

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam tinjauan pustaka akan dijelaskan beberapa pengertian dari budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi yang artinya berkaitan antara satu sama lain terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1 Budaya Organisasi

Masyarakat terdiri dari manusia dan juga budayanya. Para ahli antropologi seringkali menggunakan istilah *sociocultural*. Mereka berpendapat bahwa budaya suatu bangsa dipelajari, diyakini bersama, dan bahwa budaya tersebut mendefinisikan batasan untuk berbagai kelompok yang berbeda dan berbagai aspek budaya nasional (misalnya, estetika, agama, sikap, faktor hukum, bahasa, dan pendidikan) yang saling berhubungan. Oleh karena itu, budaya nasional merupakan suatu gabungan total dari keyakinan, ritual, peraturan, adat, artifak, dan institusi yang menentukan ciri populasi tersebut. Nilai, norma, adat, dan ritual budaya tidak muncul begitu saja, tetapi berkembang melalui evolusi dan dipengaruhi oleh politik, agama, bahasa, dan aspek budaya yang lain. Individu dan kelompok dalam masyarakat memainkan suatu peran dalam perjalanan yang ditempuh oleh budaya selama beberapa waktu.

Ketika seseorang berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain, atau bahkan dari satu departemen ke departemen yang lain di perusahaan yang sama, dia akan merasakan perbedaan di antara kedua lingkungan tersebut. Usaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berbeda ini melibatkan pembelajaran mengenai nilai baru pemrosesan informasi dengan cara baru, dan bekerja dalam serangkaian norma, adat, dan

ritual yang telah terbentuk. Walaupun adaptasi sulit, hal tersebut dapat dipahami lebih baik dengan mempelajari budaya organisasi. Menurut Robins dan Judge (dalam Sulaksono Hari, 2015: 2) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan. Budaya perusahaan memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi dan pengambilan kebijakan. Kebiasaan atau budaya yang dibentuk dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan produktivitas serta kinerja pegawai yang terlibat.

Chaerudin (2019) mengatakan bahwa budaya organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagai aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi. Budaya atau *culture* adalah pembelajaran, pemahaman, dan pengaruh dari lingkungan sekitar yang merupakan kumpulan dari keyakinan, sikap, nilai, dan perilaku sehingga pada akhirnya menjadi cara hidup sekelompok orang dengan perbedaan yang terbentuk secara alami sejak lahir. Budaya terbentuk dari berbagai macam unsur seperti cara seseorang berpakaian, profesi yang dijalani, bahasa maupun sikap yang dilakukan setiap hari. Berdasarkan berbagai pengertian yang telah diuraikan di atas, inti yang dapat diambil menurut penulis adalah budaya organisasi merupakan sebuah norma dan nilai sebagai sistem yang digunakan oleh seluruh anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya.

2.1.1.1 Karakteristik budaya organisasi

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang mendorong anggota atau karyawannya lebih inovatif dan berani mengambil risiko. Menurut Sulaksono Hari (2015:7) Setidaknya ada tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan keberanian pengambilan risiko. Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

2. Memperhatikan pada hal-hal rinci Para Pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil Manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada orang Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.
6. Keagresifan Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
7. Stabilitas Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi yang pertama dari budaya adalah budaya memiliki peran untuk mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salahsatu organisasi dengan organisasi lainnya. Fungsi yang kedua adalah menyampaikan perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi. Fungsi yang ke tiga adalah budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri/perorangan. Fungsi keempat adalah budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial, yang merupakan budaya adalah sebagai perkat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilalukan oleh para pekerja. Dan yang terakhir merupakan pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laki dan perilaku dari para pekerja.

Fungsi budaya menurut Robbins (dalam Sulaksono Hari, 2015: 29) dibagi menjadi beberapa yaitu:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standarstandar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan

2.1.1.3 Peran Budaya dalam Organisasi

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi. Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi memerlukan alat. Alat utama yang dibutuhkan adalah komunikasi yang efektif, komunikasi yang efektif yaitu komunikasi yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya

organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif ini, organisasi akan dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi juga meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi. Keberhasilan perubahan budaya salah satunya bergantung pada kuat atau tidaknya budaya yang sekarang ada. Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan perubahan budaya adalah kemauan para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan.

