

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja individu banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu seperti kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Mathis & Jackson (2001) menjelaskan bahwa kinerja seseorang tergantung pada tiga faktor yaitu kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, tingkat usaha, dan dukungan yang diberikan pada orang tersebut. Kinerja karyawan adalah tentang cara di mana karyawan mencapai tujuan yang di buat oleh organisasi dan menghubungkan perilaku interpersonal mereka dengan norma-norma organisasi (Osman, Shariff, & Lajin, 2016).

Kegiatan yang paling lajim dinilai dalam organisasi adalah kinerja karyawan yakni melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Menurut Mathis & Jackson (2001) dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja pekerjaan : tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antarpersonal dengan anggota lain organisasi termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja sama dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangat didukung oleh banyak faktor salah satunya komunikasi. Komunikasi yang terjadi tidak pada karyawan saja, namun juga dari pimpinan instansi di perusahaan tersebut. Hal ini supaya pemimpin bisa mengetahui kondisi karyawan dan dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu hal lain yang menunjang seperti diadakannya pelatihan atau *workshop* serta seminar untuk meningkatkan mutu kinerja karyawan tersebut. Hal ini demi terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas.

Hortimart Agro Center Semarang adalah salah satu perusahaan yang memproduksi sayuran organik dan buah dengan kualitas unggul. Sayuran yang diproduksi adalah sayuran daun, sayuran buah, dan sayuran polong. Buah yang diproduksi Hortimart Agro Center Semarang adalah buah tropis dan subtropis. Karyawan Hortimart berjumlah 123 orang. Sejak berdiri dari tahun 2012, pengelolaan dalam perusahaan ini masih sangat baru dengan begitu masih banyak yang harus dibenahi dengan teliti. Salah satunya adalah komunikasi internal pemimpin terhadap kinerja karyawan di Hortimart Agro Center (HAC) agar dapat terjalin dengan baik kedepannya.

Hortimart Agro Center memiliki beberapa kabag dan beberapa divisi antara lain : Agro Estate, Agro Mart, Agro Supply, Agro Tour dan Agro Resto. Agro Estate memiliki kepala bagian tanaman semusim, tanaman setahun, dan kabag tanaman multimusim. Agro supply memiliki bagian kepala bagian penjualan dan pembelian. Agro Tour memiliki kepala bagian kepala bagian rekreasi dan edukasi. Agro Resto memiliki kepala bagian reservasi dan penerimaan, makanan serta minuman. Setiap divisi memiliki kepala divisi dan di berikan

tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing divisi. Kordinasi yang baik sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Setiap akhir tahunnya HAC selalu mengadakan hasil evaluasi kinerja di perusahaan, akan tetapi setelah itu hasil dari evaluasi tidak dibagikan sehingga setiap karyawan tidak tahu peningkatan dan penurunan dari kinerja mereka. Pentingnya komunikasi antara karyawan bahkan divisi harus diperhatikan di sebuah perusahaan, sehingga peningkatan kinerja yang seperti apa yang dilakukan semakin tidak jelas jika evaluasi saja mereka tidak kembali disampaikan. Selain itu informasi visi dan misi dari perusahaan belum merata terhadap seluruh karyawan. Jika dilihat dari keadaan yang ada, komunikasi internal tidak berjalan sesuai dengan keadaan dan tidak ada pertukaran gagasan, seperti yang disampaikan oleh Brenan (1960) dalam Ruliana (2014:104) pertukaran gagasan antara administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan perusahaan dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan yang berlangsung secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan (operasi dan manajemen) berlangsung.

Komunikasi adalah salah satu penilaian dari kinerja, jika hasil evaluasi tidak di bagikan, bagaimana karyawan mengetahui kekurangan mereka atau divisi masing-masing. Mitchel (1978) dalam Ruliana (2014: 158) mengatakan komunikasi dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan seorang karyawan. Komunikasi yang baik dari seorang karyawan membuatnya mampu berinteraksi dan berkomunikasi yang baik secara horizontal yaitu dengan rekan sekerja maupun secara vertikal dengan atasannya. Hal ini dapat dijadikan sebagai alat oleh karyawan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang dimiliki karyawan

tersebut, segala sesuatu yang dikomunikasikan dengan baik akan menghasilkan kondisi yang baik.

Dengan demikian komunikasi merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi selain Sumber daya manusia. Komunikasi yang terjalin akan memberikan dampak bagi sebuah organisasi sehingga sangat diperlukan strategi yang baik dalam melakukannya. Komunikasi dalam *setting* bisnis atau professional didasarkan pada ketrampilan fundamental dan konsep komunikasi yang dipakai dalam konteks sosial, meskipun ada beberapa perbedaan yang harus diperhatikan. Esensi Komunikasi dalam setiap situasi adalah orang saling bertukar pesan dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran, karena orang memiliki tujuan dan latar belakang berbeda, kebiasaan dan refrensi berbeda, maka komunikasi yang efektif harus bersifat interaktif (O'Hair, Friedrich, & Dexon, 2009).

Dalam undang undang Nomor 110 Tahun 2015 Tentang Usaha Wisata Agro Hortikultura Pasal 17 (1) Penyiapan sumberdaya manusia sebagaimana dimaksud dalam pasal 15 huruf b paling sedikit mencakup tenaga kerja pengelola Wisata Agro (2) Sumberdaya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di bidang tertentu harus memenuhi standar kompetensi kerja. (3) Dalam hal sumberdaya manusia di bidang tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (2) belum memenuhi kompetensi kerja, pelaku usaha, harus menyelenggarakan pelatihan peningkatan kompetensi kerja. (4) Dalam hal sumber daya manusia belum dapat dipenuhi dari sumberdaya manusia dalam negeri, pelaku usaha dapat memanfaatkan sumberdaya manusia luar negeri sesuai ketentuan peraturan perundang undangan. (5) Sumberdaya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengutamakan

masyarakat sekitar. Sesuai dengan undang undang maka perusahaan harus memenuhi peraturan tersebut, maka dari itu HAC harus terus meninjau apa setiap orang yang ditetapkan pada setiap divisi sudah sesuai dan berkompeten jika dilihat kembali, setiap divisi memiliki jumlah yang berbeda beda, dengan jumlah yang beragam bisa diketahui divisi mana saja yang diperlukan tenaga kerja yang lebih banyak, dan memiliki penanganan yang lebih berat seperti Agro estate karena pengelolaan pada kebun seluas ± 25 ha.

Iklm komunikasi adalah fungsi dari interaksi dan proses sosial yang terjadi ditempat kerja. Komunikasi organisasi adalah pertukaran pesan lisan, tertulis dan nonverbal di antara orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan Bersama. Definisi ini mencakup banyak aktivitas di tempat kerja. (O'Hair, Friedrich, & Dexon, 2009).

Ada beberapa masalah yang dihadapi di perusahaan salah satunya kinerja karyawan, salah satunya adalah cepat tanggap dalam melakukan tugas atau intruksi yang diberikan. Ibu Damayanti mengungkapkan :

“karena ngertinya cuma saya yang pimpin ya nunggu apa kata saya saja, jadi mereka beranggapan kaya kepala divisi bukan pimpinan langsung seperti saya, pokoknya ngertinya nurut kata saya, hal ini yang buat karyawan kadang nunggu perintah dulu mereka jalan tapi memang ga semua karyawan namun ini juga jadi kendala buat kami dan perusahaan, sehingga kita harus lebih berkordinasi lagi, kadang juga mereka harus dipancing dulu supaya punya ide baru buat perusahaan ”

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa inisiatif dari karyawan masih kurang hal ini juga menjadi hambatan untuk kelangsungan kinerja di perusahaan, seperti diketahui Hortimart bergerak di bidang agrowisata dimana menuntut ide-ide baru untuk memanjakan konsumen dalam bidang wisata. Sehingga hal ini perlu diperhatikan untuk menjadi hal yang diteliti di dalam penelitian ini.

