

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

###### **2.1.1.1 Definisi Budaya Organisasi**

Dalam dunia kerja sudah dipastikan tidak akan terlepas dari adanya budaya. Tidak terkecuali budaya organisasi dalam suatu organisasi, budaya organisasi tersebut terbentuk dari keyakinan dan norma-norma yang telah disepakati. Budaya organisasi memiliki pengertian yang berbeda-beda, demikian juga dengan para ahli.

Robbins dan Coulter (2012:55) mendefinisikan bahwa “Budaya Organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi”.

Menurut Mangkunegara (2013:13) mendefinisikan “Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal”. Menurut Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2017:72) mengutarakan bahwa “Budaya Organisasi adalah suatu kebiasaan dalam sebuah organisasi yang dapat membentuk perilaku seseorang menjadi lebih baik”.

Dari pengertian yang telah dipaparkan oleh para ahli, maka dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan-keyakinan atau tradisi yang telah disepakati bersama yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya.

#### **2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya pada hakikatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka berapapun bagusnya suatu bangunan, tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengerahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

Menurut Stephen Robbins (dalam Fahmi, 2014:117-118) karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

1. **Inisiatif Individual**

Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.

2. **Toleransi terhadap tindakan berisiko**

Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.

3. **Arah**

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran, dan harapan mengenai prestasi.

4. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan dari manajemen

Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.

7. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

8. Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10. Pola-pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatas oleh hierarki kewenangan yang formal.

Budaya itu mengemukakan kepada karyawan hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

### **2.1.1.3 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi menurut Robbins dan Coulter (2012:28) terdiri dari:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada didalam organisasi.
2. Memperhatikan detail, yaitu diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketentuan, analisis dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.
3. Orientasi pada hasil, yaitu diartikan fokus pada hasil atau pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi individu, yaitu diartikan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi pada tim, yaitu diartikan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim kerja, bukan pada individu.
6. Keagresifan, yaitu bahwa individu atau orang-orang yang berada di dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.
7. Stabilitas, yaitu diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan *status quo* untuk terus tumbuh dan berkembang.

## **2.1.2 Komunikasi Interpersonal**

### **2.1.2.1 Definisi Komunikasi Interpersonal**

Dalam dunia kerja sudah dipastikan bahwa tidak akan terlepas dari adanya komunikasi. Tidak terkecuali komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi, komunikasi interpersonal tersebut terbentuk karena adanya kebutuhan antara satu dengan yang lainnya. Secara komunikasi interpersonal memiliki pengertian yang berbeda-beda, demikian juga dengan para ahli.

Devito (2009) dalam Ahmad Faisal dan Istiyah (2017:64) menyatakan bahwa “Komunikasi Interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang dengan pengaruhnya dengan kesempatan untuk memberikan umpan balik segera”.

Menurut Irwansyah (2016:15) menyatakan bahwa “Komunikasi Interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan antara seseorang dengan orang lain dalam suatu masyarakat maupun organisasi dengan menggunakan media komunikasi tertentu dan bahasa yang mudah dipahami untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Silalahi (2016:281) “Komunikasi Interpersonal adalah komunikasi antara dua orang atau lebih”.

Dari berbagai definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih secara langsung (tatap muka).

### 2.1.2.2 Komponen-Komponen Komunikasi Interpersonal

Secara sederhana dapat dikemukakan suatu asumsi bahwa proses komunikasi interpersonal akan terjadi apabila ada pengirim menyampaikan informasi berupa lambang verbal maupun nonverbal kepada penerima dengan menggunakan medium suara manusia (*human voice*), maupun dengan medium tulisan. Berdasarkan asumsi ini maka dapat dikatakan bahwa dalam proses komunikasi interpersonal terdapat komponen-komponen komunikasi yang secara integratif saling berperan sesuai dengan karakteristik komponen itu sendiri. Di bawah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Sumber/komunikator

