

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### 2.1 Penelitian Sejenis Terdahulu

Penelitian-penelitian sebelumnya yang penulis ambil sebagai referensi teori maupun buku-buku untuk penelitian ini berupa jurnal dan skripsi yang meneliti masalah sejenis. Adapun perbedaan mendasar antara penelitian-penelitian berikut dengan penelitian penulis terletak pada sampel dan populasi objek penelitian.

2.1.1 “*Hubungan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk.*” oleh Windy Melodya Listyanti, Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis dan Komunikasi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya pada tahun 2012.

Penelitian ini menggunakan konsep komunikasi organisasi internal dan konsep kinerja sumber daya manusia atau karyawan. Masalah yang diteliti adalah bagaimana hubungan komunikasi internal dengan kinerja karyawan di PT. Bank Bukopin, Tbk. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif untuk pengambilan data di lapangan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menemukan ada hubungan positif antara responden sebagai karyawan yang memiliki penilaian baik terhadap komunikasi internal yang terjalin dalam perusahaan, sehingga menciptakan kinerja karyawan yang baik.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada judul. Penelitian ini menggunakan variabel komunikasi internal, sedangkan penulis menggunakan variabel yang lebih spesifik, yaitu

komunikasi atasan-bawahan dan komunikasi horizontal. Selain itu, penelitian ini mencari hubungan antara kedua variabel, sedangkan penulis mencari pengaruh dari variabel independen ke variabel dependen.

2.1.2 “*Hubungan Komunikasi Informal dengan Kinerja Karyawan: Studi kasus pada PT. Citra Absorpsi Sukses Mandiri*” oleh Adrie Priadwiharsya, Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis dan Ilmu Komunikasi Universitas Katolik Atmajaya pada tahun 2012.

Peneliti ini berpendapat bahwa penelitian komunikasi lebih banyak berfokus pada komunikasi formal, sehingga penelitian ini lebih difokuskan pada komunikasi informal karena perusahaan objek penelitian ini dilakukan merupakan perusahaan yang sedang tumbuh. Tujuan dari penelitian ini adalah menggambarkan penerapan komunikasi informal di PT. Citra Absorpsi Sukses Mandiri, serta menggambarkan kinerja karyawan di perusahaan, lebih lanjut, penelitian ini juga ingin mengetahui hubungan dari kedua variabel tersebut. Metode penelitian yang dilakukan adalah dengan pengumpulan data secara kuantitatif dengan pendekatan deskriptif menggunakan kuesioner. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa saluran komunikasi informal cukup sering terjadi dan persentase pada dimensi *informing* dan *persuading* cukup tinggi, namun dimensi *controlling* dan *coordinating* ditemukan relatif rendah. Selain itu, kinerja karyawan PT. Citra Absorpsi Sukses Mandiri ditemukan sangat positif dengan persentase yang dihasilkan banyak

mencapai di atas 80%. Hubungan yang ditemukan antara dua variabel termasuk kategori rendah.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada fokusnya. Penelitian ini berfokus pada pola komunikasi informal yang terjadi dalam sebuah organisasi di samping komunikasi formal, sedangkan fokus penulis berada pada komunikasi formal, khususnya komunikasi atasan-bawahan dengan komunikasi horizontal.

2.1.3 *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)* oleh Arif Sehfudin, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang tahun 2011.

Penelitian bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan konsep komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan. Peneliti menggunakan metode kuantitatif deskriptif untuk menganalisis data dan kuesioner untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa masing-masing variabel dependen (gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel interdependen (kinerja karyawan).

Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada variabel dependennya yang berjumlah tiga variabel, yaitu gaya

kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja. Sedangkan penulis hanya menggunakan dua variabel dependen, yaitu komunikasi atasan-bawahan dan komunikasi horizontal.

**Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Tedahulu yang Sejenis dengan Penelitian Penulis**

	<b>Penelitian 1</b>	<b>Penelitian 2</b>	<b>Penelitian 3</b>
<b>Judul</b>	Hubungan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk	Hubungan Komunikasi Informal dengan Kinerja Karyawan pada PT. Citra Absobsi Sukses Mandiri	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)
<b>Peneliti</b>	Windy Melodya Listyanti	Adrie Priadrwiharsya	Arif Sehfudin
<b>Teori</b>	Konsep Komunikasi Organisasi, Konsep Kinerja	Konsep Komunikasi Organisasi, Konsep Kinerja	Konsep Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Konsep Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan
<b>Paradigma</b>	Positivisme	Positivisme	Positivisme
<b>Metodologi</b>	Kuantitatif deskriptif dengan metode survei lapangan	Kuantitatif deskriptif analitis dengan metode survei lapangan	Kuantitatif eksplanatif dengan metode survei
<b>Temuan Penelitian</b>	Ada hubungan antara komunikasi internal dengan kinerja karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk	Bahwa karakteristik efektivitas komunikasi interpersonal turut mewarnai komunikasi interpersonal di antara para karyawan dan turut menentukan terbentuknya iklim organisasi pada perguruan tinggi tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan,</li> <li>2. Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,</li> <li>3. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>

<p><b>Perbedaan dengan Penelitian Penulis</b></p>	<p>Perbedaan judul, objek penelitian, dan metodologi. Penulis menggunakan variabel komunikasi atasan-bawahan dan komunikasi horizontal dengan objek penelitian karyawan PT Tokopedia. Penulis menggunakan metode kuantitatif eksplanatif.</p>	<p>Perbedaan judul, objek penelitian, dan metodologi. Penulis menggunakan metode kuantitatif eksplanatif.</p>	<p>Perbedaan judul dan objek penelitian. Penulis tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja.</p>
---	---	---	--

## 2.2 Teori dan Konsep

### 2.2.1 Teori Hubungan Manusiawi (Elton Mayo)

Dalam buku *Komunikasi Organisasi* oleh Pace dan Faules (2010:59-61) dijelaskan tentang Teori Hubungan Manusiawi yang dilakukan oleh Barnard dan Mayo. Setahun setelah publikasi Barnard, Roethlisberger dan Dickson (1939) menerbitkan laporan mereka yang padat mengenai penelitian berskala besar yang membahas produktivitas dan hubungan-hubungan sosial di kompleks Hawthorne yang dimiliki Western Electric Company. Dikenal dengan nama “Manajemen dan Pekerja” (Management and the Worker) penelitian tersebut menjadi lebih terkenal lagi dengan sebutan Studi Hawthorne (The Hawthorne Studies). Studi ini dipimpin oleh Elton Mayo dengan bantuan Fritz Roethlisberger.

Pada tahun 1927-1929, sebuah tim peneliti terkemuka mengukur pengaruh dari berbagai kondisi kerja terhadap produktivitas pegawai. Hasilnya sesuai dengan eksperimen penerangan – terlepas dari kondisi-kondisi kerja, produksi bertambah. Para peneliti berkesimpulan bahwa hasil yang luar biasa terjadi karena enam orang dalam ruang eksperimen

itu menjadi sebuah tim, yang hubungan anggota-anggotanya dalam kelompok berperan lebih penting dalam meningkatkan moral dan produktivitas mereka terlepas dari apakah kondisi-kondisi kerja tersebut baik atau buruk.

Dua kesimpulan yang berkembang dari studi Hawthorne ini sering disebut efek Hawthorne (*The Hawthorne Effect*) yaitu pertama, perhatian terhadap orang-orang boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka. Kedua, moral dan produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu sama lainnya.

