

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan komunikasi internal, beban kerja dan kinerja karyawan beserta uraian yang menyangkut komunikasi internal, beban kerja dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Komunikasi Internal**

Komunikasi internal merupakan hal yang penting bagi organisasi maupun perusahaan. Komunikasi internal dalam perusahaan diharapkan dapat meningkatkan sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan tersebut. Dengan adanya komunikasi internal, setiap SDM dapat memberikan pendapat, saran, hingga ide baru, maka akan terjadi komunikasi atau diskusi secara dua arah dengan anggota lain.

##### **2.1.1.1 Pengertian Komunikasi Internal**

Ishaq (2017: 119) menyatakan, “Komunikasi merupakan suatu proses perumusan, penyampaian dan pemaknaan pesan yang dilakukan oleh seorang komunikator/*sender* kepada komunikan/*receiver* melalui media atau sarana tertentu. Dengan proses tersebut, komunikator dan komunikan memiliki kesamaan makna atas suatu hal (pesan) yang dikirim dan diterimanya”.

Effendy (2019: 122) menyatakan, “Komunikasi internal adalah suatu pertukaran gagasan diantara administrator dan karyawan di dalam perusahaan

atau organisasi dan pertukaran gagasan tersebut bisa secara horizontal maupun vertikal”.

Wisnu (2021: 26) menyatakan “Komunikasi internal adalah suatu proses penyampaian pesan yang terjadi diantara anggota organisasi, berlangsung dari pemimpin ke bawahan, pemimpin terhadap pemimpin, maupun ke bawahan”.

Suwanto (2021: 213) menyatakan, “Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi”.

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah penyampaian pesan-pesan yang berlangsung pada anggota suatu perusahaan atau organisasi secara horizontal maupun vertikal.

#### **2.1.1.2 Jenis – Jenis Komunikasi Internal**

Menurut Martha (2017: 16) mengemukakan bahwa komunikasi internal memiliki dua jenis, yaitu:

##### **1. Komunikasi Personal**

Komunikasi personal (*personal communication*), merupakan hubungan antara dua orang atau lebih, dapat terjadi dengan dua cara:

- a. Secara tatap muka (*face to face*), jenis ini efektif untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang, dikarenakan komunikator dapat mengetahui, memahami, dan menguasai komunikan. Proses komunikasi tatap muka mengharuskan dua orang tersebut bertemu langsung dan berkomunikasi tanpa ada perantara.

b. Melalui Media, merupakan model komunikasi dengan menggunakan alat, sehingga tidak terjadi kontak langsung antara pribadi. Komunikasi melalui media biasanya menggunakan alat komunikasi seperti telepon, *email*, memo, surat, dan lain sebagainya.

## 2. Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok (*group communication*), merupakan komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Komunikasi internal dalam organisasi yang terjadi antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Biasanya dalam organisasi kita lebih mengenal dengan bagian atau divisi, dimana masing-masing divisi ini tentu perlu melakukan komunikasi dengan divisi lain saat menjalankan tugasnya. Komunikasi kelompok lebih sering menggunakan proses yang tatap muka langsung, karena akan lebih mudah untuk melakukan kontak secara berhadapan disbanding melalui media yang mungkin munculkan kesalahpahaman. Komunikasi kelompok dibedakan menjadi dua, yaitu komunikasi kelompok kecil (*small group communication*) dan komunikasi kelompok besar (*large group communication*).

### 2.1.1.3 Tujuan Komunikasi Internal

Komunikasi internal berperan penting dalam proses penyebaran sebuah informasi dalam organisasi. Informasi merupakan aspek penting yang harus ada dalam organisasi. Komunikasi internal yang terjalin dengan baik dapat

mempererat hubungan yang terjalin antara pihak eksternal organisasi, hal tersebut dapat menjadi kekuatan bagi sebuah organisasi itu sendiri.

Menurut Nanda (2016: 27) mengemukakan bahwa tujuan dari komunikasi internal adalah:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan.
2. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan karyawan.
3. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijakan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi.
4. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan).

#### **2.1.1.4 Strategi Komunikasi Internal**

Ropingi el Ishaq (2017: 133-135) Mengemukakan bahwa komunikasi internal perusahaan dimaksudkan untuk menciptakan suasana yang dapat mendukung semangat kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:

1. Menyampaikan kebijakan dan sistem kerja

Menyampaikan kebijakan dan sistem kerja, termasuk tentang eksistensi perusahaan dari sisi finansial karena, menurut Jefkins, karyawan berhak mengetahui apakah perusahaannya masih dapat dijadikan sandaran hidup atau tidak.

