan Nugraheni (2020) melakukan penelitian tentang "*Exploring the Impact of Communication on Employee Performance.*" Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah (DC) dan komunikasi horizontal (HC) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Tamba dan Sambul (2018)

#### **3. Pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi**

Setiadi dkk., (2016) melakukan penelitian dengan judul "*Analisis komunikasi dan kompetensi terhadap komitmen organisasi dengan pengembangan karir sebagai variabel moderasi (studi kasus pada Akademi Kepolisian)*". Hasil penelitian ini menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen

organisasi. Perkembangan karir merupakan memoderasi pengaruh positif komunikasi terhadap komitmen organisasi. Pengembangan karir juga memoderasi pengaruh positif kompetensi terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini didukung oleh penelitian Septiadi dan Adnyani (2019).

#### **4. Pengaruh loyalitas terhadap komitmen organisasi**

Sejauh yang peneliti ketahui selama mencari sumber dengan menelusuri (*browsing*) di internet, peneliti belum menemukan penelitian yang membahas tentang loyalitas terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian topik bahasan tentang loyalitas kerja terhadap komitmen organisasi merupakan kebaruan dalam penelitian ini.

#### **5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Amri dkk., (2021). Melakukan penelitian dengan judul “*Effect of organization commitment, work motivation, and work discipline on employee performance (case study: PT. PLN (Persero) P3B Sumatra UPT Padang).*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Elisabeth dkk., (2021) dan Ratnasari dkk., (2020).

#### **6. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.**

Penelitian Femi (2014) dengan judul “*The Impact of Communication on Workers’ Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria.*” menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Hee kk (2019) dan Kalogiannidis (2020).

Amri dkk., (2021). Melakukan penelitian dengan judul “*Effect of organization commitment, work motivation, and work discipline on employee performance (case study: PT. PLN (Persero) P3B Sumatra UPT Padang).*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Elisabeth dkk., (2021) dan Ratnasari dkk., (2020).

#### **7. Pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi**

Pradana dan Nugraheni (2020) melakukan penelitian tentang “*Exploring the Impact of Communication on Employee Performance.*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah (DC) dan komunikasi horizontal (HC) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Tamba dan Sambul (2018).

Amri dkk., (2021). Melakukan penelitian dengan judul “*Effect of organization commitment, work motivation, and work discipline on employee performance (case study: PT. PLN (Persero) P3B Sumatra UPT Padang).*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Elisabeth dkk., (2021) dan Ratnasari dkk., (2020).