Kemudian Mayo dalam Pace & Faules (2010:60) menulis suatu ulasan mengenai minat para spesialis komunikasi terhadap analisis organisasi:

*Saya percaya bahwa studi sosial harus dimulai dengan penamatan yang teliti mengenai apa yang disebut komunikasi: yakni, kemampuan seorang individu untuk menyatakan perasaan dan gagasannya kepada orang lain, kemampuan kelompok untuk berkomunikasi secara efektif dan intim dengan kelompok lainnya. Itulah, tak diragukan lagi kerusakan utama yang dialami peradaban manusia dewasa ini.*

Karya Barnard dan Mayo sekaligus merupakan pendekatan perilaku terhadap organisasi. Ditambahkan oleh Sofer dalam Pace & Faules (2010:60) mengatakan bahwa Mayo dan kawan-kawannya menunjukkan secara ilmiah bahwa “suatu kelompok memiliki kehidupannya sendiri, lengkap dengan adat kebiasaan, norma, dan kontrol sosial yang efektif atas anggota-anggotanya”. Guilbot dalam Pace & Faules (2010:60) juga melihat bahwa “setelah studi Hawthorne harus

diakui bahwa suatu struktur informal hubungan sosial memang ada di balik struktur organisasi yang formal dan bahwa banyak fenomena tidak dapat dijelaskan dengan dalil-dalil lainnya”. Suatu sumbangan besar yang diberikan teoretisi perilaku terdahulu adalah reorientasi pemikiran tentang organisasi dan manajemen, mulai dari pemikiran murni tentang struktur dan tugas sampai pertimbangan tentang manusia dan moral.

Kesimpulan dari teori ini, bahwa manusia sebagai sumber daya dalam organisasi produktivitasnya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kondisi lingkungan kerjanya. Salah satu kondisi yang mempengaruhi produktivitas pegawai adalah kondisi komunikasi dalam sebuah tim atau organisasinya. Karena pegawai adalah manusia yang memiliki moral dan membutuhkan interaksi dengan sesamanya, maka produktivitas dan kinerja dapat meningkat ketika pegawai dapat berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

### 2.2.2 Komunikasi Organisasi

Joseph A. Devito dalam bukunya *Human Communication* (2009:273) mendefinisikan organisasi sebagai sebuah kelompok yang tersusun rapi dengan orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam buku *Organizational Behavior*, Robbins (2009:385-386) menjabarkan empat fungsi utama komunikasi dalam sebuah organisasi:

- a. Sebagai kontrol atas perilaku anggotanya. Komunikasi formal dalam sebuah organisasi digunakan untuk mengkomunikasikan

aturan-aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi atau perusahaan sehingga setiap anggota dari organisasi tersebut dapat mengikuti aturan yang telah berlaku secara formal.

- b. Komunikasi memotivasi karyawan dengan memberi tahu apa yang harus mereka lakukan, seberapa baik, dan apa yang harus ditingkatkan dari kinerjanya.
- c. Untuk beberapa karyawan, organisasi menjadi sumber utama dari interaksi sosial yang mereka lakukan. Organisasi memenuhi kebutuhan sosial mereka untuk menunjukkan ekspresi emosional, rasa frustrasi maupun kepuasan dalam lingkungan kerja.
- d. Komunikasi mendukung pengambilan keputusan karena adanya pertukaran informasi atau data yang dibutuhkan sebagai pilihan alternatif antar individu dalam sebuah organisasi atau kelompok.

Dalam organisasi, hubungan interpersonal dapat dilakukan dengan tiga cara dasar, yaitu secara oral, tertulis, dan non verbal. Komunikasi oral dilakukan secara tatap wajah langsung, keuntungannya adalah kecepatan dan feedback langsung. Komunikasi tertulis digunakan untuk pesan yang panjang dan perlu direkam, selain itu pesan yang tertulis juga dapat diukur dan diverifikasi kebenarannya untuk keperluan yang akan datang. Komunikasi non-verbal dapat disengaja maupun tidak disengaja. Namun komunikasi non-verbal berkaitan langsung dengan komunikasi verbal, sehingga kita juga perlu memperhatikan pesan verbal dari pengirim untuk mendapatkan interpretasi pesan atau informasi yang lebih jelas.