## 2. Menyampaikan laporan tentang keuangan perusahaan

Biasanya para karyawan memiliki berbagai tuntutan kesejahteraan yang bahkan tidak sanggup dilakukan oleh perusahaan karena kondisi keuangan yang tidak memungkinkan. Pihak manajemen perlu untuk menyampaikan laporan agar karyawan memiliki pemahaman tentang alur keuangan perusahaan, sehingga mereka tidak mudah melakukan demonstrasi dan mengajukan tuntutan yang muluk-muluk.

## 3. Sistem kerja perusahaan

Suatu perusahaan pasti menetapkan skema birokrasinya, kebijakan dan orientasinya, termasuk tentang sistem kepegawaian dan kesejahteraannya, struktur manajemennya, dan sebagainya. Tidak terkecuali, aturan perundang-undangan yang berlaku dalam suatu pemerintahan, misalnya Undang-Undang Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, surat edaran dari lembaga terkait dan sebagainya. Aturan main perusahaan perlu menjadi materi dalam komunikasi internal perusahaan agar para karyawan memahami aturan main, memahami hak dan kewajiban serta secara sadar bertindak sesuai dengan aturan main yang berlaku.

## 4. Menyampaikan tentang pembaruan yang dilakukan oleh perusahaan

Pembaruan dalam arti perubahan posisi karyawan maupun pembaruan dalam hal peralatan (teknologi) yang menjadi tuntutan dalam perkembangan modernitas. Perkembangan teknologi menuntut perusahaan untuk selalu memperbarui peralatan yang digunakan agar memiliki daya saing. Seringkali

pembaruan teknologi industri yang dipakai oleh perusahaan memiliki dampak negatif bagi karyawan. Kadang karyawan merasa terancam dengan teknologi baru yang digunakan perusahaan. Mereka takut diputus hubungan kerjanya (PHK) karena dianggap tidak mampu menjalankan teknologi baru. Mereka takut di PHK karena secara ekonomi teknologi seringkali lebih efisien ketimbang tenaga manusia. Ketakutan-ketakutan itu cukup beralasan, sehingga tantangan perusahaan dalam penggunaan teknologi baru adalah bagaimana memberikan pemahaman kepada karyawan agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada. Meskipun kadang juga tidak dapat dihindarkan bagi perusahaan untuk melakukan PHK demi untuk menciptakan efisiensi perusahaan.

5. *Meeting non formal*

Pihak pimpinan menciptakan momen yang memungkinkan semua karyawan dapat saling bertemu dengan sesama karyawan maupun dengan pihak pimpinan dalam suasana santai. Misalkan pesta perusahaan, peringatan HUT Kemerdekaan dengan mengundang anggota keluarga dari para karyawan, dan sebagainya.

6. Membentuk Dewan dan Komite Pekerja

Untuk perusahaan yang besar dan sangat banyak jumlah karyawannya, Dewan dan Komite Pekerja akan dapat membantu komunikasi dua arah antara karyawan dengan pihak perusahaan (pimpinan). Jumlah karyawan yang sangat banyak tidak memungkinkan bagi pimpinan untuk dapat berkomunikasi

langsung dengan mereka. Akibatnya, hubungan antara karyawan dengan pimpinan sebatas pada hubungan formal saja. Sementara secara psikologis tidak ada keterikatan. Hal ini tidak menguntungkan bagi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, keberadaan Dewan dan Komite Pekerja akan sangat membantu jika dikelola dengan baik.

7. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah membangun visi perusahaan

Menyatukan pandangan dari berbagai grup karyawan internal akan menjadi kekuatan dalam membangun citra perusahaan. Karyawan perusahaan terdiri dari berbagai kelompok yang memiliki kepentingan berbeda antara satu dengan lainnya yaitu ada senior manajer, supervisor, staff, buruh, wanita, pria, karyawan kontrak dan sebagainya.

#### **2.1.1.5 Dimensi Komunikasi Internal**

Menurut Misnawati (2019: 153) mengemukakan bahwa dimensi komunikasi internal terdiri dari:

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal-balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan intruksi-intruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, penjelasan-penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya.