Selain permasalahan yang terdapat di kinerja karyawan, ada juga permasalahan di pembagian kerja yang terdapat di beberapa divisi tertentu, di karenakan jumlah setiap divisi berbeda-beda maka dalam melakukan kegiatan juga memerlukan pertimbangan. Hal ini bisa saja informasi yang di sampaikan bisa tidak utuh karena pemimpin menyampaikan kepada divisi tersentu, hal ini dapat merusak hubungan antara divisi atau karyawan, karena komunikasi yang terjalin hanya kepada pemimpin. Dikarenakan masih baru, perusahaan sangat fokus terhadap wahana wisata saja untuk fokus terhadap masalah pengukuran kinerja karyawan mereka belum memiliki. Selain itu keluhan terhadap fasilitas yang belum memadai juga terjadi seperti dalam tabel berikut :

Tabel 1.1
Analisa perbandingan pengelolaan HAC

Aspek	Kondisi Eksiting
Keamanan	Belum ada
Kebersihan	Belum ada
Pengelolaan Sampah	Belum ada
Air Bersih	Ada
Pengelolaan Limbah	Ada
Fasilitas Ekonomi (ATM)	Tidak beragam

Sumber: Seminar Nasional Teknologi dan Sains (SNTS) II 2016

Dari data di atas dapat dilihat bahwa masih banyaknya fasilitas yang kurang di Hortimart Agro Center, sehingga pelayanan yang diberikan tidak maksimal dan pengunjung masih mengeluhkan hal tersebut. Selain itu belum maksimalnya setiap karyawan dalam melaksanakan tugas juga menjadi kendala karena kurangnya tenaga kerja dan lebih difokuskan terhadap divisi tertentu. Salah satu masalah yang sering dihadapi adalah menjalin komunikasi yang baik bagi setiap divisi. Hal ini sesuai yang di katakan oleh manager SDM yaitu Ibu Hasanah Damayanti, yang mengungkapkan bahwa :

“kita memiliki 6 divisi dimana setiap divisi memiliki pengelolaan yang berbeda sesuai pekerjaannya, dan konflik kepentingan seperti ego masing-masing pemimpin divisi agar kelompoknya diperhatikan, membuat pimpinan perusahaan harus benar benar mengkomunikasi dengan baik agar konflik tidak berkepanjangan, selain itu kerjasama antara divisi juga sering terkendala karena beberapa fasilitas yang dimiliki terbatas seperti, agro estate dan agro tour, ketika agro tour memakai semua mobil untuk di bawa keliling kebun, tapi agro estate sudah ada tamu yang harus dijemput sehingga akan membuat tamu tersebut menunggu. Karena HAC masih berkembang jembatan antara konsumen dan pihak HAC belum maksimal”

Dari wawancara tersebut dapat di lihat Hortimart memiliki masalah yang dapat menghambat kinerja dan kenyamanan pengunjung. Hortimart masih terus belajar untuk dapat mengantarkan pesan yang berupa informasi terhadap seluruh karyawan sebaik mungkin agar

pesan tersebut benar benar dipahami selain itu kejelasan visi dan misi juga masih belum terbentuk. Komunikasi yang terjalin di organisasi bukan hal yang mudah, diperlukan kerja sama antara pimpinan dan semua karyawan, setiap karyawan memiliki cara komunikasi yang berbeda dan kemampuan penyerapan informasi yang berbeda juga. Bukan hanya komunikasi antar pimpinan dan karyawan yang harus diperhatikan tapi komunikasi antara karyawan juga harus baik supaya informasi bisa di serap semua karyawan, dan bukan hanya karyawan yang terdapat divisi tertentu saja.

Pesan yang dikirim dan diterima di dalam batas-batas organisasi dinamakan komunikasi internal. Komunikasi ini ada yang formal dan informal tergantung tipe komunikasi yang dijalankan sehingga nantinya menghasilkan komunikasi yang ke bawah, ke atas dan horizontal. Selain itu perlunya saluran komunikasi yang tepat untuk karyawan juga penting sehingga bisa diketahui saluran yang baik dan dimengerti dengan jelas informasinya.

Menurut Vercic & Vokic (2017) komunikasi internal adalah potensi yang lebih efektif dalam mengirimkan nilai-nilai dari organisasi kedalam semua karyawan dan melibatkan mereka untuk tujuan perusahaan. Dikarenakan Hortimart yang masih berkembang, komunikasi internal yang tepat menjadi sangat penting demi mencapai tujuan perusahaan dan kenyamanan karyawan.

Kinerja karyawan sangat menentukan keberhasilan sebuah perusahaan tidak hanya berpikir konsumen yang diperhatikan tapi komunikasi yang baik dan cocok untuk mengetahui setiap potensi atau suara dari karyawan. Bahkan Pace dan Faule (2006) dalam Ruliana (2016; 176) mengatakan salah satu penunjang agar dalam suatu organisasi dapat

berjalan adalah menjaga kepuasan komunikasi karyawan. Kepuasan atas komunikasi biasanya dikacaukan dengan iklim komunikasi. Alasannya yaitu beberapa orang tampaknya merupakan fungsi dari bagaimana kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi.

Selain komunikasi internal, inovasi juga mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang dijelaskan dalam Osman, Shariff, & Lajin (2016) menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh inovasi. Inovasi ini menjadi daya saing setiap karyawan untuk memajukan perusahaan bahkan meningkatkan manajemen dalam organisasi. Komunikasi dan inovasi yang dilakukan perusahaan sangat menentukan bagaimana kinerja karyawan yang nantinya tercipta. Morgan (1993) mengatakan inovasi setiap organisasi mirip dengan lomba lari halang rintang karena tujuan dari setiap organisasi adalah berada di garis depan, selain itu bagi organisasi untuk menjadi inovatif dan mendapatkan yang terbaik dari pegawainya perlu mengenali berbagai macam rintangan dan bekerja sebaik-baiknya untuk menunjang pekerjaan. Inovasi adalah satu kunci yang mengarah pada keunggulan kompetitif, oleh karena itu inovasi dan hubungannya dengan sumber daya dan kemampuan organisasi memerlukan penelitian lebih lanjut (Hadjimonalis & Dickson, 2000).

Inovasi yang dimaksud dalam peneliti di sini adalah inovasi atau kreatifitas yang diciptakan individu bahkan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena tidak hanya komunikasi saja yang mendukung berjalannya kinerja dengan baik tapi variabel lain seperti inovasi. Dari inovasi kita dapat melihat seberapa kreatifitasnya setiap organisasi dan individu, selain itu sejauh mana perusahaan dan organisasi mendukung inovasi yang diciptakan setiap karyawan. Menurut Swa (2005) dalam Utami (2008) Peran inovasi dalam

mendongkrak kinerja usaha meliputi seluruh aspek penting yang bisa memberikan nilai tambah pada daya saing perusahaan: proses, produk, pasar, manajemen, dan sebagainya. Inovasi sangat tidak lepas dari Hortimart ini terlihat dari banyaknya wahana baru yang terus dipasarkan demi menarik pengunjung. Inovasi yang ada tidak mungkin muncul begitu saja pasti ada kerja sama dan ide kreatif dari setiap individu atau organisasi. Selain itu perusahaan mendukung inovasi setiap karyawan dan organisasi yang nantinya mendukung kinerja yang baik.

Meningkatnya bisnis agrowisata di Semarang membuat Hortimart harus terus berbenah dan tidak hanya meningkatkan kualitas produk untuk daya saing tapi diperlukan kesiapan sumber daya manusia. Bukan hanya konsumen yang diperhatikan tapi performa karyawan sangat penting demi mencapai tujuan perusahaan, dan menguntungkan banyak pihak. Jika karyawan nyaman iklim organisasi di perusahaan dan karyawan memanfaatkan inovasi dengan baik maka akan membawa keuntungan yang sangat luar biasa kedepannya. Komunikasi akan terjaga dengan baik antara bawahan dan atasan atau sesama karyawan, sehingga karyawan merasa berkontribusi dengan baik dan keberadaannya diakui oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang optimal. Beragamnya karyawan juga memberikan warna tersendiri dalam perusahaan untuk memberikan kesulitan sendiri untuk pimpinan setiap divisi. Setiap pimpinan divisi harus benar benar menjalankan komunikasi organisasi yang baik demi mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan.

Dari beberapa jurnal dan fakta yang ada, bisa di duga di Hortimart Agro Center komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan inovasi sebagai variabel

intervening. Penelitian tentang komunikasi internal dan inovasi masih sedikit tidak banyak yang membahas topik tersebut.