Beberapa definisi komunikasi organisasi dapat kita temukan dalam buku-buku komunikasi. Devito dalam *Human Communication* (2009:5) menyatakan bahwa “*organizational communication is communication that takes place within an organization among members of the organization* (komunikasi organisasi adalah komunikasi yang

berlangsung dalam sebuah organisasi diantara anggota-anggota organisasi).” Pace dan Faules dalam bukunya *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* membagi definisi komunikasi organisasi menjadi definisi fungsional dan definisi interpretif (2010:31-33). Komunikasi organisasi dilihat dari definisi fungsional adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Dilihat dari definisi interpretif, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Sedangkan menurut Wiryanto (2005) dalam Romli (2014:2) komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.

Kesimpulan penulis, komunikasi organisasi adalah segala bentuk komunikasi yang berlangsung dalam sebuah organisasi melibatkan anggota-anggota organisasi secara formal maupun informal.

Dalam *Communication & Human Behavior*, Ruben & Stewart (2006:295-296) menyatakan bahwa organisasi dapat memiliki berbagai macam bentuk dan ukuran, namun semuanya memiliki kesamaan dalam hal komunikasi. Komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan hal yang esensial untuk:

1. Menentukan tujuan organisasi (*goal*)
2. Membagi peran dan tanggung jawab kepada masing-masing anggota
3. Mengkoordinasikan operasi
4. Membangun jaringan informasi
5. Membentuk budaya dan iklim organisasi.

Menurut Pace & Faules (2010:183-184) informasi tidak mengalir secara harfiah karena kenyataannya informasi tidaklah bergerak. Peciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan yang terjadi dalam organisasi merupakan proses yang mendistribusikan informasi ke seluruh organisasi. Dalam komunikasi organisasi, informasi berpindah secara formal dan informal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi atau rendah, ataupun dari jabatan yang tidak lebih tinggi maupun lebih rendah.

#### **2.2.2.1 Downward Message Flows (Komunikasi ke bawahan)**

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Pace & Faules (2010:184-185) menuliskan ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan menurut Katz & Kahn (1966):

- Memberikan informasi bagaimana melakukan suatu pekerjaan
- Memberikan dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- Memberikan informasi tentang kebijakan dan praktik – praktik organisasi
- Memberikan informasi tentang kinerja karyawan
- Memberikan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)

Pemilihan metode dan media untuk melakukan komunikasi dari atasan ke bawahan ada empat macam, yaitu tulisan saja, lisan saja, tulisan diikuti lisan, dan lisan diikuti tulisan. Menurut Level & Galle (1988) dalam Pace & Faules (2010:187-188) ada enam kriteria untuk memilih metode penyampaian informasi yang efektif kepada para karyawan:

- a. *Ketersediaan*. Metode-metode yang tersedia dalam organisasi cenderung dipergunakan. Setelah menginventarisasikan metode yang tersedia, organisasi dapat memutuskan metode apa yang dapat ditambahkan untuk suatu program keseluruhan yang lebih efektif.
- b. *Biaya*. Metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan yang tidak mendesak. Bila diperlukan atau diinginkan penyebaran informasi yang tidak rutin dan mendesak, metode yang lebih mahal tetapi lebih cepat dapat digunakan.
- c. *Pengaruh*. Metode yang tampaknya memberi pengaruh atau kesan paling besar sering dipilih daripada metode yang baku.
- d. *Relevansi*. Metode yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih. Bila tujuannya singkat dan sekadar menyampaikan informasi, dapat dilakukan dengan pembicaraan diikuti oleh memo.

Bila tujuannya menyampaikan masalah yang rinciannya rumit, metode laporan teknis tertulis adalah metode yang mungkin akan dipilih.

e. *Respons*. Metode yang dipilih akan dipengaruhi oleh ketentuan apakah dikehendaki atau diperlukan respons khusus terhadap informasi tersebut. Dalam lingkungan pelatihan mungkin diinginkan menggunakan metode yang memungkinkan dan mendorong peserta pelatihan untuk bersikap tanggap dan mengajukan pertanyaan. Dalam kasus ini, pertemuan tatap-muka mungkin menjadi metode yang dipilih.

f. *Keahlian*. Metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya cenderung digunakan daripada metode yang tampaknya di luar kemampuan komunikator atau di luar kemampuan pemahaman pegawai yang menerimanya.

