

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan atau referensi untuk mengetahui dan membandingkan pengaruh variabel atau digunakan sebagai dasar untuk membahas mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi variable tersebut. Peneliti akan memaparkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penilaian kinerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu pertama menurut Harahap (2017) dengan judul pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada hotel bintang 4 dan 5 di destinasi wisata Jawa Barat. Hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh langsung komunikasi terhadap kepuasan kerja, secara simultan pengaruh variabel bebas terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu kedua menurut Wirawan (2015) dengan judul pengaruh komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja pegawai secretariat daerah kota Denpasar. Hasil penelitian komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja visik secara silmutan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian terdahulu ketiga menurut Siregar, dkk (2019) dengan judul pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jaya Anugerah Sukses Abadi Brastagi supermarket. Hasil penelitian bahwa komunikasi dan motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu empat menurut Agustini (2016) dengan judul analisis komunikasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai pada badan penanaman modal dan promosi di Sumatera Utara. Hasil penelitian komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian terdahulu kelima menurut Putra (2015) dengan judul pengaruh komunikasi, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. BPR Nusamba Mengwi. Hasil penelitian bahwa komunikasi,

epemimpinan, dan kompensasi secara silmutan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian keenam menurut Masman dkk (2020) dengan judul pengaruh lingkungan kerja, penilaian kinerja, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan FEB Universitas Taruna Negara di Jakarta. Hasil penelitian bahwa lingkungan kerja, penilaian kinerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu ketujuh menurut Hariani, dkk (2019) dengan judul pengaruh penilaian kinerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja penyuluh pertanian. Hasil penelitian bahwa penilaian kinerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluh, komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluh. Penilaian kinerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja penyuluh.

Penelitian terdahulu kedelapan menurut Januari, dkk (2015) dengan judul pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk wilayah malang. Hasil penelitian bahwa variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, dan variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja.

Penelitian terdahulu kesembilan menurut Ningsih (2018) dengan judul pengaruh komunikasi dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Inti Bumi Perkasa. Hasil penelitian komunikasi dan penilaian kinerja terbukti berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian komunikasi dan penilaian kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu ke sepuluh menurut Mucholifah (2020) dengan judul pengaruh komunikasi dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pengurus pondok pesantren Putra Tebuireng Jombang. Hasil penelitian komunikasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pengurus, penilaian kinerja

berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pengurus, komunikasi dan penilaian kinerja berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pengurus.

Untuk lebih jelas mengetahui penelitian terdahulu bisa dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini:

Table 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Subjek	Uraian
1.	Judul	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Bintang 4 Dan 5 Di Destinasi Wisata Jawa Barat
	Peneliti	Harahap (2017).
	Metode Penelitian	Deskriptif kuantitatif, survey dan explanatory survey.
	Alat Analisis	-
	Hasil	- Terdapat pengaruh langsung komunikasi terhadap kepuasan kerja sebesar 4,96%, secara simultan pengaruh variabel bebas terhadap kepuasan kerja sebesar 4,95%.
2.	Judul	Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Secretariat Daerah Kota Denpasar.
	Peneliti	Wirawan (2015)
	Metode Penelitian	Kuantitatif Asosiatif
	Alat analisis	Regresi Linier Berganda
	Hasil	- Komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja fisik secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
3.	Judul	Judul Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jaya Anugerah Sukses Abadi Brastagi Supermarket.

No.	Subjek	Uraian
	Peneliti	Siregar dkk (2019)
	Metode penelitian	Kuantitatif
	Alat analisis	Regresi linier berganda, uji F dan uji T
	Hasil	Komunikasi dan motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	Judul	Analisis Komunikasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Penanaman Modal Dan Promosi Di Sumatera Utara.
	Peneliti	Agustini dan Harefa (2016)
	Metode penelitian	Kuantitatif
	Alat analisis	Uji T dan deskriptif
	Hasil	- Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
5.	Judul	Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT.BPR Nusamba Mengwi.
	Peneliti	Putra dan Mujianti (2015)
	Metode penelitian	Kuantitatif
	Alat analisis	Regresi linier berganda dan faktor konfirmatori
	Hasil	- Komunikasi, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
6.	Judul	Pengaruh Lingkungan Kerja, Penilaian Kinerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuaam Kerja Karyawan FEB Universitas Taruna Negara Di Jakarta.