2.1.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut Afandi (2018: 100) yaitu:

1. Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara professional
2. Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan
3. Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan
4. Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

2.1.1.5 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Sulaksono Hari (2015: 14) adalah sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti:
 - a. Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
 - b. Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru
2. Berorientasi pada hasil, seperti:

- a. Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
 - b. Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti:
 - a. Memenuhi kebutuhan untuk menjalan dan mengerjakan pekerjaan
 - b. Mendukung prestasi karyawan
 4. Berorientasi detail pada tugas, seperti:
 - a. Teliti dalam mengerjakan tugas
 - b. Keakuratan hasil kerja

2.1.2 Keterampilan

Keterampilan di dalam sebuah organisasi atau pekerjaan merupakan suatu kemampuan yang dapat mendorong individu agar mudah dalam melakukan pekerjaan atau tugas-tugas sesuai dengan pengalaman yang diperolehnya. Keterampilan sangat dapat mendukung seseorang dalam bekerja ataupun saat mengerjakan sesuatu. Contohnya seperti saat berbicara di depan umum, ini adalah kompetensi yang awalnya oleh pembiasaan dan dapat dipelajari. Semakin seseorang itu melatih dan berbicara di depan umum maka ia akan semakin terampil. Menurut Hotner Tampubolon (2016) Keterampilan karyawan dan pelatihan merupakan salah satu faktor kritis bagi organisasi. Sebagai salah satu faktor yang dapat memberikan kualitas bagi perusahaan keterampilan karyawan dan pelatihan sangat terkait dengan fleksibilitas perusahaan. Perusahaan harus memiliki fleksibilitas dalam produksi dan penyediaan sumber daya untuk menghadapi perubahan pasar dan permintaan pelanggan. Perusahaan harus memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dari pelatihan yang diperlukan dalam melakukan berbagai tugas yang berbeda. Kurangnya fleksibilitas karyawan secara historis menjadi sumber runtuhnya sejumlah perusahaan besar. Oleh karena itu, menawarkan karyawan yang terampil dan memiliki tingkat partisipasi, kemandirian, persiapan, upah yang adil, dan manfaat yang tinggi dapat menjadi

cara untuk menarik, menginspirasi, dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompeten tinggi. Upaya ini merupakan salah satu dedikasi perusahaan terhadap karyawan untuk tujuan jangka panjang perusahaan. Menurut Boxall dalam Hotner (2016) berdasarkan sudut pandang penelitian banyak peneliti yang tertarik dengan konsep keunggulan bersaing serta penyediaan kerangka kerja berbasis sumber daya perusahaan. Penelitian peran sumber daya manusia dalam keberhasilan bersaing memaksa kita untuk berpikir lebih jernih tentang kualitas keterampilan tenaga kerja dalam berbagai tingkatan dan kualitas iklim motivasi yang dibuat oleh strategis manajemen sumber daya manusia. Sedangkan menurut Marfiah (2017: 3) keterampilan adalah kemampuan teknis untuk melakukan suatu perbuatan. Selanjutnya menurut Nadler (dalam Asrori, 2020:115) keterampilan adalah kegiatan yang memerlukan praktik atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas.

Berbeda dengan pembelajaran pada umumnya yang akan membutuhkan kognisi dan menghasilkan produk akademik saja, keterampilan membutuhkan praktik atau aktivitas tertentu dalam pengerjaan maupun pembelajarannya. Lebih lanjut Soemarjadi (dalam Asrori, 2020:115) menjelaskan bahwa keterampilan merupakan perilaku yang diperoleh melalui tahap-tahap belajar, keterampilan berasal dari gerakan-gerakan yang kasar atau tidak terkoordinasi melalui pelatihan bertahap gerakan tidak teratur itu berangsur-angsur berubah menjadi gerakan-gerakan yang lebih halus, melalui proses koordinasi diskriminasi (perbedaan) dan integrasi (perpaduan) sehingga diperoleh suatu keterampilan yang diperlukan untuk tujuan tertentu. Dengan kata lain, keterampilan memerlukan proses pengondisian yang membuat seseorang terbiasa sehingga lihai untuk memberikan respons terhadap suatu persoalan yang tengah dihadapi oleh keterampilan tersebut. Dengan demikian, keterampilan bukan hanya meliputi kemampuan untuk melakukan teknis suatu hal saja, melainkan melibatkan pengejawantahan fungsi mental yang bersifat kognitif pula. Oleh karena itu, keterampilan sering disebut sebagai kemampuan yang melibatkan aktivitas

mental psikomotorik, yakni campuran dari gejala jiwa kognitif dan motorik. Dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan memiliki keahlian/ keterampilan dalam bekerja akan meningkatkan kinerja karyawan, karena memiliki keterampilan mental yang baik, keterampilan secara fisik, dan keterampilan sosial.