Merupakan orang yang mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi, yakni keinginan untuk membagi keadaan internal sendiri, baik bersifat emisional maupun informasional dengan yang lain. Kebutuhan ini dapat berupa keinginan untuk mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain. Dalam konteks komunikasi interpersonal adalah individu yang menciptakan, memformalisasikan, dan menyampaikan pesan.

b. *Encoding*

*Encoding* adalah suatu aktifitas internal pada komunikator dalam menciptakan pesan melalui pemilihan simbol-simbol verbal dan nonverbal, yang disusun berdasarkan aturan-aturan tata bahasa, serta disesuaikan dengan karakteristik komunikan. *Encoding* merupakan tindakan memformulasikan isi pikiran kedalam simbol-simbol, kata-kata, dan

sebagainya sehingga komunikator merasa yakin dengan pesan yang disusun dan cara penyampaiannya.

c. Pesan

Merupakan hasil *encoding*, pesan adalah seperangkat simbol-simbol baik verbal maupun non verbal, atau gabungan keduanya yang mewakili keadaan khusus komunikator untuk disampaikan kepada pihak lain. Dalam aktivitas komunikasi, pesan merupakan unsur yang sangat penting. Pesan itulah yang disampaikan oleh komunikator untuk diterima dan diinterpretasi oleh komunikan. Komunikan akan efektif apabila komunikan menginterpretasi makna pesan sesuai yang diinginkan oleh komunikator.

d. Saluran

Merupakan sarana fisik penyampaian pesan dari sumber penerimaan atau yang menghubungkan orang ke orang lain secara umum. Dalam konteks komunikasi interpersonal, penggunaan saluran atau media semata-mata karena situasi dan kondisi tidak memungkinkan dilakukan komunikasi secara tatap muka. Misalnya, seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, namun kedua orang tersebut berada pada tempat yang berjauhan, sehingga digunakan saluran komunikasi agar keinginan penyampaian informasi tersebut dapat terlaksana. Prinsipnya, sepanjang masih dimungkinkan untuk dilaksanakan komunikasi secara tatap muka, maka komunikasi interpersonal tatap muka lebih efektif.

e. Penerimaan/komunikasikan

Adalah seseorang yang menerima, memahami, dan menginterpretasikan pesan. Dalam proses komunikasi interpersonal, penerima bersifat aktif, selain menerima pesan melakukan pula proses interpretasi dan memberikan umpan balik. Berdasarkan umpan balik dari komunikasi inilah seorang komunikator akan dapat mengetahui keefektifan komunikasi yang dilakukan, apakah makna pesan dapat dipahami secara bersama oleh kedua belah pihak yakni, komunikator dan komunikan.

f. *Decoding*

*Decoding* merupakan bagian internal dalam diri penerima. Melalui indera, penerima mendapatkan macam-macam data dalam bentuk “mentah”, berupa kata-kata dan simbol-simbol yang harus diubah ke dalam pengalaman-pengalaman yang mengandung makna. Secara bertahap dimulai dari proses sensasi, yaitu proses dimana indera menangkap stimulus. Misalnya, telinga mendengar suara atau bunyi, mata melihat objek, dan sebagainya. Proses sensasi dilanjutkan dengan persepsi, yaitu proses memberi makna atau *decoding*.

g. Respon

Yakni apa yang telah diputuskan oleh penerima untuk dijadikan sebagai sebuah tanggapan terhadap pesan. Respon dapat bersifat positif, netral, maupun negatif. Respon positif apabila sesuai dengan yang dikehendaki komunikator. Netral berarti respon itu tidak menerima ataupun menolak keinginan komunikator. Dikatakan respon negatif apabila tanggapan yang

diberikan bertentangan dengan yang diinginkan oleh komunikator. Pada hakikatnya respon merupakan informasi bagi sumber sehingga ia dapat menilai efektivitas komunikasi untuk selanjutnya menyesuaikan dengan situasi yang ada.