No.	Subjek	Uraian
	Peneliti	Mariana dan Masman (2020)
	Metode penelitian	Kuantitatif
	Alat analisis	Smart PLS
	Hasil	- Lingkungan kerja, penilaian kinerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
7.	Judul	Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Penyuluh Pertanian.
	Peneliti	Hariani (2019)
	Metode penelitian	Penelitian survey, kuantitatif
	Alat analisis	Regresi linier berganda
	Hasil	- Penilaian kinerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluh, - Komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluh. - Penilaian kinerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja penyuluh.
8.	Judul	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang.
	Peneliti	Januari (2015)
	Metode penelitian	Kuantitatif
	Alat analisis	Analisis jalur
	Hasil	- Variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja - Variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja.

No.	Subjek	Uraian
9.	Judul	Pengaruh Komunikasi Dan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Inti Bumi Perkasa.
	Peneliti	Inarti Madia Ningsih (2018)
	Metode penelitian	Deskriptif kuantitatif
	Alat analisis	Analisis jalur
	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi dan penilaian kinerja terbukti berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>- komunikasi dan penilaian kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> </ul>
10.	Judul	Pengaruh komunikasi dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pengurus pondok pesantren putra tebuireng jomban.
	Peneliti	Mucholifah (2020)
	Metode penelitian	Kuantitatif
	Alat analisis	Analisis jalur
	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- penelitian komunikasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pengurus.</li> <li>- penilaian kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pengurus.</li> <li>- komunikasi dan penilaian kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.</li> </ul>

## **B. Perbedaan dengan Penelitian terdahulu**

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variabelnya. Pada penelitian terdahulu dan penelitian ini terdapat beberapa variabel yang membedakannya yaitu variabel motivasi, lingkungan kerja fisik, kepemimpinan, kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan prestasi kerja. Sedangkan penelitian ini hanya menggunakan variabel penilaian kinerja dan komunikasi sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Perbedaan yang kedua adalah terletak pada objek penelitiannya. Penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki persamaan pada variabel terikatnya, dimana kesepuluh jurnal penelitian terdahulu menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Persamaan yang kedua yaitu terletak pada metode penelitiannya, dimana metode yang digunakan dalam penelitian terdahulu dan penelitian ini adalah metode kuantitatif.

## **C. Landasan Teori**

Landasan teori dari penelitian ini yaitu penilaian kinerja, komunikasi, dan kepuasan kerja. Adapun teori – teorinya adalah sebagai berikut:

### **1. Penilaian Kinerja**

#### **a. Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2007) penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian kinerja dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang atau suatu barang. Mangkunegara (2011), Penilaian Kinerja adalah “Suatu proses penilaian prestasi kerja dan dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan (Rivai dan Basri, 2004). Menurut Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa penilaian

kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2010) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi dan individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi (Sulistiani, 2009). Menurut Mangkunegara (2011) penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja dan dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Menurut Moehariono (2010), kinerja karyawan atau definisi kinerja sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan tugas dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Menurut Randall (2005) terdapat beberapa cara penilaian kinerja yang strategis dapat mengungkap kinerja bawahan secara lebih komprehensif. Berbagai penilaian kinerja tersebut adalah:

1. Penilaian atasan. Istilah atasan yang mengacu pada pimpinan langsung pegawai yang sedang dievaluasi. Banyak perusahaan yang menganggap atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapapun dan karena itu organisasi memberikan seluruh tanggung jawab penilaian kepada atasan.

2. Penilaian diri sendiri. Penggunaan penilaian diri sendiri, khususnya melalui partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan, dipopulerkan sebagai komponen *management by Objectives* (MBO). Bawahan yang berpartisipasi dalam proses evaluasi mungkin akan lebih terlihat dan punya komitmen pada tujuan, partisipasi bawahan mungkin juga akan membantu menjelaskan peran karyawan dan mengurangi konflik peran.
3. Penilaian Rekan sejawat atau anggota tim. Penilaian rekan sejawat atau anggota tim merupakan penilaian yang bertujuan untuk membangun kerjasama tim. Salah satu alasannya adalah bahwa penilaian rekan sejawat terlihat sebagai alat prediksi kinerja masa mendatang yang bermanfaat.
4. Penilaian ke atas atau terbalik. Yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai manajemen organisasi, bagaimana opini karyawan tentang manajemen organisasi. Meskipun karyawan tidak mempunyai akses ke informasi mengenai seluruh dimensi kinerja manajer, mereka sering mempunyai akses ke informasi mengenai interaksi manajer-bawahan.