2.1.2.1 Jenis-Jenis Keterampilan

Jenis-jenis keterampilan dapat dibagi menjadi beberapa bagian. Menurut Katz (dalam Silalahi, 2015:6) terdapat beberapa jenis keterampilan umum yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan Teknik (*Technical Skills*)

Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang spesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya.

2. Keterampilan Administratif

Keterampilan administratif merupakan kemampuan untuk mengurus, mengatur, dan mencatat informasi tentang pelaksanaan dan hasil yang dicapai serta berbagai hambatan-hambatan yang dialami maupun kemampuan mengikuti kebijakan dan prosuder.

3. Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok. Kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan menyeleksi pegawai, menciptakan dan membina hubungan yang baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan dan mempengaruhi para pekerja baik secara individual maupun kelompok.

4. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kemampuan mengoordinasi mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi atau kemampuan mental mendapatkan, menganalisa

dan intervensi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Ini mencakup melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, memahami bagaimana hubungan antar unit atau bagian secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagian tergantung pada yang lain dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan mempengaruhi keseluruhan. Kemampuan melihat gambaran keorganisasian secara keseluruhan dengan pengintegrasian dan pengoordinasian sejumlah besar aktivitas-aktivitas merupakan keterampilan konseptual.

5. Keterampilan Diagnostik

Keterampilan diagnostik berhubungan dengan kemampuan untuk menentukan keputusan melalui analisa dan pengujian hakikat dari suatu kondisi-kondisi khusus. Keterampilan diagnostik dapat dapat dimaksudkan sebagai kemampuan secara cepat mendapatkan sebab yang benar dari suatu situasi tertentu melalui satu data yang simpang siur, observasi dan fakta-fakta.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterampilan

Faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan secara langsung menurut Kristiawan dkk (2018) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi

Motivasi merupakan sesuatu yang membangkitkan keinginan dalam diri seseorang untuk melakukan berbagai tindakan.

2. Keahlian

Keahlian yang dimiliki seseorang akan membuat terampil dalam melakukan keterampilan tertentu. Keahlian akan membuat seseorang mampu melakukan sesuatu sesuai dengan yang sudah diajarkan.

2.1.2.3 Indikator Keterampilan

Robbins dalam Ibrahim (2018) mengatakan keterampilan dibagi menjadi 4 kategori, yaitu:

- 1) *Basic Literacy Skill* (keterampilan dasar): Keahlian dasar yang sudah pasti harus dimiliki oleh setiap orang seperti membaca, menulis, berhitung serta mendengarkan.
- 2) *Technical Skill* (keterampilan teknis): Keahlian secara teknis yang didapat melalui pembelajaran. Guna meningkatkan keterampilan kerja, disamping dilakukan melalui pendidikan formal, dapat juga dilakukan dengan memberikan pelatihan. Tujuan dari pelatihan pada umumnya untuk meningkatkan keterampilan kerja, peningkatan penguasaan alat dan metode-metode baru. Latihan kerja menekankan pada peningkatan kemampuan profesional, sehingga latihan adalah suplemen dari pendidikan. Sasaran dari pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Nilai-nilai pengembangan bakat, kreatifitas, inovasi, keterampilan dan motivasi kerja biasanya ditumbuhkan di lingkungan pendidikan dan dikembangkan dalam proses latihan kerja. dalam bidang teknik seperti mengoperasikan komputer dan alat digital lainnya.
- 3) *Interpersonal Skill* (keterampilan interpersonal): Keahlian setiap orang dalam melakukan komunikasi satu sama lain seperti mendengarkan seseorang, memberi pendapat dan bekerja secara tim.
- 4) *Problem Solving* (penyelesaian masalah): Keahlian seseorang dalam memecahkan masalah dengan menggunakan logika atau perasaanya.