Komunikasi yang benar benar di lakukan akan memberikan dampak yang luar biasa untuk perusahaan karena hubungan setiap individu dan organisasi bahkan antar jabatan akan memiliki ikatan yang sama dengan tujuan perusahaan. Sedangkan inovasi yang muncul dan di dukung setiap individu dalam perusahaan akan memberikan penghargaan tersendiri untuk karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di latar belakang masalah tersebut, maka iklim komunikasi organisasi dan inovasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Belum adanya divisi yang memperhatikan khusus kinerja karyawan di Hortimart dapat memberikan dampak yang buruk bagi kelangsungan perusahaan padahal setiap tahunnya setiap divisi berbenah untuk kemajuan Hortimart tapi perhatian khusus untuk kinerja karyawan belum maksimal. Selain itu inisiatif yang dirasa masih kurang sesuai dengan yang disampaikan manager hortimart juga menjadi kendala di dalam perusahaan.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di Hortimart Agro Center Semarang ?

2. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap inovasi di Hortimart Agro Center Semarang?
3. Bagaimana pengaruh inovasi terhadap kinerja karyawan di Hortimart Agro Center Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di Hortimart Agro Center Semarang
2. Menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap inovasi di Hortimart Agro Center Semarang
3. Menganalisis dan mengetahui pengaruh inovasi terhadap kinerja karyawan di Hortimart Agro Center Semarang

1.4 Signifikansi Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah implikasi yang luas dan berdasar. Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut :

a) Signifikansi akademis

Dari segi pengembangan keilmuan, hasil; temuan dalam penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan kajian ilmu komunikasi terutama yang berkaitan dengan komunikasi internal, inovasi, dan kinerja karyawan perusahaan

sehingga dapat memberikan pengetahuan yang mendalam mengenai peran komunikasi dalam segala praktik organisasinya.

b) Signifikansi praktis

Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi praktik organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Komunikasi dan inovasi dalam system yang ada pada Hortimart Agro Center Semarang merupakan upaya dalam mengkomunikasikan keinginan karyawan untuk dapat menyampaikan apaya yang ingin disampaikan terkait pekerjaan baik berupa saran, pendapat bahkan kritik. Selanjutnya penelitian ini dapat diharapkan memperdalam pemahaman terhadap pengertian, fungsi dan peranan yang perlu dikembangkan dalam komunikasi internal dan inovasi dalam sistem komunikasi organisasi pada perusahaan Hortimart Agro Center Semarang.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Penelitian Terdahulu

State Of The Art

Penelitian mengenai komunikasi organisasi yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi internal dan inovasi terhadap kinerja karyawan masih jarang dilakukan. Penelitian ini menganalisis dimensi-dimensi dari masing-masing variabel yang didasarkan pada penelitian sebelumnya dengan modifikasi beberapa penyesuaian terhadap teori dan lokasi penelitian. Dalam hal ini, lebih kepada komunikasi internal dan inovasi terhadap kinerja pegawai di Hortimart Agro Center Bawen. Selain itu ada beberapa indikator yang tidak bisa juga diprediksi untuk diterapkan di Hortimart Agro Center karena mereka bekerja secara team atau divisi dan masih terus berkembang serta perlunya pelatihan seperti indikator di dalam kinerja karyawan seperti kualitas, kuantitas dan kemandirian .

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung antara lain ditunjukkan oleh hasil penelitian dari tesis Lestari (2015) mengenai Pengaruh Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kerja Medis Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Haryoto Lumajang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif. Peneliti menghubungkan atau mencari sebab akibat antara dua atau lebih konsep yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan teori *Interaction Process Analysis* (IPA), Teori X,Y dan Z, Teori birokratik Weber.

Dua alat pengumpulan data yang digunakan, yaitu kuisioner kemudian analisis. Dari hasil penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa ada pengaruh positif dari komunikasi

internal dan tingkat motivasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dengan analisis deskriptif pada ketiga variabel masih rendah. Dinamika komunikasi yang ada di perusahaan belum tercipta dengan baik dan kondusif sehingga banyak timbul permasalahan yang diakibatkan karena para tenaga kerja medis yang tidak dapat mengkomunikasikan apa yang menjadi pendapat dan saran terkait pekerjaan mereka.

Dari hasil penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa Hubungan antara komunikasi internal dengan peningkatan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan/penugasan dan lain sebagainya kepada bawahan dan bawahan juga memberikan laporan pelaksanaan tugas, saran, pengaduan dan sebagainya kepada pimpinan.

Penelitian selanjutnya adalah jurnal yang serupa yaitu oleh Febrian Dkk (2016) tentang Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Horison Ultima Bandung bagian Room Division. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif sederhana yaitu paradigma satu variabel independen dan dependen. Metode yang digunakan adalah metode survey.

Dari penelitian ini mendapat kesimpulan yaitu Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal terhadap kinerja karyawan hotel Horisson Ultima Bandung bagian Room Division. Selain itu Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan hotel horisson ultima bandung bagian room division sebesar 40,96% dan sisanya 59,04% dipengaruhi oleh variabel lain dipengaruhi oleh variabel lain seperti pengaruh motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan. Adapun pengaruh lain seperti pemberian insentif karyawan juga mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut.

Penelitian selanjutnya adalah jurnal yang serupa yang dilakukan oleh Men (2015) tentang *The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness*. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan survey secara online di beberapa perusahaan besar di Amerika Serikat. Dari penelitian ini mendapatkan kesimpulan yaitu temuan-temuan dari studi saat ini memberikan implikasi penting bagi para profesional kehumasan dan manajemen tentang cara memberlakukan peran CEO sebagai kepala petugas keterlibatan untuk memupuk hubungan karyawan-organisasi yang berkualitas. penelitian ini menyiratkan bahwa berbagai tingkat kepemimpinan organisasi (CEO / manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajer garis depan) dapat mempengaruhi praktik komunikasi internal dan efektivitas. Dengan demikian, para ahli teori masa depan harus menyegmentasikan pemimpin berdasarkan pada level tersebut untuk memeriksa peran komunikasi spesifik mereka. Tetapi penelitian ini juga memeberikan beberapa keterbatasan yang harus di perhatikan karena data hanya dikumpulkan dari karyawan, masalah seperti konten komunikasi dan keefektifan setiap saluran komunikasi tertentu.

Penelitian selanjutnya adalah jurnal yang serupa yang dilakukan oleh Osman Dkk (2016) tentang *Does Innovation Contribute To employee Perfomance at Tenaga Nasional Berhad Kuala Lumpur Malaysia*. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan metode survey. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa hubungan positif kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh inovasi. Selain itu peneliti juga mengindikasikan bahwa aktivitas

inovasi dan utilitas perusahaan tidak bisa dikurangi karena berdampak positif kemajuan perusahaan selain itu juga peneliti menemukan semua tipe inovasi dalam teknologi dan organisasi memberikan dampak yang tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya oleh Roni (2016) tentang “Hubungan Komunikasi Internal Dengan Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT. Tasma Puja”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional dengan rumus *correlational product moment*, dengan analisis statistik menggunakan alat bantu SPSS 16. Penelitian ini menggunakan teori Teori Johari Window. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 10% dari 400 orang yaitu 40 orang dan teknik pengambilan sampel adalah *random sampling* yaitu dengan cara mengambil secara acak yang populasinya diambil dari seluruh karyawan yang bekerja di PT. Tasma Puja Kebun Sei. Kuamang Kampar. Bentuk komunikasi internal di PT. Tasma Puja Kebun Sei. Kuamang Kampar adanya atasan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan/penugasan dan lain sebagainya kepada bawahan dan bawahan juga memberikan laporan pelaksanaan tugas, saran, pengaduan dan sebagainya kepada atasan. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa adanya hubungan antara komunikasi internal dengan peningkatan kinerja karyawan di PT. Tasma Puja Kebun Sei. Kuamang Kampar sebesar 0,789 berada pada interval 0,70 - 0,90 yang menunjukkan hubungan yang kuat atau tinggi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh kejelasan mengenai hubungan komunikatif yang bagaimana yang menelaah konsep yang dikembangkan oleh *Profesor Harry Ingham*, yaitu apa yang dikenal sebagai *Johari Window*.