## 2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Antara komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal tersebut kadang-kadang terjadi apa yang disebut komunikasi diagonal atau komunikasi silang (*cross channel communication*), misalnya antara divisi ataupun level yang berbeda.

### 2.1.1.6 Indikator Syarat Komunikasi

Menurut Desri (2017: 13) komunikasi adalah pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. maka, indikator-indikator komunikasi adalah sebagai berikut:

#### 1. Kemudahan Dalam Memperoleh Informasi

Kinerja yang baik dapat kemudahan dalam memperoleh informasi, memiliki ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang.

#### 2. Intensitas Komunikasi

Banyaknya terjadi percakapan yang baik dan proses kelancaran komunikasi pada suatu organisasi.

#### 3. Efektivitas Komunikasi

Komunikasi yang bersifat arus langsung dan bertatap muka untuk memudahkan yang disampaikan oleh komunikator.



#### 4. Tingkat Pemahaman Pesan

Mampu memahami apa yang disampaikan oleh seorang komunikator serta adanya komunikasi yang baik dapat memudahkan dan memahami pesan yang akan disampaikan.

#### 5. Perubahan Sikap

Perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

#### 6. Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini disebabkan oleh adanya rangsangan kerja jika hubungan karyawan berjalan dengan harmonis.

### **2.1.2 Beban Kerja**

Seorang pegawai atau karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi pastinya memiliki beban kerja masing-masing. Menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar dan target perusahaan merupakan kewajiban bagi seorang karyawan. Beban kerja selayaknya sesuai dengan kemampuan karyawan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja**

Hutabarat (2018: 7) menyatakan, “Beban kerja adalah usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi permintaan dari pekerjaan tersebut”.

Vanchapo (2020: 1) menyatakan, “Beban kerja adalah beberapa aktivitas atau proses yang wajib dikerjakan oleh seorang karyawan/pegawai dalam suatu waktu tertentu”.

Koesomowidjojon (2017: 21) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan segala bentuk pekerjaan yang telah diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Nabawi (2019: 175) menyatakan, “Beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukam seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu.

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah suatu proses kegiatan dan tanggung jawab yang harus dikerjakan oleh pekerja dalam jangka waktu tertentu.

#### **2.1.2.2 Jenis Beban Kerja**

Menurut Vanchapo (2020: 5) beban kerja meliputi 2 jenis yaitu:

##### **1. Beban Kerja Kuantitatif**

Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu individu harus melakukan terlalu banyak hal dalam pekerjaannya dan dapat memungkinkan menjadi sumber stress pekerjaan. Unsur lain yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ini adalah desakan waktu. Pada saat atau kondisi tertentu waktu akhir (*deadline*) dapat menjadi stimulus untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik, namun bila tekanan waktu tersebut menimbulkan banyak kesalahan dalam pekerjaan atau menyebabkan gangguan kesehatan pada individu maka ini mencerminkan adanya beban kerja berlebih kuantitatif.

## 2. Beban Kerja Kualitatif

Beban kerja kualitatif adalah pada individu pada tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dari batas kemampuan kognitif dan teknis individu. Pada batasan tertentu, beban kerja tersebut menyebabkan pekerjaan menjadi tidak produktif dan menjadi destruktif bagi individu pekerja. Bila berkelanjutan akan timbul kelelahan mental dan dapat tampil dalam bentuk reaksi emosional dan psikomotor secara patologis.

### 2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Koesomowidjojo (2017: 24) mengemukakan bahwa dalam menganalisis beban kerja, suatu lembaga atau perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban yang diampu seseorang karyawan tidak memberikan dan sesuai dengan kemampuan atau kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Untuk itu, perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

#### 1. Faktor Internal

Faktor internal yang memengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatik) dan motivasi, kepuasan, keinginan, atau persepsi (faktor psikis) jenis kelamin, usia, postur tubuh, dan status kesehatan merupakan hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan atau lembaga dalam memberikan tanggung jawab suatu pekerjaan.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan. Koesomowidjojo (2017: 24) mengemukakan bahwa faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar karyawan seperti:

### a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Apabila lingkungan kerja dalam hal ini penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruangan yang panas, debu, asap, paparan zat kimia selama bekerja, kondisi sirkulasi udara dalam ruangan kerja karyawan atau ruang produksi, rendahnya kesadaran untuk melakukan manajemen ruangan sehingga kebisingan akibat suara mesin atau produksi suara lainnya yang akan timbul selama dalam proses produksi, tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan. Pada puncaknya atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya akibat dari kondisi lingkungan yang kurang mendukung. Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan, bahkan hingga tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan.

b. Organisasi Kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, *shift* kerja, istirahat, perencanaan karir hingga penggajian atau pengupahan akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan.