2.1.3 Komunikasi

Communication atau komunikasi merupakan salah satu kegiatan terpenting dalam seluruh sendi kehidupan kita, termasuk dalam manajemen. Saat mendengar istilah ini, tak mengherankan rasanya jika kita telah mengetahui dan memahami dengan cukup baik apa yang dimaksudnya. Komunikasi tentunya adalah usaha seseorang untuk menghantarkan

pesan pada orang lain. Namun, dibalik hal sehari-hari ini, tersimpan banyak kesalahan konsepsi mengenai hakikat dasar dan tujuan utama dari prosesnya. Komunikasi merupakan aliran kehidupan atau nyawa dari sebuah organisasi. Oleh karena itu komunikasi menjadi vital bagi kehidupan organisasi. Hubungan baik dengan relasi bisnis dan hubungan yang efektif dalam organisasi komunikasi. Salah satu fungsi utama dari kantor atau perusahaan adalah untuk menyediakan layanan komunikasi yang efisien dan efektif untuk organisasi. Komunikasi yang efektif dapat membantu dalam menjaga kepemimpinan yang efektif dan hubungan antara manusia yang baik.

Secara umum komunikasi dapat diartikan sebagai proses menyampaikan ide, gagasan, ataupun informasi yang dilakukan antar manusia (Soyomukti, 2016). Di dalam suatu organisasi semua orang akan melakukan komunikasi dengan orang lain, terjadinya kesalahan dalam berkomunikasi akan berdampak pada konflik antar individu, tim kerja dalam suatu organisasi. Dilihat dari tingginya waktu yang dihabiskan oleh seseorang baik dalam bentuk komunikasi dengan tulisan, membaca, berbicara, mendengarkan, di mana jika komunikasi di dalam organisasi tidak berjalan secara efektif akan menghambat kesuksesan organisasi itu.

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian ide, gagasan, atau informasi lainnya dari seseorang ke orang lain (Krisnandi dkk, 2019:198). Dengan demikian, komunikasi yang paling sederhana setidaknya harus memiliki tiga unsur, yakni: ada pengirim, ada objek yang dikirimkan, dan ada penerima. Jika salah satu unsur tersebut tidak ada, maka belum dapat dikatakan sebagai komunikasi. Sementara itu, menurut Daft (dalam Krisnandi dkk, 2019:198) komunikasi ialah proses pertukaran dan pemahaman informasi oleh dua orang ataupun lebih. Artinya, komunikasi tidak terbatas hanya antar dua orang saja. Terdapat jenis komunikasi yang memiliki dua atau lebih penerima. Misalnya komunikasi visual yang disebarkan dan bisa diterima oleh banyak orang sekaligus. Komunikasi juga dapat

dilakukan melalui lisan, dengan tulisan maupun menggunakan media komunikasi seperti telepon untuk menyampaikan atau bertukar informasi dari pengirim kepada penerima, (Sopiah, 2018).

Proses komunikasi dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk mengoptimalkan peran tersebut komunikasi dalam organisasi juga perlu memperhatikan bagaimana cara, media, dalam berkomunikasi seperti komunikasi antara atasan, atasan-bawahan, sesama bawahan agar tidak terjadi kesalahan dalam menyampaikan informasi maupun pesan di dalam organisasi. Untuk itu, peran dari komunikasi dalam organisasi perlu dipahami oleh seluruh pihak yang berkaitan. Jika komunikasi berjalan dengan baik, maka hubungan antara atasan dengan bawahan, sesama bawahan terjalin dengan harmonis. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses informasi yang diberikan oleh pihak pertama ke pihak lainnya, agar pihak lainnya mengetahui dan mengerti arti dari inti informasi yang diberikan tersebut.

2.1.3.1 Jenis Komunikasi

Arni Muhammad (2015) membagi komunikasi ke dalam beberapa jenis yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tertulis. Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar mempengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan komunikasi tertulis adalah komunikasi yang disandikan ke dalam simbol- simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bias dibaca, kemudian dikirimkan pada penerimanya.