Proses penilaian secara umum menurut Daryanto & Bintoro (2017) antara lain yaitu:

5. Sebelum diumumkan, bahwa penilaian kinerja pengurus dilakukannya dalam waktu enam bulan sekali atau satu tahun dua kali.
6. Formulir penilaian kinerja Formulir penilaian kinerja biasanya harus dilengkapi dengan catatan dari supervisor atau atasannya masing-masing pengurus.
7. Atasan dapat memperoleh informasi dari bagian kepengurusan tentang waktu pelaksanaan penilaian kinerja pengurus.
8. Pelaksanaan penilaian kinerja pengurus Penilaian ini dilaksanakan secara sungguh-sungguh, teliti, obyektif, dan jujur.

9. Formulir penilaian pengurus dan catatan atasannya (penilaiannya kinerja pengurus dan pimpinan).
10. Formulir penilaian kinerja pengurus harus ditandatangani oleh penilai kinerja orang yang berhak menilai kinerja karyawan.
11. Formulir hasil penilaian kinerja pengurus tersebut harus diserahkan pada atasan sebagai tanda bukti penilaian kinerja pengurus.
12. Tindak lanjut dari penilaian kinerja pengurus

Adapun penilaian ruang lingkup penilaian kinerja, mencakup dalam 5w +1H

1. What (materi apa yang harus dinilai)

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, dan hasil kerja atau disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

2. Why (mengapa harus dilakukan penilaian)

Hal ini untuk memelihara potensi kerja dan mengevaluasi kinerja karyawan.

3. Where (dimana penilaian dilakukan)

Pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan pada tempat kerja yang bersangkutan.

4. When (kapan penilaian dilakukan)

Penilaian kinerja dilakukan secara periodik

5. How (bagaimana menilainya)

Metode apa yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah prosedur untuk menilai karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Basri dan Rivai (2005), tujuan dari penilaian kinerja/evaluasi kinerja adalah:

1. Mendapatkan data yang dikumpulkan dengan sistematis dan sesuai fakta dalam menetapkan nilai suatu pekerjaan.

2. Melakukan evaluasi ulang terhadap kinerja karyawan di masa lalu.
3. Mendapatkan data untuk menetapkan struktur kompensasi dan penggajian.
4. Menjadi panduan organisasi dalam mempromosikan, memindahkan, memutasi meningkatkan kualitas pekerja dan menyusun tujuan di masa depan.
5. Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat turn over, dengan adanya evaluasi kinerja pekerja maka karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan setiap prestasi yang dicapainya.

### **c. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2010) ada beberapa manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya atau prestasinya.
2. Memberi kesempatan kerja adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pemimpin dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. (Sedarmayanti, 2010).

#### **d. Indikator Penilaian Kinerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2007), terdapat lima indikator penting dalam penilaian kinerja:

1. Metode Penilaian: metode penilaian adalah suatu cara yang dipakai dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan. Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan.
2. Penilai (Objektivitas): penilai adalah pihak yang mempunyai wewenang untuk melakukan proses penilaian kinerja dengan karyawan atau bawahan. Sikap adil dan obyektif harus dimiliki oleh seorang penilai dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja.
3. Standar: membandingkan hasil kerja seorang staf dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui apakah pekerjaan yang bersangkutan lebih baik atau dibawah standar.
4. Aspek yang dinilai: kriteria ukuran kinerja karyawan yang paling umum untuk sebagian besar pekerjaan terdiri atas kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.
5. Intensitas (Frekuensi): Seberapa sering penilaian kinerja dilakukan dalam periode tertentu.

## **2. Komunikasi**

### **a. Pengertian komunikasi**

Menurut Ivancevich (2007) mendefinisikan komunikasi sebagai proses transisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol dari satu orang atau kelompok ke pihak lainnya. Menurut Siagian (1993) mengatakan bahwa komunikasi merupakan hubungan kerja atasan dan bawahan yang mana hubungan tersebut sangat penting dalam suatu

pekerjaan agar terjalin kerjasama yang baik dan terjalin oleh semua pihak dalam suatu perusahaan.