h. Gangguan (*Noise*)

Gangguan atau *noise*, untuk itu harus didefinisikan dan dianalisis. *Noise* dapat terjadi di dalam komponen-komponen maupun dari sistem komunikasi. *Noise* merupakan apa saja yang mengganggu atau membuat kacau penyampaian dan penerimaan pesan, termasuk yang bersifat fisik dan psikis.

i. Konteks komunikasi

Komunikasi selalu terjadi dalam suatu konteks tertentu, paling tidak ada tiga dimensi yaitu ruang, waktu, dan nilai. Konteks ruang menunjuk pada lingkungan konkrit dan nyata tempat terjadinya komunikasi, seperti ruangan, halaman, dan jalanan. Konteks waktu menunjuk pada waktu kapan komunikasi tersebut dilaksanakan, misalnya: pagi, siang, sore, malam. Konteks nilai, meliputi nilai sosial dan budaya yang mempengaruhi suasana komunikasi, seperti: adat istiadat, situasi rumah, norma sosial, norma pergaulan, etika, tata krama, dan sebagainya. Agar komunikasi interpersonal dapat berjalan secara efektif, maka masalah konteks komunikasi ini kiranya perlu menjadi perhatian. Artinya, pihak komunikator dan komunikan perlu mempertimbangkan konteks komunikasi ini.

Dari berbagai penjelasan di atas dapat dipahami bahwa dapat dikatakan terjadinya komunikasi interpersonal jika terdapat atau ada orang yang menyampaikan pesan atau informasi baik berupa verbal maupun non verbal kepada penerima pesan bentuk kata maupun tulisan. Hal itu disebut dengan komponen-komponen dalam terciptanya sebuah komunikasi interpersonal yang di mana komponen-komponen tersebut dapat berperan sesuai karakteristik komponen masing-masing.

### **2.1.2.3 Indikator Komunikasi Interpersonal**

Menurut Devito (2011:54) komunikasi interpersonal yang efektif memiliki indikator antara lain:

1. Keterbukaan (*Openness*)

Keterbukaan adalah kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan interpersonal. Keterbukaan atau sikap terbuka sangat berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif.

2. Empati (*Empathy*)

Empati adalah merasakan apa yang dirasakan orang lain atau proses ketika seseorang merasakan perasaan orang lain dan menangkap arti perasaan itu kemudian mengkomunikasikannya dengan kepekaan sedemikian rupa hingga menunjukkan bahwa ia sungguh-sungguh mengerti perasaan orang lain itu.

### 3. Dukungan (*Supportiveness*)

Dukungan adalah situasi yang terbuka untuk mendukung agar komunikasi berlangsung efektif.

### 4. Rasa Positif (*Positiveness*)

Rasa positif adalah perasaan positif terhadap diri sendiri, kemampuan mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi dan kemampuan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk berinteraksi yang efektif.

### 5. Kesetaraan (*Equality*)

Kesetaraan adalah pengakuan kedua belah pihak saling menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

## **2.1.3 Kinerja Karyawan**

### **2.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Dalam dunia kerja sudah dipastikan bahwa tidak akan terlepas dari adanya aktivitas kerja. Tidak terkecuali kinerja dalam suatu organisasi, kinerja tersebut adalah hasil kerja seseorang. Secara kinerja memiliki pengertian yang berbeda-beda, semikian juga dengan para ahli.

Bangun (2012:231) menyatakan bahwa “Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Menurut Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa “Kinerja Karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Isnar Budiarti (2013) “kinerja didefinisikan

sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu”.