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. Melalui komunikasi nonverbal, seseorang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah, nada atau kecepatan berbicara. Namun demikian, tanda-tanda komunikasi nonverbal belum dapat diidentifikasi seluruhnya. Akan tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa cara seseorang duduk, berdiri, berjalan, berpakaian, semuanya menyampaikan informasi pada orang lain. Tiap gerakan yang seseorang buat dapat menyatakan asal kita, sikap kita, kesehatan baik secara fisik maupun secara psikologis (mental). Arti atau makna dari sebuah komunikasi verbal dapat diperoleh melalui hubungan komunikasi verbal dan nonverbal. Dengan kata lain, komunikasi verbal akan lebih mudah diinterpretasikan maksudnya dengan melihat tanda-tanda nonverbal yang mengiringi komunikasi verbal tersebut.

2.1.3.2 Fungsi Komunikasi

Deddy Mulyana dalam buku Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar yang dikutip oleh Ngilimun (2017:30) dalam buku Ilmu Komunikasi Sebuah Pengantar Praktis, ada beberapa fungsi dalam komunikasi yaitu:

1. Fungsi komunikasi sosial

Komunikasi itu penting membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, kelangsungan hidup untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan. Pembentukan konsep diri, konsep diri adalah pandangan kita mengenai siapa diri kita dan itu hanya bisa kita peroleh lewat informasi yang diberikan orang lain kepada kita. Konsep diri yang paling dini umumnya dipengaruhi oleh keluarga, dan orang-orang dekat lainnya disekitar kita, termasuk kerabat merekalah yang disebut *significant other*.

2. Fungsi komunikasi ekspresif

Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut dikomunikasikan terutama melalui pesan-pesan nonverbal. Perasaan yang peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun terutama lewat perilaku nonverbal.

3. Fungsi komunikasi instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum yaitu menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan dan juga sesungguhnya seringkali mempunyai fungsi-fungsi tumpang tindih, meskipun salah satu fungsinya sangat menonjol dan mendominasi.

2.1.3.3 Manfaat Komunikasi

Komunikasi memiliki banyak manfaat baik secara umum maupun untuk pengelolaan manajemen. Menurut Krisnandi dkk (2019: 199) komunikasi penting untuk dijalankan dengan baik dalam manajemen karena memiliki manfaat-manfaat sebagai berikut.

1. Komunikasi mampu meningkatkan efektivitas.
2. Komunikasi mampu memosisikan individu secara tepat.
3. Komunikasi akan mendorong keterlibatan individu dalam organisasi sekaligus meningkatkan motivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik, serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
4. Komunikasi mampu menciptakan hubungan dan pemahaman yang lebih baik di antara berbagai pihak internal dan eksternal organisasi.
5. Komunikasi turut membantu individu untuk memahami perlunya perubahan.

2.1.3.4 Indikator Komunikasi

Beberapa indikator komunikasi efektif menurut Sutardji (2016), yakni sebagai berikut:

1. Pemahaman

Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

3. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

4. Hubungan yang makin baik

Dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

5. Tindakan

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

2.1.4 Kinerja Pegawai

Seorang karyawan yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas disebut juga dengan kinerja. Prestasi kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang telah disepakati bersama merupakan pengertian kinerja secara umum. Menurut Mangkunegara (2019) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sagala dalam (Lestari, 2018) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang menampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Setiap organisasi di manapun berada, berharap dapat mencapai tujuan organisasinya secara efektif dan efisien. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menunjang keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut adalah melalui peningkatan kinerja anggota organisasi di dalamnya, dengan mempertimbangkan kinerja anggota, organisasi dapat dengan mudah meningkatkan produktivitas (*productivity*) guna mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Kinerja individu adalah hasil kerja anggota baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Menurut Sandy (2015:11) kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:151) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan

merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.4.1 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Mangkunegara dalam (Sazly & Winna, 2019) pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja;
2. Meningkatkan motivasi kerja;
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan;
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan;
5. Pemberian imbalan yang sesuai;
6. Untuk pembeda antar pegawai;
7. Pengembangan SDM;
8. Alat untuk membantu dan mendorong pegawai agar inisiatif;
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja menjadi baik;
10. Untuk memperoleh umpan baik dari pegawai;
11. Pemutusan hubungan kerja;
12. Memperkuat hubungan antar pegawai, dan
13. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Mathis dan Jackson dalam Widodo (2015: 133) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak lepas dari berbagai macam faktor yang menyertai, diantaranya:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Menurut Sedarmayanti dalam Widodo (2015: 134) instrument pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu:

