

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sihombing dan Muljadi (2014:87) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) juga dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Atau dengan kata lain secara lugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Priyono & Marnis (2015:4) terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM, yaitu dikemukakan dalam lima fungsi, yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi atau perusahaan baik dalam jangka pendek maupun panjang.
- b. Analisis jabatan dalam organisasi atau perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

2. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat. Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar perusahaan (Eksternal) maupun dari dalam perusahaan (Internal).

3. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan perusahaan. Perusahaan menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya perusahaan juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilaian maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktivitas;

- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, perusahaan kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu perusahaan juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat di wujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (*respect*) terhadap hak-hak pekerja.
- b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika perusahaan tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

2.1.2 Komunikasi

1. Definisi Komunikasi

Menurut Harapan dan Ahmad (2014:9) berpendapat bahwa istilah komunikasi diadopsi dari bahasa Inggris "*communication*". Istilah ini berasal dari bahasa Latin "*communicare*" yang bermakna membagi sesuatu dengan orang lain, memberikan sebagian untuk seseorang, tukar-menukar, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman, dan lain sebagainya. Definisi komunikasi secara umum adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. Definisi tersebut memberikan beberapa pengertian pokok yaitu komunikasi adalah suatu proses mengenai pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan. Menurut Naim (2016:18) merumuskan komunikasi sebagai proses pernyataan antarmanusia. Hal yang dinyatakan itu adalah pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya. Dalam bahasa komunikasi, pernyataan disebut sebagai pesan *message*. Menurut Nofrion (2016:2) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan membangun hubungan antarsesama manusia

melalui pertukaran informasi untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain dan berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan sebuah proses penyampain pesan dari komunikator melalui sebuah media ke komunikan.

2. Dimensi Komunikasi

Komunikasi memiliki empat dimensi, menurut Karyaningsih (2018:2) dimensi komunikasi adalah komunikasi Verbal, komunikasi non verbal, komunikasi satu arah dan komunikasi dua arah

a. Komunikasi verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik itu secara lisan maupun tulisan. Komunikasi verbal paling banyak dipakai dalam hubungan antar manusia, untuk mengungkapkan perasaan, emosi, pemikiran, gagasan, fakta, data, dan informasi serta menjelaskannya, saling bertukar perasaan dan pemikiran, saling berdebat, dan bertengkar.

Unsur penting dalam komunikasi verbal dapat berupa kata dan Bahasa

1. Kata

Kata merupakan lambang terkecil dari bahasa. Kata merupakan lambang yang mewakili sesuatu hal, baik itu orang, barang, kejadian, atau keadaan. Makna kata tidak ada pada pikiran orang. Tidak ada hubungan langsung antara kata dan hal. Yang

berhubungan langsung hanyalah kata dan pikiran orang. Komunikasi verbal merupakan sebuah bentuk komunikasi yang diantarai (*mediated form of communication*). Seringkali kita mencoba membuat kesimpulan terhadap makna apa yang diterapkan pada suatu pilihan kata.

2. Bahasa

Bahasa adalah suatu sistem lambang yang memungkinkan orang berbagi makna. Dalam komunikasi verbal, lambang bahasa yang dipergunakan adalah bahasa lisan, tertulis pada kertas, ataupun elektronik.

b. Komunikasi Non verbal

Komunikasi nonverbal adalah semua isyarat yang bukan kata-kata. Pesanpesan nonverbal sangat berpengaruh terhadap komunikasi. Pesan atau simbol-simbol nonverbal sangat sulit untuk ditafsirkan dari pada simbol verbal. Bahasa verbal sealur dengan bahasa nonverbal, contoh ketika kita mengatakan “ya” pasti kepala kita mengangguk. Komunikasi nonverbal lebih jujur mengungkapkan hal yang mau diungkapkan karena spontan. Komunikasi nonverbal jauh lebih banyak dipakai daripada komunikasi verbal. Komunikasi nonverbal bersifat tetap dan selalu ada. Komunikasi nonverbal meliputi semua aspek komunikasi selain kata-kata sendiri seperti bagaimana kita mengucapkan kata-kata (volume), fitur, lingkungan yang

mempengaruhi interaksi (suhu, pencahayaan), dan bendabenda yang mempengaruhi citra pribadi dan pola interaksi (pakaian, perhiasan, mebel).

c. Komunikasi satu arah

Komunikasi satu arah atau *one way communication* yaitu komunikasi yang berlangsung dari satu pihak saja, yaitu dari pihak komunikator, dalam hal ini pihak penerima berita yaitu komunikan tidak ada atau tidak diberi kesempatan memberikan reaksi terhadap pesan-pesan yang diterima pihak pengirim berita yaitu komunikator.

komunikasi satu arah ini memiliki kelebihan yaitu *public relations* lebih mudah menyampaikan informasi kepada karyawan karena komunikasinya bersifat satu arah atau *top down*, sehingga *public relations* tidak perlu menunggu jawaban dari pihak karyawan untuk disampaikan kepada pihak manajemen perusahaan.

d. Komunikasi dua arah

Komunikasi dua arah adalah proses komunikasi yang lengkap. Dalam komunikasi ini, informasi mengalir dari pengirim ke penerima dan respons penerima kembali ke pengirim. Dalam mencapai tujuan organisasi dan menghadapi masalah pribadi, kita perlu mengandalkan komunikasi dua arah. Poin-poin berikut menyoroti pentingnya komunikasi dua arah:

1. Memastikan kelancaran informasi

Dalam komunikasi dua arah, penerima dapat langsung mengungkapkan tanggapannya berkenaan dengan pesan yang diterimanya. Akibatnya, arus informasi yang lancar terjadi di kedua arah.