Dari berbagai pengertian yang telah dipaparkan oleh para ahli, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diraih oleh seorang karyawan berdasarkan pengalaman.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi, yaitu:

#### **1. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan Fisik (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana jika diuraikan, faktor individu dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

##### **a. Pengetahuan (*Knowledge*)**

Kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki

karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

b. Keterampilan (*Skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*), keterampilan manusia (*Human Skill*), dan keterampilan teknik (*Technical Skill*).

c. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja individu yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

### **2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Bangun (2012:233) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan yang terdiri atas: jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas pekerjaan yang terdiri atas: standar kualitas pekerjaan yang harus disesuaikan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.
3. Ketetapan waktu yang terdiri atas: tidak menunda pekerjaan yang diberikan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
4. Kehadiran yang terdiri atas: tingkat kehadiran karyawan dan tingkat keterlambatan karyawan dalam organisasi.
5. Kemampuan bekerja sama yang terdiri atas: mampu bekerja sama dengan baik antar karyawan dan menghargai rekan kerja satu sama lain.

### **2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu**

Sebuah penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil penelitian yang kita lakukan sekarang. Maka dari itu, Penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal yang telah dikumpulkan penulis. Berikut isi kajiannya dalam bentuk tabel:

**Tabel 2.1**  
**Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini**

| No | Judul Penelitian  | Hasil  | Persamaan   | Perbedaan   |  |
|----|---|--|---|---|--|
|    |   |  |   | Penelitian Terdahulu  | Rencana Penelitian   |
| 1. | Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk<br><br>Oleh: Boy Suzanto dan Ari Solihin (2012) | Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja. | -Membahas variabel budaya organisasi<br><br>-Membahas variabel komunikasi interpersonal<br><br>-Membahas variabel kinerja | - Melakukan peneltian pada PT. Telekomuni kasi Indonesia Tbk                            | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga<br><br>Tempat Penelitian di Bandung   |
| 2. | Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada SMA Pomosda Tanjunganom Nganjuk<br><br>Oleh: Lukmanati, Bakti Yulisar dan Yuli Minartiwi (2018)   | Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja.  | -Membahas variabel komunikasi interpersonal<br><br>-Membahas variabel kinerja   | - Melakukan Penelitian pada SMA Pomosda<br><br>- Tempat penelitian di Tanjungan Nganjuk | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga<br><br>Tempat Penelitian di Bandung   |
| 3. | Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru Smk Swasta Di Kota Serang Dengan Variabel Mediasi Komitmen Organisasi<br><br>Oleh: Erik Herlambang dan Fuadi (2018)                                   | Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja.          | -Membahas variabel budaya organisasi<br><br>-Membahas variabel komunikasi interpersonal<br><br>-Membahas variabel kinerja | - Melakukan Penelitian pada SMK Swasta<br><br>- Tempat penelitian di Kota Serang        | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga<br><br>- Tempat Penelitian di Bandung |

| No | Judul Penelitian  | Hasil  | Persamaan   | Perbedaan  |  |
|----|---|--|---|--|--|
|    |   |  |   | Penelitian Terdahulu   | Rencana Penelitian   |
| 4. | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Perjalanan Wisata "Panen Tour"<br><br>Susiaty Purwaning Utami (2015)   | Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, motivasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja. | -Membahas variabel komunikasi interpersonal<br><br>-Membahas variabel kinerja | -Melakukan penelitian pada Biro Perjalanan Wisata "Panen Tour"<br><br>Tempat penelitian di Jakarta Pusat | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga<br><br>- Tempat Penelitian di Bandung |
| 5. | Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Semarang)<br><br>Wagiman S dan Himawan Arif Sutanto (2018) | Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.          | -Membahas variabel budaya organisasi<br><br>-Membahas variabel kinerja        | -Melakukan penelitian pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk<br><br>- Tempat Penelitian di Semarang | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga<br><br>- Tempat Penelitian di Bandung |
| 6. | Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung<br><br>Dwiki Indar Rifal dan Umi Narimawati (2019)                                    | Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, pengembangan karir dan pengawasan terhadap kinerja karyawan.   | -Membahas variabel budaya organisasi<br><br>-Membahas variabel kinerja        | -Melakukan penelitian pada Dinas Kesehatan Kota Bandung<br><br>- Tempat penelitian di Bandung            | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga<br><br>- Tempat Penelitian di Bandung |
| 7. | Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di biro umum   | Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dan komunikasi   | -Membahas variabel budaya organisasi<br><br>-Membahas variabel                | -Melakukan penelitian pada kementerian pendidikan dan kebudayaan   | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga                                       |