Penelitian selanjutnya oleh Chairunnisah (2012) Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi

Kasus Di Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat). Data yang digunakan adalah data primer dengan menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai sebanyak 35 orang. Teknik penentuan sampel adalah sampel jenuh atau sensus. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai digunakan analisis statistik regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan, diikuti oleh variabel motivasi kerja dan komunikasi internal.

Selain itu ada juga penelitian yang hampir sama, yaitu oleh Simorangkir (2010) Analisis Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan. Dasar penelitian ini dasar analisis bahwa ada tiga faktor yang terkandung dalam strategi inovasi yaitu: orientasi kepemimpinan, inovasi produk, dan inovasi proses. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi, dan memberikan kuesioner. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa variabel orientasi pemimpin dan variabel inovasi produk mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya oleh Linke (2011) tentang *Internal communication and innovation culture: developing a change framework*. Penelitian ini bertujuan untuk untuk menciptakan kerangka kerja manajemen perubahan untuk menerapkan suatu inovasi budaya melalui komunikasi internal. Penelitian ini menggunakan *mix-method* yaitu melakukan penelitian secara kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif yang

digunakan adalah *in-depth interview* tentang tiga bagian utama yaitu filosofi inovasi, komunikasi internal dan budaya dari perspektif manajemen, kemudian dibandingkan dengan kondisi aktual terhadap karyawan. Setelah itu di lanjutkan dengan survey online yaitu 1000 karyawan. Analisis data menggunakan SPSS dengan uji analisis deskriptif dan uji chi square. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi budaya inovasi, pelopor inovasi memiliki korelasi yang signifikan antara identifikasi dan media internal serta identifikasi dengan tindakan karyawan juga signifikan.

Penelitian selanjutnya oleh Suh dkk (2018) tentang *Understanding the Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations in South Korea*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui berbagai dampak komunikasi internal terhadap inovasi yang terjadi di karyawan. Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan Teknik pengumpulan data adalah survey kemudian pertanyaan akan diajukan manajer sumber daya manusia (SDM) atau profesional senior SDM di setiap organisasi. Total responden yang dikumpulkan selama 5 tahun adalah 4350 orang. penelitian ini menemukan bahwa komunikasi internal secara positif mempengaruhi inovasi di sector nirlaba, demikian pula dengan saluran komunikasi yang digunakan memiliki dampak positif pada inovasi.

Penelitian selanjutnya oleh Mazzei (2013) tentang *Internal Communication For Employee Enablement Strategies In American And Italian Companies*. Bertujuan untuk bagaimana strategi komunikasi internal dapat mempromosikan tindakan komunikatif karyawan dalam menyebarkan hal positif tentang perusahaan. Penelitian ini dilakukan

dengan wawancara dengan ahli; manajer komunikasi internal di sepuluh perusahaan Amerika dan 22 perusahaan Italia. Artikel ini memberikan bukti empiris dari isu-isu yang muncul dari karyawan tindakan komunikatif dan fungsi pengaktifan komunikasi internal. Ia menambahkan tindakan komunikatif karyawan yang lebih luas dan divalidasi untuk mereka yang memiliki sebelumnya telah dipelajari, dan mengembangkan inventarisasi awal pemberdayaan strategi yang telah diadopsi oleh perusahaan terkemuka.

Penelitian oleh Nurjayana (2016) Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mega Tbk. Cabang Makassar bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mega Tbk. Cabang Makassar. Penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor yaitu pengetahuan, pengalaman dan kepribadian. Selain itu responden yang digunakan berjumlah 51 orang. Dengan pendekatan kuantitatif yaitu dengan metode statistik. Kesimpulan penelitian ini adalah komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian oleh Ogi (2018) Pengaruh Inovasi Terhadap Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk. Manado. Penelitian ini bertujuan adalah untuk mengetahui pengaruh inovasi dan kreatifitas terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian dalam studi ini adalah Penelitian Asosiatif yaitu mengukur asosiasi antara dua variabel atau lebih dengan jumlah sampel 66 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi. Alat analisis penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda serta uji asumsi klasik. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu bahwa inovasi dan kreatifitas berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya oleh Sari dkk (2017) Pola Jaringan Komunikasi Internal Pemerintah Kota Denpasar dalam Mengelola Program PRO Denpasar. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan jaringan komunikasi internal yang terjadi di Kota Denpasar dalam menjalankan program PRO Denpasar. Jenis penelitian ini adalah Jenis dari penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan paradigma post-positivist. Sumber data primer dari penelitian ini adalah hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada informan di internal pemerintah Kota Denpasar yang berkaitan dengan program PRO Denpasar dan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori jaringan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa pola jaringan komunikasi internal Pemerintah Kota Denpasar dalam mengelola program PRO Denpasar membentuk empat klik yang menggambarkan kecendrungan interaksi yang dilakukan oleh anggota organisasi, baik di antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya, maupun di antara anggota yang memiliki tingkat jabatan yang sama.

Beberapa penelitian sejenis cenderung membahas dari segi komunikasi internal terhadap peningkatan kinerja karyawan dan tentang gaya kepemimpinan atau motivasi. Sistem komunikasi yang dianalisis hanya komunikasi internal yang berhenti pada karyawan saja tanpa memberikan masukan tersendiri untuk perusahaan. Penelitian-penelitian tersebut tidak ada yang mengarah langsung ke komunikasi internal antara inovasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Semua penelitian dilakukan di perusahaan atau instansi besar tapi tidak ada yang meneliti di perusahaan yang sedang berkembang, jika dilakukan di perusahaan yang sudah besar dan maju maka hasilnya kurang beragam dan sudah terlihat hasilnya. Penelitian yang akan peneliti lakukan dirasa cukup baru untuk di teliti lebih dalam,

hal ini dikarenakan peneliti meneliti perusahaan yang bergerak disektor agrowisata, yang kebanyakan penelitian di sektor agrowisata hanya fokus terhadap konsumen tapi masih sedikit terhadap karyawannya.

1.5.2 Paradigma Penelitian

Paradigma merupakan orientasi dasar antara teori dan penelitian, karena merujuk pada keseluruhan sistem pemikiran yang terdiri dari asumsi-asumsi dasar, pertanyaan-pertanyaan penting yang dijawab untuk dipecahkan dan teknik-teknik yang di gunakan, serta contoh contoh penelitian ilmiah yang baik. Paradigma juga untuk menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan (Sugiyono, 2010:63).

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan positivisme yaitu didasarkan pada klasik atau objek. Dimana pada hakikatnya penelitian kuantitatif dalam ilmu-ilmu sosial menerapkan filosofi yang disebut “*deducto hypothetico verifikatif*” artinya, masalah penelitian dipecahkan dengan bantuan cara berpikir deduktif melalui pengajuan hipotesis yang di deduksi dari teori – teori yang bersifat universal dan umum, sehingga kesimpulan dalam bentuk hipotesis inilah yang akan diverifikasi secara empiris melauai cara berpikir induktif dengan bantuan statistika *inferensial* (Lincoln dan Guba, 1985:187).

1.5.3 Teori Komunikasi Organisasi

Dalam Littlejohn (2016: 841-842) Komunikasi organisasi ialah proses yang dengannya bahasa dan interaksi sosial digunakan untuk mengkoordinasikan tindakan kearah tujuan umum. Teori komunikasi organisasional adalah penjelasan periset untuk mendeskripsikan dan menerangkan bagaimana praktik komunikasi organisasi. Komunikasi dalam mempromosikan efektivitas organisasi makin dipandang penting, sedangkan konsep tentang apa maknanya bagi efektivitas organisasi makin luas. Teori komunikasi organisasional berkembang dari model sempit yang hanya dimaksudkan untuk meningkatkan laba perusahaan, ke rumusan yang lebih beragam yang menekankan arti penting partisipasi oleh banyak stakeholder dalam pengembangan institusi publik, swasta, dan non-profit.

Dalam Mulyana (2001: 32-32) Pace dan Faules mengemukakan definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi, dengan demikian terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarki antara satu dengan lainnya yang berfungsi dalam satu lingkungan. Unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan yang berada dalam organisasi tersebut. Unit dasar dalam komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan. Posisi dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan. Komunikasi timbul apabila satu orang menciptakan pesan, lalu yang lain menafsirkan menjadi sebuah pertunjukan dan menciptakan pesan baru.