- 1) Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- 2) Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerja sama, komunikasi, insentif dan lain-lain.
- 3) Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku di sini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
- 4) Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengoordinasikan pekerjaan secara tepat dan juga cepat, termasuk juga pengambilan keputusan dan penentuan prioritas

2.1.4.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Mejia dkk dalam (Jumiyati & Harumi, 2018) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang terdiri atas berikut:

1. Identifikasi, yaitu proses mengidentifikasi faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisis jabatan.
2. Pengukuran, yaitu inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang baik dan buruk. Manajemen perusahaan harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
3. Manajemen, yaitu tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi pada masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai yang ada diperusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya.

2.1.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins (2016:260), yaitu:

a. Kualitas Kerja

Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.

b. Kuantitas Kerja

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

c. Ketepatan Waktu

Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.

d. Efektifitas

Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atasan atau pengawas.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk mengatakan bahwa adanya pengaruh antara budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan bisa dilihat dari tabel dibawah ini, pada tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Ainanur, Satria Tirtayasa	Pengaruh Budaya organisasi, kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal ilmiah megister manajemen No.1 Vol.1 September 2018 E-ISSN: 2632-2634	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawaan	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel keterampilan dan komunikasi
2	M. Muis, J Jufrizen, dan M. Fahmi	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap	(Jesya) Jurnal ekonomi dan ekonomi syariah No.1 Vol. 1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel keterampilan dan komunikasi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Kinerja Karyawan.	Januari 2018	terhadap kinerja karyawan		
3	Jujung Dwi Marta, Dewie Triwijayanti	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	(BISMA) Bisnis dan Manajemen Volume 8 No. 2 Februari 2016 ISSN: 2549-7790	Budaya organisasi dan komunikasi organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi, Komunikasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel keterampilan
4	Anwar Ikhsan	Analisis budaya organisasi dan kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan non dosen pada Universitas Mercu Buana Jakarta	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 2, Nomor 1, Maret 2016	Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan non dosen Universitas Mercu Buana	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel keterampilan dan komunikasi
6	Neni Marlina	Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan	e-prints UIN Raden Fatah Palembang 2018	Terdapat pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Keterampilan dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya organisasi dan komunikasi
7	Diena Ambiya, Muhamad Azis Firdaus dan Rachmatu Ilaily Tinakartika Rinda	Pengaruh Sikap dan Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen Vol. 2 No. 3 2019 E-ISSN: 2655-0008	Terdapat pengaruh yang signifikan antara Sikap Keterampilan terhadap Kinerja	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Keterampilan dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya organisasi dan komunikasi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7	Archika Pramita Dewi, Siti Chamidah, Titis Purwaningrum	Pengaruh keterampilan kerja, reward, dan team work terhadap kinerja karyawan pada home industri anyaman jali-jali sambit Ponorogo	Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management Vol. 2 No 2 2022 E-ISSN: 2777-0559	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Keterampilan dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya organisasi dan komunikasi
8	Syaidinil Aksa	Pengaruh Keterampilan dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Cv. Sks Bima	Jurnal Bina Manajemen, Vol. 11 No.1 September 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterampilan (X1) dan Pengalaman Kerja (X2) secara bersamaan (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap Pengembangan Karir Karyawan CV. SKS Bima	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Keterampilan	Tidak terdapat variabel budaya organisasi, komunikasi dan Kinerja
9	Sri Mulyeni	Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Soshum Insentif Vol. 1 No. 1 Oktober 2018 ISSN 2655-268X	Terdapat pengaruh positif antara komunikasi (X1), motivasi kerja (X2) secara bersama-sama atau simultan dengan kinerja karyawan (Y) pada karyawan di PT. PLN Persero unit pelayanan dan	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Komunikasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya organisasi dan keterampilan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
				jaringan padalarang		
10	Stavros Kalogiannidis	Impact of Effective Bussiness Communication on Employee Performance	EJBMR, European Journal of Bussiness and Managemnt Research Vol. 5 No. 6 Desember 2020	The study confirmed that effective communication in any business entity has a great influence in employee performance	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Komunikasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya organisasi dan keterampilan
11	Agustina Rantesalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta, Zaenal Arifin	The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment	Journal of Research in Bussiness and Managemnt Vol. 4 No. 9 2016 ISSN: 2347-3002	Competence, Motivation and Organizational Culture has a positive and significant effect on employee performance	Menggunakan Variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel keterampilan dan komunikasi