| No  | Judul Penelitian  | Hasil   | Persamaan   | Perbedaan   |  |
|-----|---|---|---|---|--|
|     |   |   |   | Penelitian Terdahulu  | Rencana Penelitian   |
|     | kementerian pendidikan dan kebudayaan republik indonesia<br><br>Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2017)  | interpersonal terhadap kinerja  | komunikasi interpersonal<br><br>-Membahas variabel kinerja  | republik indonesia<br><br>- Tempat penelitian di Jakarta  | - Tempat Penelitian di Bandung   |
| 8.  | The Relationship between Interpersonal Communication and Organizational Commitment with Teacher Performance<br><br>Susnaini Julita, Sudarwan dan Abdurrobbil Falaq Dwi Anggoro (2016) | The results showed that there was a positive relationship between interpersonal communication on employee performance.  | -Membahas variabel komunikasi interpersonal<br><br>-Membahas variabel kinerja   | -Melakukan penelitian pada SMP Negeri Kota Bengkulu<br><br>- Tempat Penelitian di Bengkulu          | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga<br><br>- Tempat Penelitian di Bandung |
| 9.  | The Effect of Organizational Culture, Interpersonal Communication, Work Motivation to Teacher's Performance<br><br>A.Kadir, Bibin Rubini danThamrin Abdullah (2016)                   | The Results showed that there was a positive and significant relationship between organizational culture, interpersonal communication and motivation on employee performance. | -Membahas variabel budaya organisasi<br><br>-Membahas variabel komunikasi interpersonal<br><br>-Membahas variabel kinerja | -Melakukan penelitian pada SMA Islamic Jambi<br><br>- Tempat Penelitian di Jambi                    | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga<br><br>- Tempat Penelitian di Bandung |
| 10. | The Influence Of Organizational Culture On Employee Performance In Kenya's Civil Service: A Case Of The Ministry Of Water And Irrigation  | The result of the study show that there is a positive relationship between organizational culture and employee performance.   | -Membahas variabel budaya organisasi<br><br>-Membahas variabel kinerja  | -Melakukan penelitian pada Kementrian Pelayanan air dan Irigasi<br><br>- Tempat Penelitian di Kenya | - Penulis melakukan penelitian pada PT. Soka Cipta Niaga<br><br>- Tempat Penelitian di Bandung |

| No | Judul Penelitian                      | Hasil | Persamaan | Perbedaan            |                    |
|----|---------------------------------------|-------|-----------|----------------------|--------------------|
|    |                                       |       |           | Penelitian Terdahulu | Rencana Penelitian |
|    | Misigo, M. B., dan Moronge, M. (2017) |       |           |                      |                    |

*Sumber Diolah Penulis (2019)*

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka yang telah diuraikan penulis mengenai variabel budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja para karyawan yaitu melalui pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan transformatif. Pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan transformatif merupakan suatu langkah untuk membangun organisasi secara berkelanjutan, memungkinkan individu-individu untuk saling berinteraksi dan berintegrasi serta meningkatkan kinerja. Dengan adanya budaya organisasi maka pegawai akan terhubung, terkait, dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal bagi organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Hal ini didasari karena budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi pola pikir dan tindakan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, meningkatkan rasa nyaman dan loyal terhadap perusahaan. Tanpa adanya budaya organisasi yang kuat, maka akan sangat sulit tercapainya tujuan yang diinginkan. Budaya organisasi merupakan suatu alat penggerak perusahaan dalam hal menjalankan visi dan misinya.