2. Memberikan pengakuan

Dalam komunikasi dua arah, pengirim mengirimkan informasi kepada penerima dan penerima memberikan tanggapan atau jawabannya kepada pengirim. Dengan cara ini, pergantian dua arah mengakui penerimaan pesan oleh penerima.

3. Implementasi arahan

Dalam organisasi, atasan menyampaikan berbagai perintah, instruksi, kebijakan, prosedur dll kepada bawahan. Jika bawahan gagal memahami instruksi, perintah, atau kebijakan apa pun, komunikasi dua arah memungkinkan mereka untuk meminta klarifikasi lebih lanjut. Dengan demikian, komunikasi dua arah membantu pelaksanaan arahan atasan.

4. Mendorong saran dari karyawan

Untuk memperkaya rencana dan kebijakan organisasi, manajemen harus mendorong saran dari bawahan. Dorongan seperti itu dimungkinkan bila ada saluran komunikasi dua arah.

5. Meningkatkan kepuasan kerja

Komunikasi dua arah memberi karyawan sarana untuk menyampaikan keluhan, sikap, perasaan, minat, dan pendapat mereka kepada atasan mereka. Setelah itu, atasan dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk kesejahteraan karyawan. Hasilnya, kepuasan kerja para karyawan meningkat.

6. Menciptakan lingkungan yang demokratis

Dalam komunikasi dua arah, baik komunikator maupun penerima dapat dengan bebas mengungkapkan perasaan, gagasan dan pandangan mereka. Pertukaran informasi yang saling menguntungkan ini menciptakan lingkungan yang demokratis dalam organisasi.

7. Mengatasi ambiguitas

Komunikasi dua arah juga sangat berguna untuk mengatasi kebingungan atau ambiguitas terkait pesan karena memungkinkan penerima untuk menyampaikan tanggapannya.

8. Menciptakan hubungan yang menyenangkan

Hubungan kongenial antara pekerja dan manajemen sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menciptakan hubungan tersebut, manajemen harus mendengarkan pendapat dan pandangan karyawan. Komunikasi dua arah memungkinkan.

9. Menciptakan hubungan informal

Aspek positif lain dari komunikasi dua arah adalah meningkatkan hubungan informal antara pengirim dan penerima. Karena komunikasi dua arah memungkinkan kedua peserta untuk bertukar pikiran, mereka dapat mengembangkan rasa saling pengertian. Hasilnya adalah hubungan yang lebih baik di antara mereka.

10. Meningkatkan efektivitas komunikasi

Komunikasi yang efektif bergantung pada pemahaman pesan yang tepat oleh pengirim dan penerima. Melalui komunikasi dua arah, kedua belah pihak dapat saling mengevaluasi pendapat sehingga dapat meningkatkan efektifitas komunikasi.

11. Meningkatkan efisiensi

Komunikasi dua arah juga memberikan kontribusi positif terhadap efisiensi penerima. Dalam komunikasi ini, penerima dapat mencari klarifikasi dan analisis pesan pengirim yang pada akhirnya meningkatkan pengetahuan, pemahaman, dan efisiensinya.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Potter dan Perry (2016) mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu:

a. Perkembangan

Tingkat perkembangan dalam berbicara bervariasi dan hal ini berhubungan erat dengan perkembangan anak. Orang tua memberikan pengaruh penting terhadap kemampuan anak untuk berkomunikasi. Perkembangan pada individu menentukan jenis komunikasi apa yang akan di pilih Potter dan Perry (2014). Menurut penelitian Deasy (2015) dengan judul hubungan komunikasi dalam keluarga dengan perkembangan bahasa anak usia prasekolah dengan responden 70 anak. Hasil yang didapatkan ada hubungan antara komunikasi dalam keluarga dengan perkembangan bahasa anak usia prasekolah.

b. Persepsi

Persepsi adalah pandangan pribadi tentang apa yang terjadi. Hal ini terbentuk oleh pengetahuan, pengalaman. Perbedaan persepsi akan menjadi batu sandungan untuk mencapai komunikasi yang efektif. Sedangkan persepsi orang itu sendiri sangat sulit untuk di rubah kalau sudah mengakar Mahmud (2014). Menurut penelitian dari Anak Agung Istri (2016) dengan judul hubungan antara persepsi terhadap efektifitas komunikasi interpersonal orang tua dengan responden 198 anak. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara

persepsi terhadap efektifitas komunikasi interpersonal orang tua dengan anak.

c. Nilai

Nilai dapat mempengaruhi interpretasi pesan dan juga bagaimana individu menginterpretasikan ide – yang datang dari orang lain. Jika nilai yang dimiliki seseorang berbeda dan tidak ada penyesuaian antar individu kemungkinan akan terjadi konflik saat melakukan komunikasi. Arwani (2003).

d. Emosi

Emosi dapat membuat seseorang salah menginterpretasikan pesan yang diterima. Jika emosi mempengaruhi komunikasi dimaknai sebagai perasaan subjektif seseorang dan mempengaruhi individu bagaimana berinteraksi dengan seseorang. Jika pada seseorang yang berkomunikasi tidak terkontrol emosinya maka akan terjadi perdebatan karena emosi yang muncul Vardiansyah (2004). Menurut penelitian Senjaya dan Bayu (2011) dengan judul hubungan antara kecerdasan emosional dan keterampilan komunikasi interpersonal dengan penyesuaian diri siswa dengan responden 117 siswa. Hasil penelitian ada hubungan signifikan antara kecerdasan emosional dan keterampilan komunikasi interpersonal dengan penyesuaian diri siswa.