2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, keunggulan, prestasi (kinerja), kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan juga perkembangan organisasi itu sendiri. Menurut Robins dan Judge (dalam Sulaksono Hari, 2015: 2) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Kebiasaan atau budaya yang

dibentuk dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan produktifitas serta kinerja pegawai yang terlibat.

Budaya organisasi berdampak langsung pada kinerja dan kesejahteraan karyawan. Menurut Sulaksono Hari (2015: 14) terdapat empat indikator budaya organisasi, yaitu inovatif memperhitungkan risiko seperti menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan dan berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru, berorientasi pada hasil seperti menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan dan penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan, berorientasi pada tim seperti memenuhi kebutuhan untuk berjalan dan mengerjakan pekerjaan dan mendukung prestasi karyawan, kemudian yang terakhir yaitu berorientasi pada tugas seperti teliti dalam mengerjakan tugas, keakuratan hasil kerja.

Budaya di dalam organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak terlihat, namun mampu menggerakkan orang di dalamnya untuk melakukan pekerjaan efektif dan efisien. Karyawan dalam organisasi akan mempelajari dan menyesuaikan diri terhadap budaya yang berlaku, apa yang baik dan buruk, benar dan salah, boleh dan tidak boleh dilakukan, serta peraturan lainnya. Peran budaya organisasi sangat penting untuk kemajuan perusahaan dan hasil pekerjaan karena budaya organisasi mengacu pada kepercayaan dan prinsip organisasi. Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yaitu pendapat Ainanur dan Satria (2018) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Ruan J dan Wang Z (2017) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif berhubungan dengan keterampilan karyawan yang lebih baik. Kemudian Norazah Mohd Suki dan Norbayah Mohd Suki (2020) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi yang kuat dan efektivitas komunikasi di antara karyawan.

Budaya juga memiliki hubungan dengan keterampilan. Menurut Hasibuan dalam Hotner Tampubolon (2016) Keterampilan karyawan dan pelatihan merupakan salah satu faktor kritis bagi organisasi. Keterampilan sangat dapat mendukung seseorang dalam bekerja ataupun saat mengerjakan sesuatu. Keterampilan di dalam sebuah organisasi atau pekerjaan merupakan suatu kemampuan yang dapat mendorong individu agar mudah dalam melakukan pekerjaan atau tugas-tugas sesuai dengan pengalaman yang diperolehnya.

Robbins dalam Ibrahim (2018) mengatakan keterampilan dibagi menjadi 4 kategori/indikator yaitu *basic literacy skill* (keterampilan dasar), merupakan keahlian dasar yang sudah pasti harus dimiliki oleh setiap orang seperti membaca, menulis, berhitung serta mendengarkan. Kemudian *technical skill* (keterampilan teknis), yaitu keahlian secara teknis yang didapat melalui pembelajaran. Guna meningkatkan keterampilan kerja, disamping dilakukan melalui pendidikan formal, dapat juga dilakukan dengan memberikan pelatihan. Yang ketiga yaitu *interpersonal skill* (keterampilan interpersonal), yaitu keahlian setiap orang dalam melakukan komunikasi satu sama lain seperti mendengarkan seseorang, memberi pendapat dan bekerja secara tim. Kemudian yang terakhir yaitu *problem solving* (penyelesaian masalah), merupakan keahlian seseorang dalam memecahkan masalah dengan menggunakan logika atau perasaannya.