#### **2.2.2.2 Upward Message Flows (Komunikasi ke atasan)**

Komunikasi ke atas menurut Pace & Faules (2010:189-190) yaitu apabila dalam sebuah organisasi informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan

kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas. Pentingnya komunikasi ke atasan dirangkum dalam *Communication and Human Behavior* oleh Ruben & Stewart (2006:309) :

- a. Memberikan masukan kepada atasan untuk pengambilan keputusan
- b. Memberikan informasi yang dibutuhkan atasan
- c. Menyediakan informasi tingkat penerimaan atasan terhadap informasi, kepuasan, dan moral.
- d. Menyediakan jalan keluar potensial yang konstruktif untuk keluhan dan komplain.
- e. Mengizinkan atasan untuk menilai dampak dari komunikasi ke bawahan sebelumnya
- f. Membantu atasan dalam mengatasi permasalahan dan memfasilitasi keterlibatan mereka.

### **2.2.2.3 Horizontal Message Flows**

Pace & Faules (2010:195) menjabarkan bahwa komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Lebih lanjut, Pace & Faules memberikan enam alasan diperlukan komunikasi horizontal (2010:195-196):

- Mengkoordinasikan penugasan kerja.
- Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
- Untuk memecahkan masalah.
- Memperoleh pemahaman bersama.
- Mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan.
- Menumbuhkan dukungan antarpersona.

### 2.2.3 Kinerja

Menurut Prawirosentono (1999:2) kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Kesimpulannya, kinerja adalah penilaian hasil kerja karyawan terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan tersebut.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan

tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. (Gaol, 2014:589-590)

Menurut Gomes (2003:134) ada beberapa indikator pengukuran kinerja pegawai:

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam organisasi
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya

- h. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

### 2.3 Hipotesis Teoretis

Berdasarkan perumusan masalah di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. “Pengaruh *downward communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia”

Ho : Hipotesis nol menunjukkan tidak ada pengaruh *downward communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia

Ha : Hipotesis alternatif menunjukkan ada pengaruh *downward communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia

2. “Pengaruh *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia”

Ho : Hipotesis nol menunjukkan tidak ada pengaruh *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia

Ha : Hipotesis alternatif menunjukkan ada pengaruh *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia

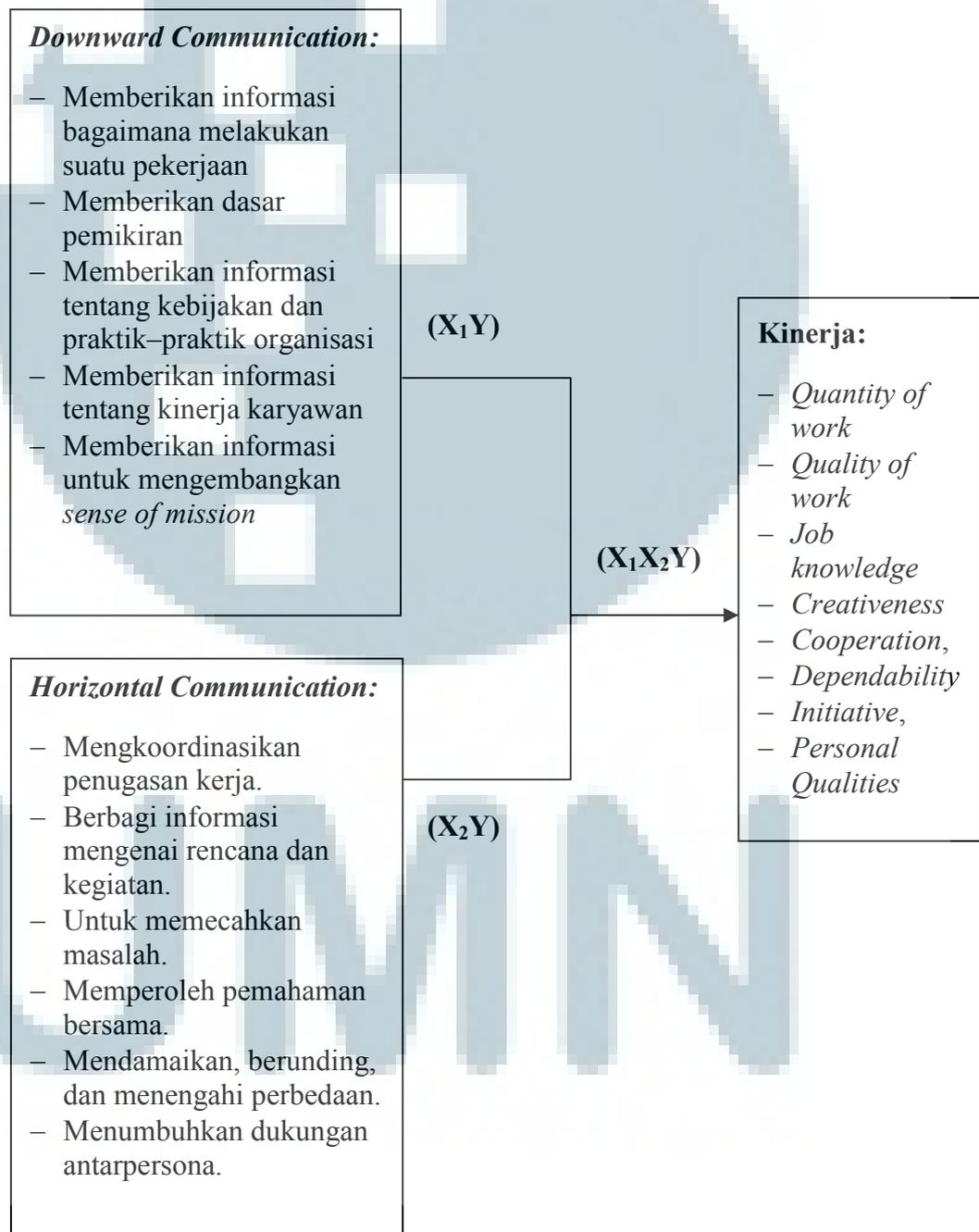
3. “Pengaruh *downward communication* dan *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia”

Ho : Hipotesis nol menunjukkan tidak ada pengaruh *downward communication* dan *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia

Ha : Hipotesis alternatif menunjukkan ada pengaruh *downward communication* dan *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia

## 2.4 Kerangka Teoretis

Gambar 2.1 Skema Kerangka Teoretis



Berdasarkan kerangka teoritis ini, penulis menjelaskan bahwa sebuah organisasi terbentuk dan berjalan dengan manusia sebagai sumber daya tidak akan dapat terlepas dari proses komunikasi. Aliran informasi dalam komunikasi bergerak secara vertikal (*downward* dan *upward communication*), horizontal dan informal. Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan komunikasi, termasuk dalam berorganisasi dan bekerja.

Fungsi komunikasi dalam organisasi ada tiga, yaitu fungsi perintah, fungsi relasional, dan fungsi manajemen ambigu. Ketiga fungsi ini apabila berjalan dengan efektif, dampak yang ditimbulkan dan terasa bagi para anggota organisasi adalah saling pengertian, adanya kesenangan, daya persuasi, hubungan sosial yang baik, dan adanya tindakan.

Sesuai teori hubungan manusiawi oleh Elton Mayo, salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah hubungan sosial dan kebutuhan moralnya sebagai manusia. Maka efektifitas komunikasi dalam sebuah organisasi formal dapat diteliti untuk mengetahui seberapa besar dampaknya terhadap kinerja anggotanya.

UMMN