**2.1.2.4 Aspek Beban Kerja**

Koesmowidjojo (2017: 36) mengemukakan bahwa kemampuan kerja yang berbeda-beda antara satu karyawan dan karyawan lain membuat suatu organisasi melakukan perhitungan beban yang kerja yang dapat dipandang dari tiga aspek, yaitu aspek fisik, aspek mental dan aspek penggunaan waktu. Perhitungan beban kerja dipandang dari aspek fisik merupakan perhitungan beban kerja yang mendasarkan kriteria-kriteria fisik manusia. Perhitungan beban kerja dipandang dari aspek mental merupakan perhitungan beban kerja yang mempertimbangkan aspek psikologis karyawan yang berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas kerja. Sementara itu, perhitungan beban kerja yang dipandang dari aspek penggunaan waktu merupakan bagaimana karyawan memanfaatkan waktu untuk bekerja.

Menurut Koesmowidjojo (2017: 36) Pada beban fisik karyawan akan diidentifikasi dari dua hal, yaitu beban kerja psikologis dan beban kerja fisik biomekanika.

### 1. Beban Kerja Fisik

Pada beban kerja fisik fisiologis, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh kepada karyawan, serta fungsi alat indera pada tubuh karyawan. Kesehatan karyawan tentunya menjadi hal yang akan menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan kerjasama. Adanya gangguan kesehatan pada karyawan tentunya akan mengganggu proses dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

### 2. Aspek Beban Kerja Psikis

Beban kerja psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya. Organisasi tidak akan menilai beban kerja secara fisik, tetapi juga dibutuhkan penilaian mental dari seorang karyawan. Pada penilaian beban kerja psikis, organisasi akan menilai tanggung jawab, kewaspadaan karyawan atas pekerjaan yang dihadapi, tingkat konsentrasi tinggi yang dimiliki oleh karyawan, bahkan bagaimana seorang karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya.

### 3. Aspek Pemanfaatan Waktu

Menurut Koesmowidjojo (2017: 36) perhitungan beban kerja berdasarkan pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi 2 hal berikut:

#### a. Pekerjaan yang dilakukan berulang (*repetitif*)

Pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang memiliki siklus

yang memiliki siklus pekerjaannya pendek dan berulang pada waktu relatif hampir sama. Pekerjaan yang relatif memiliki siklus pendek dan berulang cenderung akan membuat karyawan bosan dan akhirnya lengah.

b. Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (*nonrepetitif*)

Pekerjaan *nonrepetitif* merupakan pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu. Pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan administratif dan karyawan-karyawan yang beraktivitas di balik meja. Perlu dicermati bahwa beban kerja yang diampu oleh karyawan tidak hanya berlaku bagi karyawan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan-pekerjaan fisik yang terlihat berat. Pekerjaan-pekerjaan *nonrepetitif* juga beresiko meningkatkan angka beban kerja karyawan apabila organisasi atau perusahaan tidak jeli dan mengatasi hal tersebut.

#### **2.1.2.5 Indikator Beban Kerja**

Dalam dunia kerja dikenal beberapa indikator untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan. Adapun indikator beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017: 33) antara lain:

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Oleh karena itu, maka perusahaan hendaknya telah memiliki

dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan;
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan;
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja;
- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *credibility*, dan *defensibility*;
- e. Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/intansi;
- f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai;
- g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan sekerja.

## 2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, Penggunaan waktu kerja yang diberikan kepada karyawan cenderung berlebih atau sangat sempit. Rasa bosan yang melanda dari hari ke hari karena beban pekerjaan yang terlalu ringan akan membuat karyawan merasa bosan berada di tempat kerjanya. Dari



hari ke hari pun demikian sehingga karyawan akan makin terbebani dengan pekerjaan yang didelegasikan kepada dirinya.

### 3. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku atau dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

### 4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.

#### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Setiap Perusahaan pasti menginginkan kinerja yang baik dari karyawannya. Dalam artian karyawan mampu mencapai bahkan bisa lebih dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Evaluasi kinerja juga sangat diperlukan untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam perusahaan atau organisasi.