1.5.4 Teori Birokrasi Weber

Dalam Littlejohn (2009: 362-364) Weber mencoba untuk mengenali cara terbaik bagi organisasi dalam mengatur kerumitan kerja individu dengan tujuan yang umum dan prinsip-prinsipnya yang memiliki kekuatan yang tetap ada selama bertahun-tahun. Weber mendefinisikan sebuah organisasi sebagai sebuah sistem kegiatan interpersonal yang memiliki maksud tertentu yang dirancang untuk menyelaraskan tugas tugas individu.

Teori tentang birokrasi dibangun dengan perspektif kondisi paling ideal, kepemimpinan birokratis adalah solusi paling ideal untuk mengatasi kegagalan-kegagalan dari kepemimpinan tradisional dan karismatik otokratis. Dalam pemikiran Max Weber birokrasi adalah sebuah organisasi besar yang menunjukkan lima ciri khas yaitu pembagian kerja, sentralisasi kewenangan, administrasi personel berdasarkan program rasional, hukum dan peraturan serta dokumen tertulis.

Dalam Hardjana (2016: 90-94) Pembagian kerja terdapat pada bentuk-bentuk kelompok sosial lain namun pembagian kerja dengan cermat dengan konsekuensi penjabaran rinci juga menghasilkan hubungan antar jabatan dan membawa implikasi tentang tugas resmi yang menjadi tanggung jawab setiap orang yang menduduki jabatan. Sentralisasi kewenangan pembagian kerja melahirkan masalah koordinasi, Masalah ini di atasi dengan pemusatan kewenangan artinya pengendalian atas unit-unit bawahan berada di tangan pejabat-pejabat pada jenjang atasnya. Dalam organisasi jenjang hirarki adalah sebuah struktur komando vertikal, dan kewenangan organisasi diatur menurut tatanan hierarkis yang membentuk piramida. Puncak dari piramida adalah pusat kekuasaan, dalam struktur hierarki

hubungan antara atasan dan bawahan disebut hubungan vertical, yang dalam praktik berupa komunikasi vertical dari atasan kepada bawahan, khususnya perintah. Admintrasi personel berdasar program rasional pegawai birokrasi dipilih berdasarkan perbandingan-perbandingan yang menggunakan standar objektif berupa persyaratan keahlian yang dikembangkan oleh para pejabat organisasi demi system yakni menjaring organisasi yang paling cocok keahliannya untuk pekerjaan spesifik yang harus dilaksanakan. Dasar rasional yang tertuang dalam persyaratan keahlian khusus juga mempunyai implikasi bahwa setiap pegawai memperoleh keamanan pekerjaan. Dalam hukum dan peraturan, birokrasi mempunyai kebijakan dan hukum tertulis yang mengatur semua tindakan dan jabatan dalam organisasi. Sebagian besar pekerjaan manajemen di segala tingkatan adalah menerapkan peraturan pada pelaksanaan kerja bawahan. Setiap jabatan diharapkan melaksanakan tugas yang menjadi kewenangan tanggung jawabnya. Hukum dan peraturan organisasi dimaksudkan untuk membuat pelaksanaan seragam dan tanpa pengecualian. Hubungan antar pejabat bersifat interpersonal yaitu hubungan formal demi penyelesaian tugas tanpa dicampuri hubungan personal. Maka hubungan kerja dalam birokrasi sering disebut prosedur kerja formal dan impersonal, sejalan dengan itu birokrasi membuat pemisahan yang tegas atas kehidupan pribadi dan urusan termasuk hak milik pribadi dipisahkan dari urusan dinas. Demi kelangsungan hidup organisasi dan keseragaman tindakan-tindakan dalam melaksanakan kebijakan birokrasi menyimpan dokumen-dokumen tertulis secara rinci tentang berbagai transaksi yang telah dilakakukan. Kehadiran dokumen sangat membantu prinsip keseragaman dan impersonalitas system, prosedur dan kriteria yang berlaku dalam organisasi.

Dari perspektif komunikasi, teori birokrasi membawa implikasi bahwa dasar keanggotaan organisasi yang rasional dan selektif mempersyaratkan komunikasi tertulis dan lisan sebagai alat seleksi. Demikian juga halnya dengan interaksi sehari-hari antar anggota meskipun dalam hal interaksi bersifat impersonal karena berdasar fungsi dan jabatan bukan berdasarkan pertimbangan personal.

1.5.5 Teori Kendali Organisasi

Dalam Lippitt (1953: 378-382) Tompkins dan Cheney menjelaskan bahwa para mereka tertarik dalam cara komunikasi yang membentuk kendali atas pegawai. Mereka membedakan antara strategi control organisasional obtrusif dan non obtrusif. Strategi obtrusif mengandalkan pada sumber pengaruh eksternal untuk memengaruhi perilaku bawahan dan mencapai tujuan organisasional misalnya sistem aturan, mesin dan penyelia). Sedangkan strategi non obtrusif mengharuskan anggota organisasi untuk berperan aktif dalam manajemen diri mereka sendiri, anggota organisasi didorong untuk menjalin hubungan yang kuat sistem secara keseluruhan. Kendali dinyatakan dalam organisasi dengan empat cara. Pertama, kendali sederhana (*simple control*), atau penggunaan kekuasaan yang langsung dan terbuka hal ini mengharuskan intervensi langsung dari tokoh otoritas untuk mencapai tiga aspek proses kontrol. Pemimpin memberikan perintah awal kepada pekerja, mengevaluasi kinerja dan mengatur beberapa tindakan. Strategi control ini mengandalkan pada kekuatan relasi antara atasan dan bawahan untuk menjaga ketertiban sistem.

Kedua, kendali teknis (*technical control*), atau penggunaan alat-alat dan teknologi. Sebagai contoh, jika pegawai diberikan sebuah telepon seluler dan diperintahkan untuk

menggunakannya dalam pekerjaan mereka, mereka berada dalam kendali teknis karena telepon tersebut. Mereka dapat dihubungi melalui telepon tersebut selama 24 jam sehari. Kendali teknis memungkinkan pesan manajerial di mediasi melalui perangkat eksternal mebatasai kemampuan karyawan untuk mempertanyakan atau menentang perintah. Control teknis dapat menjadi strategi manajemen yang efektif ketika pekerjaan relatif repetitive dan rentang control pengawas terlalu luas untuk memonitor semua bawahan melalui pengamatan langsung.

Bentuk kendali yang ketiga adalah kendali birokrasi, yang merupakan penggunaan prosedur organisasi dan aturan-aturan formal. Pegawai diberikan sebuah buku panduan kebijakan yang harus diikuti, memo, tinjauan laporan, tinjauan rapat, dan tinjauan kinerja digunakan untuk menyampaikan harapan yang lain. Sistem aturan ini birokratis bisa juga digunakan untuk mengevaluasi kepatuhan anggota terhadap perintah organisasi misal ukuran kinerja standar.

Keempat adalah kendali kultural, strategi ini memajemen kultural menangani control dengan mengajak karyawan untuk membuat keputusan yang tepat secara organisasional bahkan ketika tidak ada sistem aturan untuk memandu mereka. Kendali kultural merupakan strategi manajerial non obtrusif karena fokus kontrolnya bukan dari struktur eksternal organisasi namun diinternalisasikan dalam diri anggota. Ini merupakan Teknik manajemen yang kuat namun mensyaratkan anggota memiliki peluang untuk berinteraksi secara regular satu sama lain guna menjaga rasa kebersamaan yang kohesif di dalam lingkungan kerja.

Kelima dan yang paling menarik bagi Cheney dan Tompkins adalah kendali konsertif (*concertive control*) penggunaan hubungan interpersonal dan kerja sama tim sebagai sebuah cara kendali, ini merupakan bentuk kendali yang paling sederhana karena mengandalkan pada realitas dan nilai-nilai Bersama. Dalam organisasi konsertif, aturan dan regulasi yang tertulis jelas digantikan oleh pemahaman pemaknaan nilai objektif dan cara-cara pencapaian nilai bersama sejalan dengan apresiasi yang mendalam untuk misi organisasi. Kendali konsertif adalah sejenis disiplin atau paksaan yang mempertahankan susunan dan konsistensi melalui kekuasaan. Kekuasaan tidak pernah dapat dihindari dan selalu ada didalam sistem tetapi kekuasaan bukanlah dorongan dari luar, melainkan kekuasaan diciptakan oleh berbagai bentuk interaksi dalam organisasi. Oleh sebab itu, kekuasaan mendapatkan kendali tetapi dengan tunduk pada kendali dan pekerja sendiri memperkuat sumber kekuasaan yang sama. Dalam kendali konsertif disiplin diraih dengan menormalkan perilaku, membuat cara-cara tertentu yang berjalan normal dan alami.