e. Latar belakang sosiokultural

Menurut Potter dan Perry (2013) Budaya adalah hasil dari mempelajari cara berbuat, berpikir, dan merasakan. Pengaruh kebudayaan menetapkan batas bagaimana seseorang bertindak dan berkomunikasi, dalam hal ini komunikator harus bisa menyesuaikan dengan kebudayaan komunikan agar komunikasi yang berjalan menjadi efektif.

f. Gender

Pria dan wanita memiliki cara berkomunikasi yang berbeda – beda. Anak perempuan biasanya perkembangan pusat komunikasi di otaknya lebih bagus dari pada laki – laki, Widodo (2014).

g. Pengetahuan

Penggunaan bahasa yang umum sangat tepat digunakan jika pengirim dan penerima pesan memiliki tingkat pengetahuan yang berbeda. Pesan akan mennjadi tidak jelas jika kata yang digunakan tidak dikenal penerima. Karena pemakaian bahasa yang lazim menjadi faktor yang sangat membantu dalam berkomunikasi untuk menjebatani perbedaan yang terjadi Arwani (2015)

h. Lingkungan

Seseorang dapat berkomunikasi lebih baik dalam lingkungan yang nyaman. Kurangnya kebebasan seseorang bisa mengakibatkan kebingungan, ketegangan. Gangguan lingkungan juga bisa mengganggu

pesan yang dikirim. Lingkungan yang nyaman sangat membantu dalam proses komunikasi, karena inilah lingkungan menjadi faktor yang berpengaruh dalam komunikasi

4. Jenis Komunikasi

Menurut Karyaningsih (2018) terdapat beberapa jenis komunikasi sebagai berikut:

a. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal adalah suatu bentuk komunikasi yang disampaikan komunikator kepada komunikan dengan cara tertulis (*written*) atau lisan (*oral*). Komunikasi verbal menempati porsi besar. Karena kenyataannya, ide-ide, pemikiran atau keputusan, lebih mudah disampaikan secara verbal ketimbang non verbal. Dengan harapan, komunikan (baik pendengar maupun pembaca) bisa lebih mudah memahami pesan-pesan yang disampaikan. Komunikasi verbal memiliki porsi besar. Karena kenyataannya, ide-ide, pemikiran atau keputusan, lebih mudah disampaikan secara verbal ketimbang nonverbal. Dengan harapan, komunikan (baik pendengar maupun pembaca) dapat lebih mudah untuk memahami pesan-pesan yang disampaikan. komunikasi verbal dapat dilakukan dengan cara:

1. Berbicara dan menulis. Umumnya untuk menyampaikan bussines message, orang cenderung lebih menyukai berbicara (*speaking*) dibandingkan dengan menulis (*writing*), selain karena alasan

praktis, speaking dianggap lebih mudah dan lebih menyentuh sasaran dari komunikasi. Namun bukan berarti pesan tertulis tidak penting. Untuk menyampaikan pesan bisnis yang panjang dan memerlukan pemahaman serta pengkajian matang, diperlukan pula penyampaian tertulis.

2. Mendengarkan dan membaca Kenyataan menunjukkan pelakubisnis lebih sering mendapatkan informasi ketimbang menyampaikan informasi. Dan aktivitas penerimaan informasi seperti pesan bisnis ini dilakukan lewat proses reading dan listening ini. Sehingga pesan penting sering hanya berlalu begitu saja, dan sebagian kecil yang tercerna dengan baik.
3. Komunikasi verbal digunakan pada saat:
 - a. Pada saat bertemu dan menyapa
 - b. Menjelaskan arah
 - c. Memberi perintah
 - d. Menjawab permintaan
 - e. Melayani konsumen
 - f. Menjelaskan barang-barang dan pelayanan
 - g. Menangani keluhan tamu
 - h. Membuat permintaan maaf
 - i. Berkomunikasi dengan rekan kerja

4. Jenis-jenis komunikasi verbal adalah:

- a. Berbicara merupakan suatu alat untuk mengkomunikasikan gagasan-gagasan yang disusun serta dikembangkan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan sang pendengar atau penyimak, yang dilakukan minimal oleh dua orang atau lebih.
- b. Berdiskusi yaitu sebuah interaksi komunikasi antara dua orang atau lebih/kelompok. Biasanya komunikasi antara mereka/kelompok tersebut berupa salah satu ilmu atau pengetahuan dasar yang akhirnya akan memberikan rasa pemahaman yang baik dan benar. Diskusi bisa berupa apa saja yang awalnya disebut topik. Dari topik inilah diskusi berkembang dan diperbincangkan yang pada akhirnya akan menghasilkan suatu pemahaman dari topik tersebut.
- c. Kuliah adalah sebuah proses satu arah dalam transfer ilmu pengetahuan/nasehat, dari yang memberi kuliah, guru/dosen atau orang tua, kepada murid/anak. Kuliah bisa jadi adalah pintu masuk pertama dari sebuah pembelajaran. Kuliah ada 2 macam yaitu, kuliah secara formal dan kuliah secara non formal. Contoh: - Guru menerangkan (formal) - Dinasehati ibu, memberi masukan dan kritik (nonformal)
- d. Dialog yaitu kegiatan adu argumentasi antara dua pihak atau lebih, baik secara perorangan maupun kelompok, dalam

institusi legislative seperti parlemen, terutama di Negara-negara yang menggunakan sistem oposisi. Dalam hal ini, debat dilakukan menuruti aturan-aturan yang jelas dan hasil dari debat dapat dihasilkan melalui voting atau keputusan juri.