Diketahui bahwa di dalam suatu organisasi setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda sehingga berhasil tidaknya suatu pencapaian tujuan tergantung dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki tiap individu.

Sehubungan dengan hal diatas, diharapkan dalam suatu organisasi semangat terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komunikasi interpersonal sebagai suatu hal yang utama guna mencapai tujuan efektif dan efisien. Komunikasi interpersonal adalah proses yang pasti dan selalu terjadi. Komunikasi interpersonal adalah sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam organisasi.

Karyawan yang dapat menerapkan komunikasi interpersonal tentunya memiliki kinerja yang baik, tetapi bagi yang tidak dapat menerapkan komunikasi interpersonal maka di dalam dirinya akan terdapat rasa bosan dan jenuh dalam melaksanakan aktivitas perusahaan.

Komunikasi interpersonal pun mempunyai pengaruh yang sangat penting terhadap kinerja karyawan. Organisasi/ perusahaan yang baik, ditandai oleh adanya komunikasi yang harmonis dari berbagai komponen. Artinya ketika proses komunikasi interpersonal antar komponen tersebut dapat diselenggarakan secara harmonis, maka organisasi tersebut semakin kokoh dan kinerja karyawan pada organisasi akan meningkat. Peningkatan kinerja secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feedback* yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang di refleksikan dalam kenaikan produktivitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat

didukung dari tingkat kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh tingkat komunikasi interpersonal.

### **2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2018:45) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, akan semakin tinggi kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Menurut Wagiman S dan Himawan Arif Susanto (2018:568) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) tbk. kantor Wilayah Semarang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena, semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

### **2.2.2 Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2018:45) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi interpersonal, akan semakin tinggi kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Boy Sizanto dan Ari Solihin (2012:74) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada *Unit Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.*, menyatakan bahwa Besarnya pengaruh variabel komunikasi interpersonal terhadap variabel kinerja karyawan di lingkungan Unit Network Management Divisi System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk., adalah positif dan signifikan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan di lingkungan Unit Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, sebagai akibat dari tinggi rendahnya kualitas komunikasi interpersonal yang berjalan pada organisasi tersebut.

### **2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2018:45) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja

karyawan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia menyatakan bahwa budaya organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Sedangkan hasil uji korelasi yang menunjukkan bahwa korelasi budaya organisasi berada pada kategori kuat dan komunikasi interpersonal berada pada kategori efektif dan kinerja pegawai berada pada kategori tinggi. Hal ini menginformasikan bahwa budaya organisasi dan komunikasi interpersonal di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia kuat dan efektif sehingga memunculkan tingginya kinerja pegawai.