Dalam organisasi kontemporer, kendali disipliner sangat baik dicapai dalam empat cara. Pertama kendali ini melibatkan metode yang tidak menonjol, disiplin tidak harus jelas atau disadari tapi merupakan bagian dari kegiatan sehari-hari organisasi yang berjalan terus. Sebagai contoh, sesuatu sederhana seperti jam kerja yang pegawai terima dan mereka ikut serta dalam kendali mereka sendiri. Kedua disiplin dihasilkan secara kolaboratif, anggota organisasi bekerja Bersama untuk membuat kegiatan-kegiatan normal, membuat standar, sebuah disiplin, rapat adalah sebuah contoh yang bagus. Dalam banyak organisasi, rapat cenderung dimulai pada jam sekian dan berakhir pada jam tertentu. Mereka datang tepat

waktu dan ketika jamnya habis, mereka mengikuti harapan mereka dan mereka berkemas dan beranjak menuju pintu. Ketiga disiplin merupakan bagian dari hubungan sosial. Apa yang orang katakan dan lakukan kepada orang lain diatur oleh dan menghasilkan kegiatan yang ternormalkan. Seperti apa yang tidak dapat dibicarakan di tempat kerja, dimana dan kapan interaksi dapat terjadi, atau siapa yang bisa mengawali percakapan. Akhirnya cara efektif disadarkan pada nilai nilai yang mendorong anggota organisasi dalam hal yang paling dasar mereka perjuangkan. Hal ini dapat meliputi uang, waktu, pencapaian, pemahaman kerja sama tim dan sebagainya.

Kendali ditonjolkan ketika pekerja menerima pemikiran umum tertentu, memikirkan kesimpulan yang diharapkan oleh manajemen. Dasar pemikiran diterima karena adanya insentif seperti digaji dan otoritas orang orang yang memiliki kekuasaan. Banyak hal yang diciptakan melalui interaksi dalam organisasi yaitu identitas. Secara alami kita memiliki identitas pribadi yang kompleks dan sebagian besar kita didasarkan pada hubungan yang kita jalin dengan orang lain dalam kelompok dan organisasi. Identifikasi adalah sebuah proses penghubungan seseorang dengan orang lain. Ketika pegawai terhubung dengan komunikasi, mereka lebih mungkin menerima pemikiran organisasi dan mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Identitas menentukan tingkatan identifikasi yang dicari. Identifikasi ini membentuk asumsi dan perilaku anggota, dan ini merupakan intisari dari kendali konsertif dimana setiap anggota dapat sama-sama berpikir dengan dasar pemikiran bersama. Penerimaan dasar pemikiran organisasi merupakan pemikiran bagian dari proses identifikasi organisasi.

Kendali konsertif adalah salah satu mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk mengatur banyak identitas. Organisasi yang kompleks saat ini tidak memiliki gambaran yang tunggal dan sesuai. Namun, ini merupakan sebuah sistem interaksi yang kompleks, kadang kadang bertentangan, identitas dan komunikasi organisasi harus dapat mengatasi situasi majemuk ini. Organisasi dengan birokrasi yang besar mengalami masalah mendasar dari organisasi kontemporer. Organisasi yang besar mengalami masalah manajemen identitas para pengaturnya harus terkait dengan bagaimana menghadirkan atau mempresentasikan organisasi sebagai sebuah kesatuan dan bagaimana menghubungkan identitas individu dari banyak anggota dengan identitas kolektif. Jadi organisasi harus memiliki sebuah cara untuk menarik individu dengan semua ketertarikan variabel mereka ke dalam sebuah identifikasi umum dengan organisasi. Perbedaan identitas, atau bahkan pertentangan dapat ditangani jika setidaknya ada keseluruhan identifikasi dengan organisasi sebagai sebuah kesatuan.

1.5.6 Komunikasi Internal

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brennan yaitu pesan yang dikirim dan diterima dalam batas-batas organisasi. Tipe komunikasi internal antara lain pernyataan kebijakan, notulen perubahan prosedur, dan instruksi atasan. Jenis yang kurang formal antara lain percakapan di tempat kerja dan telepon di rumah. Alat-alat Teknik di atas membahas bagaimana karyawan dapat berkomunikasi secara elektronik melalui jaringan intranet perusahaan. Tentu saja, tidak semua organisasi disampaikan dengan cara yang sama. Pikirkan pola komunikasi yang anda jumpai di tempat kerja atau kampus anda. Apakah jenisnya

formal atau informal, Pesan dapat dipertukarkan dalam tiga Arah: ke bawah, ke atas, dan horizontal. Dalam organisasi yang tinggi, komunikasi dapat dilakukan dari atas ke bawah, dan komunikasi ke atas butuh waktu beberapa minggu atau bulan untuk mencapai puncak hirarki. Dalam organisasi datar, komunikasi memungkinkan horisontal. Tentu saja, komunikasi dalam tiga arah itu terjadi di kedua organisasi itu. Ada beberapa alasan spesifik untuk disampaikan, dan cara Anda menggunakan strategi ini akan berubah pada kebutuhan Anda. Komunikasi ke Bawah. Komunikasi ke bawah adalah pesan dari atasan kepada bawahan. Jajaran komunikasi dalam satu organisasi. (Ruliana,2016: 104-109)

a) Komunikasi Ke bawah

Komunikasi ke bawah adalah pesan dari atasan kepada bawahan. Perhatikan lima tipe komunikasi ke bawah di dalam organisasi berikut ini :

1. Instruksi Kerja: Pesan yang menyebutkan cara-cara: Permintaan anggaran harus dilakukan dua bulan sebelumnya.
2. Alasan di balik tugas : pesan yang menjelaskan mengapa tugas mesti dilakukan dan bagaimana tugas itu berkaitan dengan aktivitas lain dalam organisasi
3. Prosedur dan Praktik : pesan yang menginformasikan kepada anggota organisasi tentang tanggung jawab, kewajiban dan privilese organisasi
4. Tanggapan : pesan yang menginformasikan tentang kinerja karyawan di organisasi
5. Indoktrinasi Tujuan: Pesan yang mengajari setiap karyawan tentang misi, tujuan dan sasaran organisasi.

b) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas adalah pesan dari bawahan kepada atasan. Empat tipe komunikasi ke atas adalah :

1. Merefleksikan kinerja karyawan dan problem pekerjaan
2. Mengungkapkan informasi tentang sesama karyawan
3. Mengkonsumsikan sikap dan pemahaman tentang praktik dan kebijakan organisasi
4. Melaporkan aktivitas dan tugas yang disosialisasikan dengan pencapaian tujuan

Komunikasi ke atas memiliki beberapa kelebihan yaitu membuat atasan tahu apakah bawahannya menerima ide, rencana dan kebijakannya. Komunikasi ke atas juga memberi bawahan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembuatan keputusan dan karenanya bisa memuaskan kebutuhan mereka untuk dihargai.

c) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pesan yang dipertukarkan pada level hirarki yang sama. Beberapa fungsi komunikasi horizontal adalah :

1. Memfasilitasi pemecahan masalah
2. Memungkinkan sharing informasi di antara kelompok-kelompok yang berbeda
3. Meningkatkan kordinasi kerja antardepartemen atau tim
4. Memperkuat semangat
5. Membantu menyelesaikan konflik

Frekuensi dan efektivitas komunikasi horizontal tergantung pada struktur organisasi. Beberapa organisasi yang berbentuk *tall organization* atau konservatif seperti perbankan mungkin terutama mengandalkan pada komunikasi vertikal. Flat organization sering menggunakan komunikasi horizontal karena jenis ini lebih cocok bagi struktur itu.

d) Komunikasi Diagonal

Menurut Gibson et al (1997: 59). Komunikasi diagonal melibatkan komunikasi antara dua tingkat organisasi yang berbeda. Komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi, namun penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran lain. Penggunaan komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit juga akan mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan oleh. Bentuk komunikasi diagonal memiliki beberapa keuntungan, diantaranya adalah:

- Penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat
- Memungkinkan individu dari berbagai bagian ikut membantu dalam penyelesaian masalah.