- e. Percakapan-percakapan yaitu komunikasi dua arah yang dilakukan oleh minimal dua orang, yang didalamnya terdapat topic pembicaraan, bisa tuntas bisa tidak
- f. Debat argumentasi Debat adalah kegiatan adu argumentasi antara dua pihak atau lebih, baik secara perorangan maupun kelompok, dalam mendiskusikan dan memutuskan masalah dan perbedaan. Argumentasi adalah suatu bentuk retorika yang berusaha mempengaruhi sikap dan pendapat orang lain, agar mereka percaya dan akhirnya bertindak sesuai dengan yang diinginkan oleh penulis atau pembicara. Melalui argumentasi, penulis berusaha merangkaikan fakta-fakta sedemikian rupa, sehingga ia mampu menunjukkan apakah suatu pendapat atau suatu hal benar atau tidak. Dan dalam ilmu pengetahuan, argumentasi tidak lain adalah usaha untuk mengajukan bukti-bukti atau kemungkinankemungkinan untuk menyatakan sikap atau pendapat mengenai suatu hal.
- g. Berbincang-bincang yaitu ngobrol/percakapan yang sifatnya lebih santai dan hanya digunakan untuk mengisi waktu luang.

b. Komunikasi Non Verbal

Komunikasi non-verbal merupakan bentuk komunikasi yang tidak menggunakan kata-kata, baik lisan maupun tulisan. Komunikasi nonverbal menggunakan tanda-tanda melalui tubuh, meliputi gerak tubuh, ekspresi muka, nada suara. Sebagai contoh, ekspresi muka seseorang bisa membedakan apakah ia sedang senang, murung atau menghadapi ketakutan. Jika seseorang mengatakan “saya sedih sekali!” namun wajahnya menunjukkan kegembiraan, maka seringkali kita lebih percaya pada tanda-tanda non-verbal daripada komunikasi verbalnya. Jadi orang tersebut dapat dikatakan berbohong terhadap lawan bicaranya.

Komunikasi nonverbal yang disampaikan seseorang melalui gerakan tubuh, gerakan mata, ekspresi wajah, sosok tubuh, penggunaan jarak (ruang), kecepatan dan volume bicara, bahkan juga keheningan ini memiliki beberapa fungsi. Berikut ini merupakan enam fungsi komunikasi nonverbal:

1. Untuk Menekankan

Kita menggunakan komunikasi nonverbal untuk menonjolkan atau menekankan beberapa bagian dari pesan verbal. Misalnya saja, anda mungkin tersenyum untuk menekankan kata atau ungkapan tertentu, atau anda memukulkan tangan anda ke meja untuk menekankan suatu hal tertentu.

2. Untuk Melengkapi

Kita juga menggunakan komunikasi nonverbal untuk memperkuat warna atau sikap umum yang dikomunikasikan oleh pesan verbal. Jadi, anda mungkin tersenyum ketika menceritakan kisah lucu, atau menggeleng-gelengkan kepala ketika menceritakan ketidakjujuran seseorang.

3. Untuk Menunjukkan Kontradiksi

Kita juga bisa dengan sengaja mempertentangkan pesan verbal kita dengan gerakan nonverbal. Sebagai contoh, anda dapat menyilangkan jari atau mengedipkan mata untuk menunjukkan bahwa yang anda katakan adalah tidak benar.

4. Untuk Mengatur

Gerak-gerak nonverbal dapat mengendalikan atau mengisyaratkan keinginan anda untuk mengatur arus pesan verbal. Mengerutkan bibir, mencondongkan badan ke depan, atau membuat gerakan tangan untuk menunjukkan bahwa anda ingin mengatakan sesuatu merupakan contoh dari fungsi mengatur ini. Anda mungkin juga mengangkat tangan dan atau menyuarakan jekak (pause) anda (misalnya dengan mengumamkan “umm”) untuk memperlihatkan bahwa anda belum selesai bicara.

5. Untuk Mengulangi

Kita juga dapat mengulangi atau merumuskan ulang makna dari pesan verbal. Misalnya, anda dapat menyertakan pernyataan verbal “Apa benar?” dengan mengangkat alis mata anda, atau anda dapat menggerakkan kepala atau tangan untuk mengulangi pesan verbal “ayo kita pergi”

6. Untuk Menggantikan

Pesan Verbal Anda dapat misalnya, menyatakan “oke” dengan tangan anda tanpa berkata apa-apa. Anda dapat mengangguk untuk mengatakan “ya” atau menggeleng untuk mengatakan “tidak”.

Pesan nonverbal merupakan sarana sugesti yang paling tepat. Ada situasi komunikasi yang menuntut kita untuk mengungkapkan gagasan dan emosi secara tidak langsung. Sugesti ini dimaksudkan menyarankan sesuatu kepada orang lain secara implisit (tersirat). Meskipun secara teoritis komunikasi nonverbal dipisahkan dari komunikasi verbal, dalam kenyataannya kedua jenis komunikasi itu jalin menjalin dalam komunikasi tatap muka sehari – hari. Sebagian ahli berpendapat, terlalu mengada – ada membedakan kedua jenis komunikasi ini. Dalam bahasa tanda amerika untuk tuna rungu gerakan tangan yang digunakan sebenarnya bersifat linguistik (verbal).