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Tjibarata (2017: 1572) menyatakan “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah diterapkan dalam organisasi”.

Mangkunegara (2019: 9) menyatakan, “Kinerja merupakan sebuah performa atau hasil kerja (keluaran) baik dari segi keunggulan maupun angka yang diraih oleh sumber daya manusia dalam suatu waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab yang diamanatkan pada dirinya.

Bintoro dan Daryanto (2017: 106) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil atas keberhasilan dan kesuksesan seseorang secara utuh dalam suatu periode dengan melaksanakan tugas atau pekerjaan dibandingkan dengan berbagai peluang, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang sudah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Edison (2016: 190) menyatakan “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan keberhasilan atau hasil kerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas secara keseluruhan pada periode sesuai target atau sasaran

yang telah ditentukan sebelumnya dan atas dasar tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

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

Menurut Bintoro (2017: 109) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

1. Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja karyawan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting karena hampir 80% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik, lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.

3. Prioritas Kerja

Karyawan akan merasa kebingungan jika perusahaan atau organisasi memberikan banyak tugas tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan *timeline* yang sudah ditentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada maka

*deadline* pekerjaan yang sebelumnya harus digeser, supaya karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

4. *Supportive Boss*

Sebagai atasan yang baik harus mau mendengarkan pendapat dan pemikiran karyawan. Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat *meeting*, ajak mereka untuk terlibat dalam proyek yang sedang dikerjakan. Atasan juga harus memberikan ruang kepada karyawan untuk belajar dan berkreasi pada bidang yang mereka minati supaya mereka dapat terus mengasah ilmunya.

5. Bonus

Sebagian karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat diberikan kepada karyawan yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Pemberian penghargaan tersebut ada baiknya jika disaksikan oleh karyawan yang lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetisi agar karyawan lain dapat bekerja lebih baik lagi.

### **2.1.3.3 Tujuan Kinerja**

Menurut Suparyadi (2016: 304) tujuan kinerja karyawan diantaranya sebagai berikut:

## 1. Tujuan Organisasi

### a. Mendukung Strategi

Setiap organisasi dalam upayanya dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, biasanya menggunakan strategi tertentu. Misalnya, organisasi atau perusahaan menetapkan strategi kepuasan pelanggan, yang mana organisasi akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan baik tentang kualitas produksi maupun layanan.

### b. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja karyawan antara lain akan menghasilkan kesimpulan apakah kinerja karyawan saat ini telah sesuai dengan apa yang diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan atau belum, atau apakah kinerja karyawan saat ini masih memenuhi syarat untuk mencapai sasaran-sasaran baru yang akan dikembangkan oleh organisasi.

### c. Administratif

Penilaian kinerja karyawan akan menghasilkan kesimpulan tentang prestasi yang dicapai oleh karyawan dan potensi manajerial mereka. Karyawan yang berprestasi perlu mendapatkan penghargaan agar lebih memotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya dengan memberikan bonus atau promosi jabatan bagi mereka yang memiliki potensi untuk dapat lebih berkembang.

## 2. Tujuan Individu Karyawan

### a. Karir yang Tinggi

Setiap individu pada umumnya mengharapkan untuk dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan posisi jabatan yang lebih tinggi, maka tidak hanya memiliki peluang untuk terus mengembangkan kemampuannya, tetapi juga memiliki peluang untuk terus mengembangkan kemampuannya, tetapi memiliki wewenang dan tanggung jawab besar sehingga dapat terlibat dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasi.

### b. Hidup Sejahtera

Dengan posisi jabatan yang semakin tinggi, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik dari pada sebelumnya sehingga hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan diri dan keluarganya.

### c. Status

Dengan status sosial yang tinggi, ia akan menjadi orang yang dihormati, disegani dan dijadikan tokoh panutan oleh komunitasnya.

#### **2.1.3.4 Indikator Kinerja**

Menurut Zulkarmen (2019: 97-98) untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas, suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1. Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan keterampilan maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan karyawan memiliki kinerja baik apabila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja dalam seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan.