1.5.7 Inovasi

Menurut Wahyuningsih dan Prastyo (2008) dalam Simorangkir (2010), Strategi inovasi dimaksudkan sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi perusahaan. Bagi

perusahaan inovasi sangat penting dan merupakan suatu proses berkesinambungan satu sama lain tanpa henti pada satu titik. Inovasi juga diperlukan sebagai pendorong bagi perusahaan untuk terus bertumbuh dan berkembang. Sehingga bagi perusahaan yang selalu berinovasi di harapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, inovasi harus selalu ada dan dibangun dalam tubuh perusahaan untuk selamanya. Istilah inovasi memang selalu diartikan secara berbeda-beda oleh beberapa ahli. Menurut Suryani (2008) dalam Dama & Ogi (2018), Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami.

Inovasi merupakan pengenalan dan penerapan secara sengaja ide-ide, proses-proses, produk-produk, atau prosedur baru bagi pekerjaan tim kerja atau organisasi. Inovasi adalah kompetensi dengannya menghasilkan ide, metode, solusi, dan produk baru. Inovasi melibatkan orientasi kreativitas dan penemuan. Lingkungan organisasi perlu memberikan ruang untuk menjadikan anggota organisasi inovatif (Sudarmanto 2009:250).

Menurut (Osman, Shariff, & Lajin, 2016) ada tiga inovasi yang berkontribusi atau mempengaruhi kinerja karyawan yaitu : inovasi produk, inovasi teknologi, inovasi organisasi.

1. Inovasi Produk

Inovasi produk merupakan hasil dari penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada.

2. Inovasi Teknologi

Inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang telah ada.

3. Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi menjelaskan tentang implementasi metode baru di praktek perusahaan bisnis. Inovasi organisasi berhubungan dengan upaya pendekatan pembaruan, rutinitas, prosedur, mekanisme, dan sistem di organisasi. Bukan hanya kreatif individu tapi aktifitas kinerja di organisasi.

1.5.8 Indikator komunikasi Internal

Menurut Katz dan Kahn ada lima indikator yang terdapat dalam komunikasi internal, yaitu komunikasi vertikal yaitu :

1. Intruksi
2. Rasional kerja
3. Prosedur dan pelaksanaan
4. Umpan balik
5. Doktrin atas tujuan

Komunikasi Horizontal yaitu :

1. Kordinasi tugas kerja
2. Membangun sistem dukungan sosial
3. Membangun kebersamaan informasi
4. Pemecahan Masalah
5. Solusi konflik

1.5.9 Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan namun merupakan perwujudan dan bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi (Priansa, 2014) .

Menurut Cormick dan Tiffin (1980) dalam Roni (2013) kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Dari definisi-definisi tersebut diatas penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan

dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Byars (1984) dalam Kusumawati (2008) mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Selanjutnya persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Penilaian prestasi merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kinerja bawahannya. Mangkunegara (2005 : 9) menjelaskan bahwa penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun barang. Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Mitchel (1978) dalam Roni (2013) mengemukakan secara umum menyebutkan aspek-aspek yang meliputi dari kinerja yang dapat dijadikan ukuran dari kinerja seseorang, yaitu sebagai berikut :

1. Ketepatan waktu meliputi penetapan rencana kegiatan, ketetapan rencana kerja dengan hasil kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.
2. Inisiatif meliputi pemberian ide atau gagasan dalam berorganisasi dan tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.
3. Kemampuan meliputi kemampuan, keterampilan yang dimiliki dan kemampuan memanfaatkan sumber daya/prestasi.
4. Komunikasi yakni kemampuan dalam berkomunikasi baik keluar maupun kedalam organisasi.

1.5.10 Indikator Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indicator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.

Mondy, Noe, Premeaux (1999) dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi :

Quantity of work : volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

Quality of work : pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, kelengkapan di dalam menangani tugas tugas yang ada di dalam organisasi

Dependability : kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.

Initiative : kemandirian, fleksibilitas berpikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab

Adaptibility : kemampuan untuk beradaptasi, bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi.

Cooperation : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

Personal Qualities : menyangkut kepribadian, kepemimpinan keramah tamahan dan integritas pribadi.

Namun di perusahaan Horitmart Agro Center ada beberapa indikator yang tidak bisa diterapkan dikarenakan perusahaan ini masih berkembang dan perlunya pelatihan untuk semua karyawan dalam mengatasi masalah, yaitu indikator kualitas, kuantitas dan kemandirian.

1.5.11 Komunikasi Internal dan Kinerja

Komunikasi Internal terlihat di dalam konteks organisasi, dan jantung dari organisasi tersebut adalah individu - individu yang menghasilkan kerja nyata dalam organisasi.

Selain itu, elemen - elemen mendasar lain yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi adalah pekerjaan itu manajemen, struktur organisasi, dan petunjuk organisasi. Pekerjaan dibagi dalam dua bentuk, yaitu (1) tugas - tugas formal, dan 2) tugas tugas informal, dimana keduanya dilakukan secara bersamaan dalam rangka menghasilkan produk maupun jasa dari sebuah organisasi. Pekerjaan sendiri memiliki sejumlah karakteristik, pertama, isi (*content*), yang merujuk pada material, orang dan metode serta teknik yang digunakan, mesin, peralatan dan perlengkapan, serta material, produk, jasa, dan informasi yang dihasilkan oleh para anggota organisasi. Karakteristik kedua, permintaan (*requirements*) merujuk pada pengetahuan, ketrampilan, maupun pikiran pikiran yang harus dimiliki secara memadai oleh anggota organisasi, untuk dapat bekerja dengan baik, termasuk diantaranya adalah pendidikan, pengalaman, lisensi, dan atribut - atribut personal. Sedangkan karakteristik ketiga adalah konteks (*context*) yang merujuk pada tuntutan fisik dan kondisi lokasi kerja akuntabilitas dan respobilitas yang berhubungan dengan pekerjaan jumlah pengawasan yang diperlukan serta lingkungan umum dimana pekerjaan tersebut dihasilkan.

1.5.12 Komunikasi Internal dan Inovasi

Dalam Linke (2011) mengemukakan bahwa inovasi bertindak sebagai suatu kondisi yang istimewa dimana untuk meningkatkan nilai. Pembentukan inovasi ini melalui komunikasi internal, komunikasi internal digunakan pemahaman dalam menemukan inovasi yang nantinya digunakan untuk melihat perubahan dan karyawan dapat menerapkan hal-hal baru yang ada diperusahaan. Penulis menyatakan bahwa budaya

inovatif dapat dibentuk ketika komunikasi internal yang sesuai dapat beradaptasi dengan masing-masing fase perubahan: kesadaran, pemahaman, penerimaan, dan tindakan. Dukungan intelektual yang ditemukan dalam inovasi mendorong dan akibatnya mengarah pada inovasi lebih lanjut, hal ini didorong melalui kegiatan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif adalah salah satu faktor kunci keberhasilan dalam proses perubahan bersama dengan komitmen, nilai sosial dan budaya.

Menurut Johannessen (2015) bahwa iklim komunikasi merupakan faktor yang berkontribusi pada terwujudnya inovasi, hal ini dikarenakan komunikasi yang terjadi di organisasi menghasilkan ide yang diperlukan organisasi untuk berkomunikasi dan membuat informasi memengaruhi inovasi.