5. Dampak Komunikasi

Dampak dari komunikasi adalah dapat ditandai dengan adanya perubahan sikap, tingkah laku, dan pendapat sesuai dengan cara komunikasi yang dilakukan seseorang. Jika komunikasi yang dilakukan tidak efektif maka dampak yang didapat adalah perubahan seseorang secara negatif, begitu juga sebaliknya.

2.1.3 Pengembangan Karir

1. Definisi Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM, Nawawi (2014:98). Pengembangan karir pegawai dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu: Cara diklat dan Cara non diklat. Pengembangan karir pegawai melalui cara diklat dapat berupa:

- a. Menyekolahkan pegawai.
- b. Memberi pelatihan.
- c. Memberi pelatihan sambil bekerja (*on the job training*).

Pengembangan karir melalui cara non diklat dapat berupa:

- a. Memberi penghargaan kepada pegawai.
- b. Mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi.
- c. Merotasi pegawai ke jabatan yang setara dengan jabatan semula.

Pengembangan karir adalah sebuah perencanaan hidup dan proses menemukan integrasi antara aspek pekerjaan, hubungan interpersonal, dan waktu luang dalam kehidupan sehingga memberikan kepuasan, sesuai dengan kebutuhan, dan juga konsisten terhadap nilai-nilai yang dianut oleh individu.

2. Dimensi Pengembangan Karir

Busro menyatakan bahwa definisi operasional pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan. Ada 3 dimensi pengembangan karir:

- a. Kejelasan karir, diukur dari indikator kenaikan pangkat secara jelas, kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan, kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
- b. Pengembangan diri diukur dari indikator kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, kesempatan melanjutkan pendidikan, Kesempatan mengikuti berbagai seminar/ diskusi /workshop, kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.
- c. Perbaikan mutu kinerja diukur dari indikator peningkatan disiplin diri, kesetiaan, peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

Sihombing & Muljadi (2014) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah kesatuan kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan diri dan kegiatan organisasi mengembangkan pegawai dilaksanakan secara formal dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan organisasi. Mengemukakan, bahwa dimensi pengembangan karir yaitu:

1. Perencanaan karir yang meliputi indikator pola karir sesuai dengan konsep, evaluasi dan penghargaan, memberikan peluang pengembangan, tempat kerja sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Manajemen yang meliputi indikator tidak kelapangan, tindak lanjut tidak lapangan.
3. Keandalan meliputi indikator meneliti kebenaran laporan, latar belakang pendidikan dan pengalaman, memiliki inisiatif dalam mengatasi masalah.
4. Sikap meliputi indikator sikap yang loyal, membantu pegawai lain, kekompakan kerja dan selalu bekerjasama.

3. Fungsi Pengembangan Karir

Dalam sebuah perusahaan, karyawan merupakan aktor penting untuk mencapai keberhasilan perusahaan tersebut. Tidak peduli apa jabatannya namun para karyawan ini berhak mendapatkan balasan yang setimpal. Balasan disini bukan hanya gaji, tunjangan, dan bonus. Melainkan berupa ilmu yang membuat kemampuan mereka berkembang. Karena

perkembangan kemampuan juga akan membawa mereka pada perkembangan karir yang baik. Berikut beberapa manfaat dari pengembangan karir bagi karyawan:

a. Karyawan Lebih Memahami *Passion*

Dengan adanya berbagai macam program pengembangan karir, secara tidak langsung karyawan akan menjadi lebih mengenal dirinya sendiri. Mereka akan menemukan jati diri yang bisa saja selama ini belum ditemukan. Bahkan passion mereka juga akan bangkit dari kegiatan pengembangan karir tersebut.

b. Peningkatan Kesejahteraan

Pemberian program pengembangan karir adalah salah satu bentuk jaminan peningkatan kesejahteraan bagi karyawan. Tentunya dengan meningkatnya kesejahteraan hidup akan membuat karyawan lebih baik lagi dalam bekerja. Sehingga, dengan pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan, tidak hanya menguntungkan bagi perusahaan tetapi karyawan akan mendapat keuntungan juga atas kerja keras mereka selama ini.

c. Relasi Semakin Berkembang

Karyawan yang melakukan pengembangan karir tentu akan bertemu dengan banyak pihak dari perusahaan lain. Baik dengan level yang sama, lebih rendah, atau bahkan lebih tinggi. Mereka bisa saling bertukar pikiran atau saling berdiskusi dalam pengembangan bisnis.

d. Partisipasi Karyawan Meningkat

Segala tujuan perusahaan yang hebat tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari karyawannya. Karyawan yang berkualitas akan ikut serta di hampir semua pekerjaan di perusahaan. Maka secara tidak langsung partisipasi karyawan tersebut juga akan meningkat. Dampak selanjutnya adalah para karyawan akan merasa ikut memiliki perusahaan dan nantinya loyalitas mereka pun akan meningkat. Jadi karyawan tidak akan berpikir untuk pindah ke perusahaan lain karena mereka paham perusahaan membutuhkan kemampuan mereka.

e. Peningkatan Motivasi Bekerja

Dengan adanya program pengembangan karir, karyawan akan memiliki tingkat rasa percaya diri yang lebih baik karena mendapatkan kesempatan tumbuh dan berkembang. Hal ini adalah salah satu cara meningkatkan motivasi diri dalam bekerja. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi yang tinggi juga. Di mana nantinya prestasi tersebut juga akan bermanfaat bagi mereka dan perusahaan.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor pengembangan karier menurut Hastho dan Meilan (2017)

a. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam keadaan ideal baik anggota maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun adakalanya anggota sudah

bekerja dengan baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi anggota tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka ketidak harmonisan hubungan antara anggota dan organisasi ini cepat atau lambat akan memengaruhi proses pengembangan karir. Misalnya saja proses perencanaan karir anggota akan tersendat karena anggota mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebagai organisasi mungkin tidak peduli dengan karir anggota.