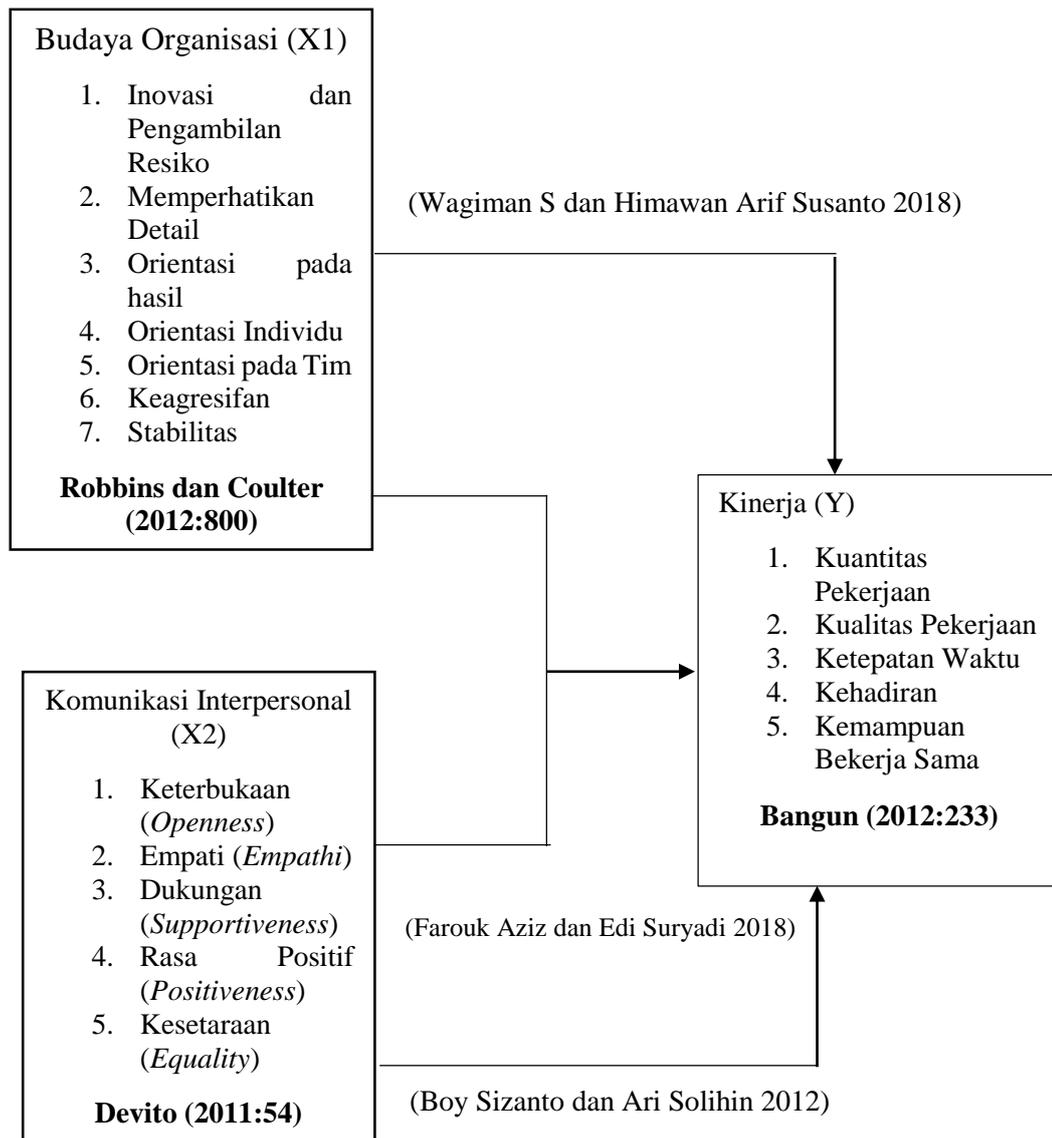
Erik Herlambang dan Fuadi (2018:47) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kota Serang dengan variabel mediasi komitmen organisasi menyatakan bahwa budaya organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen guru terhadap organisasi SMK Swasta di Kota Serang.

#### **2.2.4 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal**

Boy Suzanto dan Ari Solihin (2012:71) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada *unit network management system infratel* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, menyatakan bahwa Besarnya hubungan antara variabel budaya organisasi dan komunikasi interpersonal di lingkungan Unit Network Management

Divisi System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk., adalah positif dan signifikan.

### 2.3 Paradigma Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Desain Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Menurut Umi Narimawati (2008:63) dalam bukunya Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif menyatakan bahwa Hipotesis adalah kesimpulan penelitian yang belum sempurna sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu melalui penelitian.

Berdasarkan model penelitian yang terdapat dalam gambar diatas, maka diperlukan hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas dan variabel terikat. Hipotesis yang diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Soka Cipta Niaga Bandung secara parsial.

H2: Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Soka Cipta Niaga Bandung secara parsial.

H3: Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal secara bersama – sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Soka Cipta Niaga Bandung secara simultan.