1.5.13 Inovasi dan Kinerja

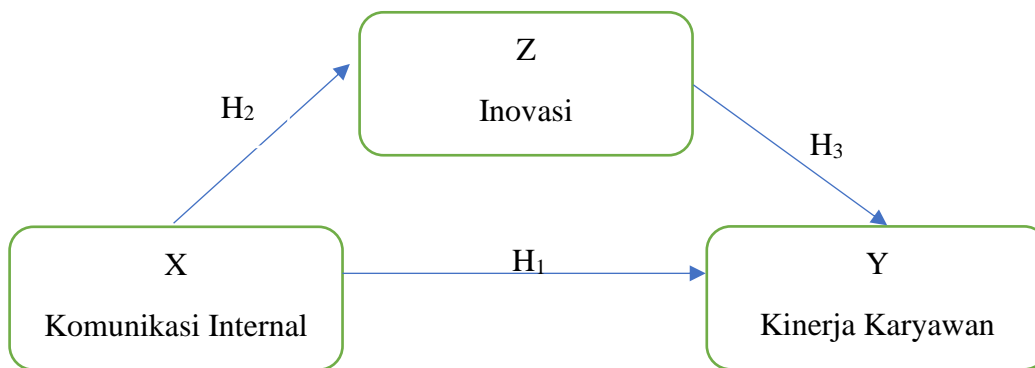
Dalam Osman, Shariff, & Lajin (2016) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh inovasi, karena inovasi memberikan generasi ide untuk produk baru dan servis yang nantinya mengembangkan daya saing. Selain itu mereka juga menemukan bahwa proses inovasi dan inovasi produk memberikan dampak terhadap kinerja. Begitu juga dengan adanya hubungan yang positif antara inovasi dan kinerja karyawan.

Selain itu menurut Dama & Ogi (2018) inovasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena inovasi tidak sebatas produk tapi ide-ide atau cara dalam menciptakan objek baru. Sedangkan menurut Simorangkir (2010) inovasi proses semakin inovatif dalam arti bahwa pemilik usaha dapat mengembangkan cara-cara baru

dalam proses pembuatan barang, proses pengerjaan produk mempermudah pekerjaan, dan proses pembuatan produk dapat dikerjakan dengan tepat waktu, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

1.6 Matriks Hubungan Antar Variabel

Gambar 1.1



1.7 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian adalah :

1. Terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi internal terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi internal terhadap inovasi
3. Terdapat pengaruh signifikan antara inovasi terhadap kinerja karyawan

1.8 Defenisi Konseptual Dan Defenisi Operasional

1.8.1.1 Defenisi Konseptual

1. komunikasi internal

Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam organisasi yang menyebabkan terwujudnya organisasi melalui komunikasi secara horizontal, vertikal dan diagonal sehingga operasional dan manajemen dapat berlangsung.

2. Inovasi

Ide ide dari setiap karyawan dan organisasi yang diciptakan untuk menunjang kinerja dan mencapai tujuan perusahaan dari inovasi produk, inovasi teknologi, inovasi organisasi.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitatif dan kuantitatif. Kinerja karyawan meliputi kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan berkerjasama.

1.8.2 Definisi Operasional

Tabel 1.2 Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
Komunikasi Internal (X)	<i>Intruksi</i>	Pemberitahuan yang harus dikerjakan, cara dan pedoman kerja	<i>Interval</i>
		Penyelesaian tugas-tugas khusus, teguran saat melakukan kesalahan	
	<i>Rasional Kerja</i>	Pemahaman terhadap tugas dan hubungan dengan peraturan lainnya	<i>Interval</i>
		Penjelasan tugas dikerjakan dengan cara standar tertentu, resiko kerja	
	<i>Prosedur dan praktik</i>	Informasi dasar tentang iklim organisasi untuk mengenali organisasi secara umum	<i>Interval</i>
		Kebijakan-kebijakan, aturan, dan manfaat yang ada.	
		Praktik yang dilakukan pimpinan sudah memenuhi standar	
	<i>Umpan Balik</i>	Informasi kemajuan kerja serta komunikasi yang menghargai individu yaitu saran dan laporan	<i>Interval</i>
	<i>Doktrin tujuan organisasi</i>	Ideologi yang memberikan motivasi tentang visi misi organisasi secara keseluruhan	<i>Interval</i>
		Informasi penting tentang posisi organisasi, kebanggaan dan komitmen di masyarakat	

Lanjutan Tabel 1.2 Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
Inovasi (Z)	<i>Inovasi Produk</i>	Produk yang diciptakan untuk meningkatkan pengunjung seperti produk, wahana, paket tour atau buah buah yang jarang ditemui.	<i>Interval</i>
	<i>Inovasi teknologi</i>	Teknologi yang digunakan atau berkaitan dengan produk, servis dan mengembangan produk	<i>Interval</i>
	<i>Inovasi organisasi</i>	Metode metode baru yang digunakan untuk rutinitas, prosedur, mekanisme dan system	<i>Interval</i>
Kinerja Karyawan (Y)	<i>initiative</i>	Saling menghormati antar anggota organisasi Integritas tinggi terhadap perusahaan.	<i>Interval</i>
	<i>Cost effectivieness</i>	Keuangan, manusia, teknologi, material yang dimaskimalkan untuk mencapai hasil tertinggi dan mengurangi kerugian. Kemampuan bekerjasama dengan orang lain. (lembur)	
	<i>Coorperation</i>	Kemampuan bekerjasama dengan orang lain. (lembur)	<i>Interval</i>
	<i>Interpersonal impact</i>	Karyawan memelihara harga diri, nama baik dan rekan	<i>Interval</i>

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Jenis penelitian adalah eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini ada tiga variabel yang digunakan yaitu Komunikasi internal, Kinerja karyawan, dan inovasi sebagai variabel intervening.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian survey. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuisioner. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang efektif karena dapat diperolehnya data standar yang dapat dipertanggungjawabkan untuk keperluan analisis menyeluruh tentang karakteristik populasi yang diteliti.

1.9.2 Populasi dan Sampel

Menurut Umar (2008: 107-108), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hortimart yang berjumlah 91 orang. Sugiyono mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi (Sugiyono, 2007: 62). Penarikan sampel dilakukan menggunakan teknik Total Sampling. Total sampling merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

1.9.3 Jenis Dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah dari pengumpulan data kuantitatif yang diperoleh dari survei penelitian.

b. Sumber Data

menjelaskan Jenis sumber data ini berasal dari data primer dan sekunder dengan kuisisioner dan wawancara sebagai alat mendapatkan data. Menurut Ardial, (2014:360) Data primer merupakan data yang didapatkan langsung dari objek penelitian. Data sekunder adalah data yang di olah dari data primer.

1.9.4 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala yang digunakan skala Likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Sugiyono, 2010:132). Sugiyono juga menambahkan dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item pernyataan atau pertanyaan. dengan menggunakan skala likert yakni skala yang mengelompokkan beberapa kategori jawaban responden dengan kriteria sebagai berikut:

Sangat setuju	=	4
Setuju	=	3
Tidak setuju	=	2
Sangat tidak setuju	=	1

1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner dengan mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden, dengan ketentuan setiap responden diminta untuk memilih alternatif jawaban yang telah tersedia yaitu mengenai data kinerja karyawan selain itu menggunakan wawancara serta studi pustaka.

1.9.6 Teknik Pengolahan Data

a) Editing

Data yang diperoleh dari lapangan dilakukan proses pengecekan untuk mengantisipasi kemungkinan kesalahan jawaban responden serta ketidakpastian jawaban responden.

b) Scoring (penilaian)

Pada tahap skoring peneliti memberi nilai pada data sesuai dengan skor yang telah ditentukan berdasarkan kuisisioner yang telah diisi oleh responden.

c) Tabulating (tabulasi)

Kegiatan memasukan data data hasil penelitian ke dalam tabel tabel sesuai kriteria yang ditentukan berdasarkan kuisisioner yang telah ditentukan skornya.

d) Data entry (memasukan data)

Tahap akhir dalam penelitian ini adalah pemrosesan data dimana yang dilakukan oleh peneliti adalah memasukan data dari kuesioner ke dalam paket program computer.

1.9.7 Teknis Analisis Data

a) Analisis Deskriptif

Analisis ini merupakan model sederhana dengan cara membaca grafik atau tabel yang telah disusun. Adapun tahapan analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah penyajian data dalam bentuk angka angka yang berdasarkan kategorinya.

b) Analisis SEM

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Menurut Ghazali (2006) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variable laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga.

Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (Ghozali, 2006)

1.9.8 Model Struktural atau *inner Model*

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Qsquare* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

1.9.9 Model Pengukuran atau *Outer Model*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2006). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan *item* pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar *AVE* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reability*. Direkomendasikan nilai *AVE* harus lebih besar 0,50 (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali, 2006). *Composite reability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2006)

1.9.10 Metode Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu Inovasi. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2009) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independen*) dan variabel kriteria (*dependen*). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X→M (**a**) dengan jalur M→Y (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) **Sab** dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien **ab** dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).