Komunikasi adalah pertukaran pesan antar manusia dengan tujuan mendapatkan pemahaman yang sama atau proses yang digunakan untuk mendapatkan makna atau pemahaman melalui pemindahan pesan – pesan simbolik (Marwansyah 2016).

Menurut Handoko (2012) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Menurut Umam (2012) komunikasi adalah suatu kata yang mencakup segala bentuk interaksi dengan orang lain yang berupa percakapan biasa, membujuk, mengajar, dan negosiasi.

Menurut Septiadi dan Supartha (2013) mengatakan karyawan yang dapat memberikan dan menerima informasi dengan baik dapat meningkatkan semangat kerja didalam diri masing – masing individu dalam suatu organisasi, sehingga dapat melaksanakan tugas yang dibebankan oleh perusahaan untuk mewujudkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Endang (2010) menyatakan bahwa komunikasi dalam perusahaan merupakan penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan, dengan komunikasi akan terjadi hubungan timbal balik dari tiap – tiap orang dalam perusahaan baik berupa perintah, saran, pendapat maupun kritik.

Dari beberapa penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi antar individu atau kelompok didalam suatu perusahaan dengan efektif dan mudah dipahami.

#### b. **Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi**

Faktor yang mempengaruhi pola komunikasi (Sule dan Kurniawan,2004)

##### 1. Jalur formal dari komunikasi

Pola komunikasi ini biasanya diawasi dan dikontrol oleh manajer atau pimpinan karena pesan dan informasi yang disampaikan biasanya memiliki tingkat kepentingan yang tinggi bagi manajer atau pimpinan dalam mengondisikan dan mengarahkan anggotanya

## 2. Otoritas

Perbedaan tingkat manajemen dalam organisasi akan menentukan pola komunikasi yang dibangun. Para anggota dengan sendirinya akan beradaptasi dalam hal kepada siapa saya harus berkomunikasi, kepada siapa saya lebih leluasa untuk berkomunikasi.

## 3. Spesialis jabatan

Adapun mereka yang berkomunikasi antara departemen yang berbeda cenderung lebih sulit dalam komunikasi karena lingkup tugas yang berbeda.

## 4. Kepemilikan akan informasi

Karyawan yang berbeda dalam satu bagian umumnya lebih mengetahui dan menguasai informasi terkait dengan bagiannya. Artinya ketika komunikasi akan dilakukan dengan departemen front office misalnya, maka perlu disadari bahwa orang yang harus diajak untuk berkomunikasi adalah orang yang mengetahui dan menguasai hal – hal terkait bagian front office

### c. **Indikator Komunikasi**

Ada beberapa indikator menurut Gibson (2003) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi ke bawah, komunikasi dapat mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat bawah organisasi, termasuk kebijakan manajemen, instruksi dan memo resmi.
2. Komunikasi ke atas, komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, termasuk kotak saran, pertemuan kelompok dan prosedur mengemukakan keluhan keluhan.
3. Komunikasi horizontal, ketika komunikasi terjadi diantara anggota kelompok kerja yang sama, diantara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer pada tingkat yang sama.

### **3. Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja Menurut Mangkunegara (2017), Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan, menurut Robbins dan Judge (2012), kepuasan Kerja diartikan sebagai sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2016), Keedisopuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Jika karyawan merasa puas dalam bekerja, maka banyak sikap positif yang akan ditampilkan oleh karyawan didalam pekerjaannya. Berdasarkan pada pendapat ahli diatas mengenai kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif terhadap pekerjaannya.

#### **b. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

menurut Sutrisno (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

- a. Kesempatan untuk Maju
- b. Keamanan Kerja
- c. Gaji
- d. Perusahaan dan Manajemen
- e. Pengawasan
- f. Faktor Intrinsik dari Pekerjaan
- g. Kondisi Kerja
- h. Aspek Sosial dalam Pekerjaan
- i. Komunikasi

#### **c. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Alshetri (2013), beberapa indikator yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja ialah sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
2. Kepuasan terhadap gaji
3. Kepuasan terhadap atasan

## **D. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan Antara Penilaian Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Penilaian kinerja adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. menurut Hariani, dkk (2019) dengan judul pengaruh penilaian kinerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja penyuluh pertanian. Hasil penelitian bahwa penilaian kinerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluh, komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluh.