b. Personalitas Karyawan

Kadangkala manajemen karir anggota terganggu karena adanya anggota yang mempunyai personalitas yang menyimpang, misal: terlalu emosional, apatis, ambisius dan lain-lain. anggota apatis sangat sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula anggota yang cenderung ambisius, anggota ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir.

c. Faktor-faktor Eksternal

Adanya intervensi dari pihak luar. Seorang anggota mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar organisasi. Kejadian ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

d. *Politicking* dalam Organisasi

Manajemen karir anggota akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti hubungan antar teman, nepotisme dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain jika *politicking* dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.

e. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan anggotanya secara subjektif. Anggota yang berprestasi baik dianggap sama dengan anggota yang kurang baik. Saat ini mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan anggota dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

f. Jumlah anggota

Semakin banyak anggota maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang anggota untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah anggota yang dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah anggota sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan dan jumlah personel anggota yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir anggota. Namun kesempatan promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

h. Kultur Organisasi

Organisasi memiliki kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis, tetapi ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas anggota.

i. Tipe Manajemen

Secara teoritis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan anggota dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan anggota dalam pembinaan karir cenderung besar.

2.1.4 Promosi Jabatan

1. Definisi Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2015), “Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar”. Menurut Manullang (2015), “Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Menurut Nitisemito (2015), “Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dapat memberikan status sosial, wewenang dan tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

2. Dimensi Promosi Jabatan

Menurut Wahyudi (2016:92) Dimensi promosi jabatan pada umumnya dilaksanakan suatu organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Kejujuran.

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dianggap sangat penting.

Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi

malah merugikan perusahaan, karena ketidak jujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

b. Loyalitas Tingkat.

Loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

c. Tingkat Pendidikan.

Saat ini manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu mendatang.

d. Pengalaman Kerja.

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan dari promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

3. Fungsi Promosi Jabatan

Dalam buku Priyono & Marnis (2015) menjabarkan fungsi promosi jabatan sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untung merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil.
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

Selain itu ternyata promosi juga memberikan manfaat kepada organisasi dan juga karyawan karena:

- a. Promosi memungkinkan perusahaan mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin
- b. Promosi sering kali diberikan untuk memberi imbalan kinerja karyawan yang sangat baik. Karyawan yang menghargai promosi akan termotivasi bekerja lebih baik.
- c. Ada korelasi yang signifikan antara kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia (2015), kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam buku Indrasari (2017) menjelaskan bahwa kinerja telah menjadi terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan di topang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Tsauri (2015) Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut.

2. Dimensi Kinerja Karyawan

Bangun (2016:233) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu:

- a. Kuantitas Pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per orang per satu jam kerja. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- b. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Melakukan

pekerjaan sesuai dengan operasional manual. Melakukan pekerjaan sesuai dengan *Inspection* manual.

- c. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *Deadline* yang telah ditentukan. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.

Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja

3. Faktor – faktor Kinerja Karyawan

Para ahli menyimpulkan Indrasari (2017) bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat digunakan untuk menjelaskan perubahan variabel kinerja individu. Gibson (2015) misalnya mengemukakan bahwa model teori kinerja dapat dijelaskan melalui sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku seseorang. Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan kondisi geografis mereka. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama dan pokok yang mempengaruhi secara langsung kondisi perilaku dan kinerja individu. Sedangkan

variabel demografis mempunyai efek yang tidak langsung terhadap pola perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

Dalam buku Tsauri (2015) menjelaskan tentang faktor kinerja karyawan yang mengutip Gibson (2015) yang dikutip oleh Ilyas (2016: 34), secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas. Diagram teori perilaku dan kinerja digambarkan sebagai berikut:



Sumber : data diolah penulis 2022

Gambar 2. 1 Model Teori Prilaku dan Kinerja

Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (2015: 87) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur, juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya.

Variabel organisasi, menurut Gibson (2015: 98) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

2.2 Landasan Empiris

Landasan empiris digunakan sebagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik dari jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan untuk mengetahui serta membandingkan hasil yang

didapat sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori – teori yang akan digunakan. Adapun penelitian terdahulu yang dirujuk sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti/Tahun /Judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat analisa	Hasil Penelitian
1.	Rahmad Restu Udayanto/Pengaruh Komunikasi Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Coca-Cola	Komunikasi Internal: a. Komunikasi verbal b. Komunikasi Non verbal Kinerja Karyawan: a. Kualitas b. Kuantitas	c. Kuantitatif d. Regresi Linier Sederhana	Komunikasi Internal Dan Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
2.	Amanda Carolina Lakoy/Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado	Komunikasi: a. Komunikasi satu arah b. Komunikasi dua arah Kreativitas: a. Aspek pribadi b. Produk Kinerja Karyawan: a. Efektifitas b. Ketepatan Waktu	c. Kuantitatif d. Regresi Linier Berganda	Komunikasi, Kerjasama Kelompok, Dan Kreativitas, Secara Serentak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Aryaduta Manado.
3.	Hakim Fachrezi, Hazmanan Khair/Pengaruh Komunikasi,	Komunikasi: a. Komunikator b. Pesan c. Komunikan	d. Kuantitatif e. Regresi Linier Berganda	Ada Pengaruh Dan Signifikan Antara Variabel Komunikasi

	Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Lingkungan Kerja: a. Kerja Fisik b. Non fisik Kinerja Karyawan: a. Efisiensi b. Sikap c. Ketepatan waktu		Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi.
4.	Syaifuddin Fahmi/ Jurnal Ekonomi Modernisasi/2016 /Pengaruh komunikasi dan Promosi Jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. omega mas pasuruan E-ISSN 2502-4078	Komunikasi: a. Komunikasi Internal b. Komunikasi Eksternal Promosi Jabatan: a. Loyalitas b. Profesionalitas c. Kejujuran Kinerja: a. Ketepatan waktu b. Kuantitas	a. Kuantitatif b. Regresi Linier Berganda	Komunikasi dan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja komunikasi berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja
5.	Ni Wayan Wahyuliani dan I Made Adi Suwandana/Jurnal MBE/2019/	Pengembangan karir: a. Kejelasan karir	d. Kuantitatif e. Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan Pengembangan karir, Promosi Jabatan, dan

	<p>Pengaruh pengembangan karir, promosi jabatan dan komunikasi Terhadap kinerja Karyawan di RSUD Sanjiwani Gianyar</p> <p>ISSN – 3934 E-ISSN 2723 – 1704</p>	<p>b. Kenaikan pangkat c. Kesempatan</p> <p>Promosi jabatan: a. Loyalitas b. Nilai lebih c. Profesionalitas</p> <p>Kinerja: a. Ketepatan waktu b. Efisiensi c. Sikap</p>		<p>komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.</p>
6.	<p>Manik, S., & megawati, megawati. (2018)/ pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten pelalawan.</p> <p>Jurnal Niara, 11(2), 118-124.</p>	<p>Pengembangan karir: a. Kejelasan b. Pengembangan</p> <p>Kinerja: a. Kerjasama b. Ketepatan waktu c. Efisiensi</p>	<p>d. Kuantitatif e. Regresi Linier sederhana</p>	<p>Hasil penelitian ini bahwa variabel Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten pelalawan</p>
7.	<p>Muhammad ras muis/jurnal pengaruh Komunikasi dan Promosi Jabatan</p>	<p>Komunikasi: a. Komunikasi vertical b. Komunikasi horizontal</p>	<p>c. Kuantitatif d. Regresi Linier berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan</p>

	<p>terhadap kinerja karyawan/ vol 1 no 1 (2018): jesya volume 1 nomor 1 januari 2018 /fakultas ekonomi dan bisnis universitas muhammadiyah sumatara utara.</p> <p>DOI: 10.36778/jesya.v1i1.7</p>	<p>Promosi Jabatan</p> <p>a. Kejujuran b. Pendidikan</p> <p>Kinerja:</p> <p>a. Ketepatan Waktu b. Efisiensi karyawan</p>		<p>Komunikasi terhadap kinerja, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan Promosi Jabatan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.</p>
8.	<p>dhini rama dhania/2012/ jurnal psikologi: pitutur/ pengaruh Komunikasi, Pengembangan karir, terhadap kinerja (studi pada medical representatif di kota kudus)/ universitas muria kudus</p> <p>orcid.org/0000-0002-1632-3723</p>	<p>Komunikasi:</p> <p>a. Komunikasi verbal b. Komunikasi non verbal</p> <p>Pengembangan karir:</p> <p>a. Pengembangan diri b. Mutu kinerja</p>	<p>c. Kuantitatif d. Regresi Linier berganda</p>	<p>Komunikasi dan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pengembangan karir berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja</p>
9.	<p>Sudarmin Manik/2019/Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada</p>	<p>Promosi Jabatan:</p> <p>a. Pendidikan b. Kejujuran</p> <p>Kinerja:</p>	<p>c. Kuantitatif d. Regresi Linier Berganda</p>	<p>Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>

	dinas kesehatan Kabupaten Pelalawan Jurnal Niara E-ISSN-2528- 7575	a. Kuantitas b. Kualitas		
10.	Afrizal, Poundra Rizki, Dkk/2014/ Pengaruh Promosi Jabatan dan Pengembangan karir terhadap Kinerja karyawan PT. Taspen Persero cabang Malang Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Malang. Vol. 8. No. 1.	Promosi Jabatan: a. Loyalitas b. Kepemimpin an Pengembangan karir: a. Perbaikan mutu b. Kejelasan karir Kinerja: a. Efisiensi b. Ketepatan waktu	c. Kuantitatif d. Regresi Linier Berganda	Promosi Jabatan dan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