5. Kemampuan Kerja Sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara komunikasi internal, beban kerja terhadap kinerja karyawan bisa dilihat dari tabel penelitian terdahulu pada tabel dibawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Wahyuni, Widyani dan Utami 2021 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial dan Komunikasi Intenal terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Kecak Mama	Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Finansial	Kepemimpinan Tranformasional, Kompensasi Finansial dan Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Values Volume 2, Nomor.3 Tahun 2021
2.	Ni Putu Chandra, Ida Ayu dan I Gede Aryana 2022 Pengaruh Komunikasi Internal, Beban Kerja dan Motivasi	Beban Kerja dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Komunikasi Intenal, Beban Kerja dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh positif dan	Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Volume. 2, Nomor. 4 Tahun 2022



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina (Persero) Teminal Bahan Bakar Minyak Sangaran Denpasar			signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	
3.	I Wayan S.Y, Ida Ayu P.W. dan I Komang Gede 2021 Pengaruh Teamwork dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Penta Valent Denpasar	Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan	<i>Team Work</i>	<i>Team Work</i> dan Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Volume. 1, Nomor. 3 Tahun 2021
4.	Jon Presly. E dan Ramon Zamora 2018 Pengaruh Konflik Kerja, Penempatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Racer Technology Batam	Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Konflik kerja dan Penempatan Kerja	Secara simultan terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel independen dan dependen	Jurnal Dimensi Volume. 7, Nomor. 3 Tahun 2018
5.	Yulia Ahmad, Bernhard Tawal dan Rita N (2019) Pengaruh Stress Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT FIF Group Manado	Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Stres Kerja dan Lingkungan Kerja	Secara simultan Stress Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. FIF	Jurnal Emba Volume.7, Nomor. 3 Tahun 2019

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				Group Manado	
6.	Sri Rahayu, Adolfina, dan Genita Lumintang 2016 Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado	Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja dan Kompensasi	Secara simultan maupun parsial Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Emha Volume. 4, Nomor. 1 Tahun 2016
7.	Mega Putri, Irvan Trang, dan Yantje Uhing 2019 Pengaruh Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank SulutGo KCP Ranotana	Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan	Pengalaman Kerja dan Kemampuan Kerja	Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja, dan Komunikasi Internal secara simultan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SulutGo KCP Ranotana	Jurnal Emha Volume.7, Nomor. 4 Tahun 2019
8.	Syardiansah dan Maulana Rahman 2022 Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Socfindo	Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi dan Disiplin Kerja	Secara simultan Kompensasi, Beban Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Jurnal Riset Manajemen Volume. 13, Nomor. 1 Tahun 2022

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kabupaten Aceh Tamiang			Karyawan PT Socfindo Kabupaten Aceh Tamiang	
9.	Wahyu Rahmarulloh dan Budhi Satrio 2017 Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan STIESIA Surabaya	Beban Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja dan Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume. 6, Nomor 9 Tahun 2017
10	Chelcia, Victor dan Lucky 2019 Pengaruh Hubungan Antar Manusia, Beban Kerja dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Operasional Pada PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado	Beban Kerja tehadap Kinerja Karyawan	Hubungan Antar Manusia dan Kompensasi Tidak Langsung	Hubungan Antar Manusia nerpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Beban Kerja dan Kompensasi Tidak Langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Operasional PT. BNI (Persero) Tbk	Jurnal Emba Volume. 7, Nomor. 3 Tahun 2019

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				Kantor Cabang Manado.	

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Komunikasi Internal adalah penyampaian pesan-pesan yang berlangsung pada anggota suatu perusahaan atau organisasi secara horizontal maupun vertikal. Komunikasi internal berupa suatu kegiatan di dalam perusahaan yang bertujuan agar pekerja atau karyawan mengetahui suatu informasi dan dapat melakukan diskusi bahkan kolaborasi secara dua arah.

Menurut Wisnu (2021: 26) menyatakan bahwa komunikasi internal adalah suatu proses penyampaian pesan yang terjadi diantara anggota organisasi, berlangsung dari pemimpin ke bawahan, pemimpin terhadap pemimpin, maupun ke bawahan. Adapun indikator komunikasi internal menurut Desri (2017: 13) diantaranya: kemudahan dalam memperoleh informasi, intensitas komunikasi, efektivitas komunikasi, tingkat pemahaman pesan, perubahan sikap dan hubungan karyawan.

Komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja yang akan dicapai oleh karyawan, tanpa komunikasi internal tugas dan tanggung jawab karyawan tidak akan tersampaikan. Organisasi dalam pencapaian tujuannya, diperlukan pula komunikasi internal. Dalam organisasi, komunikasi internal merupakan hal yang sangat penting untuk menjalankan tugas dan kewajiban dari pimpinan kepada karyawan. Terkait dengan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi setiap

proses komunikasi yang berlangsung antar individu akan menghasilkan pengaruh yang menunjang kinerja para karyawan. Maka dari itu jika antar sesama karyawan serta terhadap atasan terjalin komunikasi yang baik maka tingkat kinerja akan membaik atau bahkan dapat meningkat. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyuni, Widyani dan Utami (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi internal memegang peran penting dalam mempengaruhi beban kerja, atasan yang baik dalam berkomunikasi dengan bawahan mereka akan membuat para pekerja merasa lebih terlibat dan memahami tugas mereka, sehingga mereka lebih produktif dan menunjukkan tingkat beban kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan para pekerja yang tidak menerima komunikasi yang efektif.

Selain pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan beban kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beban kerja merupakan suatu proses kegiatan dan tanggung jawab yang harus dikerjakan oleh pekerja dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu berat dan ringan akan menyebabkan tidak maksimalnya dalam pemanfaatan kerja. Koesomowidjojon (2017: 21) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan segala bentuk pekerjaan yang telah diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Setiap perusahaan memiliki harapan agar beban kerja yang dimiliki oleh para karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan pada umumnya, sehingga

karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai batas waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Pemberian beban kerja yang efektif, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan itu sendiri, karena beban kerja sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan karena dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jon Presly. E dan Ramon Zamora (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komunikasi internal. Ketika seorang pekerja memiliki beban kerja yang berlebihan, hal ini dapat mempengaruhi kualitas komunikasi mereka. Banyak dari mereka yang merasa tertekan dan kelelahan, sehingga mereka tidak memiliki fokus dan motivasi untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain secara efektif.

Adapun indikator beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017: 33), diantaranya: kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, target yang harus dicapai dan lingkungan kerja

Setiap perusahaan atau organisasi selalu berusaha agar karyawannya dapat mencapai kinerja yang optimal. Karyawan yang mampu bekerja secara optimal maka akan mampu mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dikatakan berupa hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atas apa yang telah dikerjakannya berdasarkan standar dan

kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Edison (2016: 190) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Kinerja karyawan merupakan keberhasilan atau hasil kerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas secara keseluruhan pada periode sesuai target atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dan atas dasar tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah hal utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan bagaimana karyawan tersebut mengerjakan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan yang baik merupakan pencapaian tujuan organisasi agar dapat terwujudnya visi dan misi yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja dapat dipengaruhi oleh adanya komunikasi internal dalam organisasi atau perusahaan. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, komunikasi memiliki peran penting dalam membentuk organisasi yang efektif dan efisien terutama untuk menjalankan kegiatannya, fungsinya yaitu sebagai mata rantai atau jalur koordinasi antar karyawan dengan fungsi organisasi. Kinerja karyawan dapat dijalankan dengan baik apabila komunikasi internal dalam suatu organisasi terus terjaga. Selain komunikasi internal, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh beban kerja. Semakin tinggi beban kerja suatu karyawan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas maka beban kerja yang dimiliki oleh para karyawan tidak sesuai dengan

kemampuan karyawan, hal tersebut tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Sebaliknya, jika beban kerja yang dimiliki oleh para karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan pada umumnya, maka karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai batas waktu yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal. Pendapat ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Chandra, Ida Ayu dan I Gede Aryana (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dan beban kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun indikator kinerja menurut Zulkarmen (2019: 97-98), diantaranya: jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama.

Dalam sebuah perusahaan jika komunikasi internal telah diterapkan sesuai dengan kebutuhan dan komunikasi tersebut efektif dalam memperoleh informasi, gagasan, saran dan lain sebagainya maka kinerja karyawan akan meningkat. Beban kerja juga dapat merubah naik turunnya kinerja, dapat dilihat dari beban kerja yang diberikan apakah tidak sesuai atau sudah sesuai kemampuan karyawan. Oleh karena itu, beban kerja harus dikelola dengan baik agar karyawan tidak terlalu terbebani dan dapat menjalankan tugas mereka dengan efektif dan produktif. Maka dari itu baik komunikasi internal maupun beban kerja memiliki peranan yang penting terhadap hasil kerja atau kinerja.



## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut: **Terdapat Pengaruh Komunikasi Internal dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian *Quality Control* PT Pacific Eastern Coconut Utama Pangandaran.**