Nur Rohmah Muktiani dan Sri Widiastuti (2017) menyatakan bahwa keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat. Dengan beberapa pengertian keterampilan menurut beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan keterampilan termasuk bagian yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Archika Pramita Dewi, Siti Chamidah, Titis Purwaningrum (2022) dengan hasil penelitian bahwa keterampilan memiliki hubungan/pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil

penelitian Salaheldin Ismail (2014) menunjukkan bahwa keterampilan karyawan memiliki dampak positif yang signifikan pada budaya organisasi. Kemudian Sutrisno dan Sari (2020) yang mengemukakan bahwa keterampilan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi efektif.

Budaya organisasi dan keterampilan merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan. Selain kedua hal tersebut, komunikasi juga merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai suksesnya tujuan sebuah perusahaan. Komunikasi adalah aliran kehidupan atau nyawa dari sebuah organisasi. Oleh karena itu komunikasi menjadi vital bagi kehidupan organisasi. Hubungan baik dengan relasi bisnis dan hubungan yang efektif dalam organisasi komunikasi. Menurut Krisnandi dkk (2019:198) Komunikasi adalah suatu proses penyampaian ide, gagasan, atau informasi lainnya dari seseorang ke orang lain. Dengan demikian, komunikasi yang paling sederhana setidaknya harus memiliki tiga unsur, yakni: ada pengirim, ada objek yang dikirimkan, dan ada penerima. Jika salah satu unsur tersebut tidak ada, maka belum dapat dikatakan sebagai komunikasi. Komunikasi yang efektif dapat membantu dalam menjaga kepemimpinan yang efektif dan hubungan antara manusia yang baik. Di dalam suatu organisasi semua orang akan melakukan komunikasi dengan orang lain, terjadinya kesalahan dalam berkomunikasi akan berdampak pada konflik antar individu, tim kerja dalam suatu organisasi.

Mampu berkomunikasi adalah salah satu soft skill penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan di perusahaan. Menurut Sutardji (2016) terdapat beberapa indikator komunikasi efektif, yaitu pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan yang terakhir yaitu tindakan. Dengan adanya komunikasi seorang karyawan bisa dilihat apakah dia memiliki kualitas atau tidak dalam dirinya. Jika kemampuan komunikasinya baik maka kualitas diri yang dia miliki baik pula, begitu pun sebaliknya jika kemampuan komunikasinya kurang maka kualitas diri yang dia

miliki akan dinilai kurang pula. Hal ini akan berakibat pada kinerja seorang karyawan tersebut di perusahaannya. Sama seperti menurut penelitian sebelumnya, pendapat Sri Mulyeni (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya pendapat Yanti dan Lubis (2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi dengan keterampilan kerja karyawan. Kemudian Jeff Mowatt (2017) menjelaskan bagaimana komunikasi mempengaruhi budaya organisasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ia menekankan bahwa komunikasi yang baik memainkan peran penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya yang sehat di tempat kerja.

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja. Seorang karyawan yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas disebut juga dengan kinerja.

Sagala dalam (Lestari 2018) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang menampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Setiap organisasi di manapun berada, berharap dapat mencapai tujuan organisasinya secara efektif dan efisien. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menunjang keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut adalah melalui peningkatan kinerja anggota organisasi di dalamnya, dengan mempertimbangkan

kinerja anggota, organisasi dapat dengan mudah meningkatkan produktivitas (*productivity*) guna mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:151) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja. Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian.

Budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi memiliki keterkaitan satu sama lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dari sebuah perusahaan. Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Yuyun dkk (2022) yang berpendapat bahwa secara keseluruhan Budaya Organisasi, Pengetahuan dan Keterampilan memengaruhi Kinerja Pegawai secara signifikan. Selanjutnya Miftahul & Feri (2022) berpendapat bahwa secara simultan keterampilan kerja dan komunikasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian menurut Jujung & Dewie (2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan salah satu penentu dari Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat atau positif tentunya akan dapat mendukung karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan itu sendiri. Kinerja karyawan juga ditentukan oleh keterampilan karyawannya, baik atau buruknya keterampilan yang dimiliki karyawan perusahaan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk menaikkan kinerja karyawan, komunikasi yang baik juga diperlukan agar semua bahan evaluasi yang harus disampaikan dapat tersampaikan dengan baik dan jelas.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran di atas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut: **Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operator Sewing PT. Theodore Pan Garmindo Secara Parsial dan Simultan**