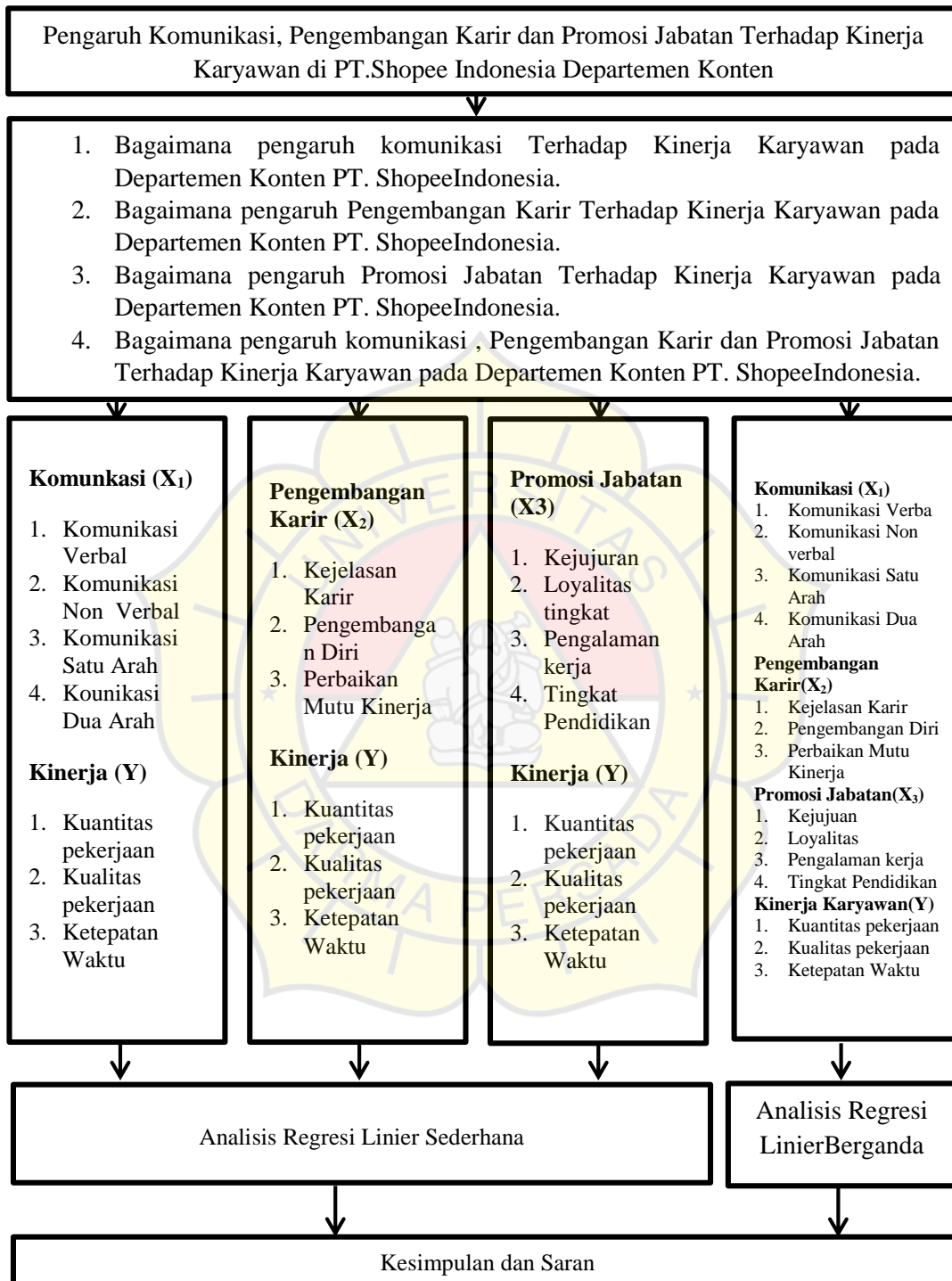
Sumber: Diolah Penulis pada tahun 2022

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran diajukan untuk penelitian yang berlandaskan teori dan hasil telah sementara. Ada dua variabel dalam penelitian ini yakni variabel

independen dan variabel dependen. Komunikasi, pengembangan karir, dan promosi jabatan sebagai variabel independen, sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini akan melihat apakah komunikasi, pengembangan karir, dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Shopee Indonesia.





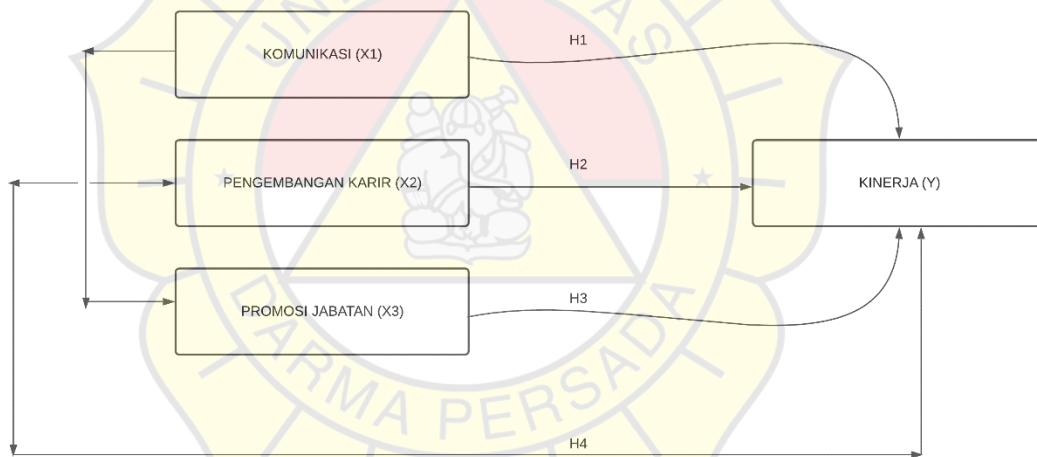
Sumber: Diolah Penulis pada tahun 2022

Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2015) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah dibentuk, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Diolah penulis pada tahun 2022

Gambar 2. 3 Paradigma Penelitian

1. H_a = Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan di PT Shopee Indonesia.

H_0 = Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Shopee Indonesia.

2. Ha = Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Shopee Indonesia.

H0 = Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Shopee Indonesia.

3. Ha = Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Shopee Indonesia.

H0 = Promosi Jabatan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Shopee Indonesia

4. Ha = Komunikasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Shopee Indonesia.