### **2. Hubungan antara Komunikasi dan Kepuasan Kerja Karyawan**

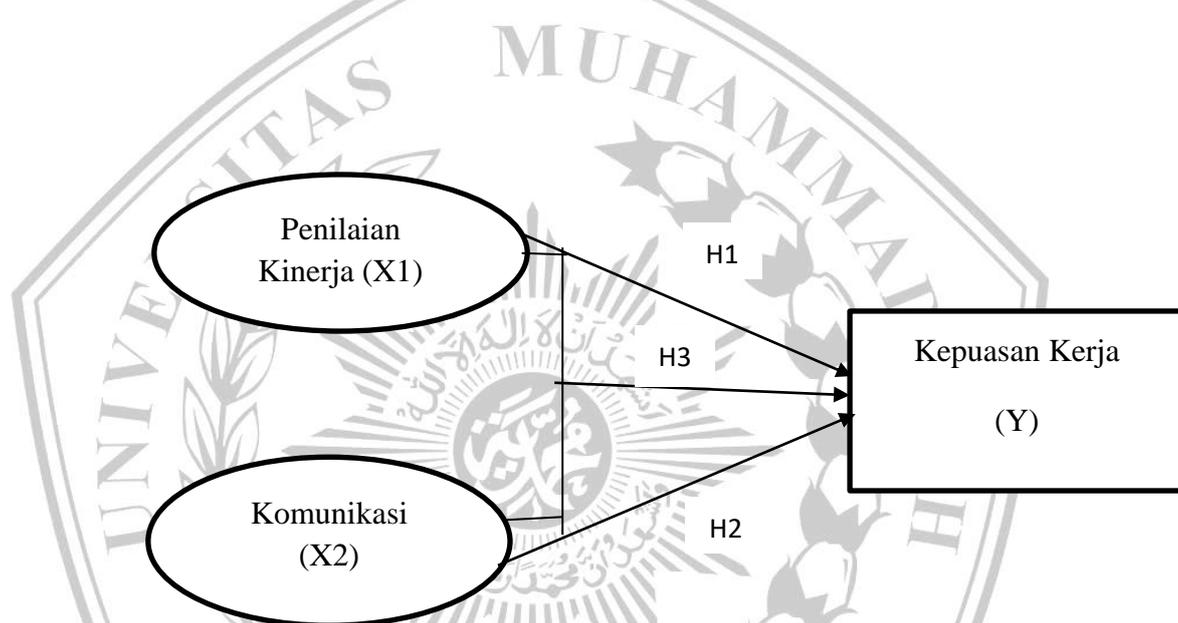
Faktor yang diduga mampu mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja dalam organisasi adalah komunikasi (Mustika, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Dwijayanti (2013) menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya ini menyiratkan bahwa komunikasi mampu membantu perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **3. Hubungan antara Penilaian Kinerja dan Komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Ningsih (2018) dengan judul pengaruh komunikasi dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Inti Bumi Perkasa. Hasil penelitian komunikasi dan penilaian kinerja terbukti berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian komunikasi dan penilaian kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Ningsih (2018). Pada penelitian yang dilakukan oleh Mucholifah (2020) telah ditemukan hasil bahwa komunikasi dan penilaian kinerja berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja. Selain itu menurut Inarti (2018) telah ditemukan hasil bahwa komunikasi dan penilaian kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### E. Kerangka Penelitian

Kerangka pikir merupakan suatu konsep penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Konsep dari kerangka ini didasarkan dari penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dan acuan. Penelitian Januari, dkk (2015) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Dwijayanti (2013) menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka dapat dilihat konsep dari kerangka penelitian seperti gambar dibawah ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

### F. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, serta kajian teori yang sudah ditentukan dan dijelaskan diatas. Maka ada beberapa hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

**H1:** Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kapal Garden Hotel Malang.

Didukung oleh penelitian Januari, dkk (2015) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hariani, dkk (2019)

telah ditemukan hasil bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**H2:** Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kapal Garden Hotel Malang.

Didukung oleh hasil penelitian Dwijayanti (2013) menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Wirawan dan Sudharma (2015) menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**H3:** Penilaian kinerja dan komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja. Didukung oleh penelitian Mucholifah (2020) menyatakan penilaian kinerja dan komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja. Selain itu menurut Inarti (2018) telah ditemukan hasil bahwa komunikasi dan penilaian kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

