

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian kinerja karyawan

Menurut Lubis et al. (2019) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Gibson et.al (2017) dalam Rambe (2018) mengemukakan kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pendapat lain mengenai pengertian kinerja karyawan dalam Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai definisi kinerja karyawan diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang

karyawan dengan standar yang telah ditentukan perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

b. Teori Keseimbangan

Menurut Wexley dan Yuki dalam Sinambela (2016), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagai indikator dari teori ini adalah manfaat yang dirasakan, pemberian motivasi, keadilan pembagian tugas dan perolehan insentif.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Payaman Simanjuntak (2017), kinerja setiap orang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu diantaranya:

1) Faktor Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah keterampilan dan kemampuan seseorang untuk melakukan kinerja. Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

a) Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa seseorang yang

bersangkutan, pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja. Kesehatan fisik dan jiwa individu membuat orang mampu dan bertahan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kesehatan fisik yang lemah akan cepat lelah, serta tidak mampu melakukan pekerjaan yang berat.

Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi dari sumber daya manusia. Karyawan semakin banyak waktu yang digunakan untuk pendidikan dan pelatihan maka akan semakin tinggi kemampuan dan kompetensinya untuk melakukan pekerjaannya, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut.

b) Motivasi dan Etos Kerja

Motivasi dan etos kerja sangat penting untuk mendorong semangat kerja karyawan. Motivasi dan etos kerja dapat dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianut oleh karyawan. Seorang karyawan yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seorang karyawan yang memandang pekerjaannya sebagai kebutuhan, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2) Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk:

- a) Pengorganisasian, yaitu memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.
- b) Penyediaan sarana dan prasarana, penggunaan teknologi yang maju bukan hanya dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.
- c) Kenyamanan lingkungan kerja, meliputi aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat - syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

3) Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja setiap orang juga tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan,

menumbuhkan motivasi dan memerintahkan seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

d. Dimensi yang Menunjang Kinerja

Dimensi kinerja menurut Bernadin Russel (2001) dalam Nugroho (2019) sebagai berikut:

1) *Personal quality*

Yaitu dimana setiap kinerja dapat dipercaya dalam setiap tindakannya.

2) *Kedisiplinan*

Yaitu patuh atas tata tertib di dalam perusahaan.

3) *Job knowledge*

Yaitu ilmu mengenai tugas serta kewajiban di dalam semu hal mengenai hal yang terkait.

4) *Creativity*

Yaitu menggunakan sumber daya dengan fungsinya.

5) *Inisiatif*

Yaitu tingkat inisiatif dalam mengerjakan tugasnya.

6) *Depandibility*

Yaitu dimana dapat dipercaya serta diandalkan dalam berbagai hal.

7) *Quantity of work*

Yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Robbins, 2008:260) dalam Widyawati (2021) terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan, sebagai berikut:

1) Kualitas

Kualitas adalah taraf/tingkat baik buruknya/derajat sesuatu. Kualitas dinyatakan salah satu ukuran yang dapat dipadankan dengan angka. Kualitas kerja merupakan salah satu unsur yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan selain perilaku seperti dedikasi, kesetiaan, kepemimpinan, kejujuran, kerjasama, loyalitas dan partisipasi karyawan.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaran tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

5) Kemandirian

Kemandirian adalah sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain, maupun berpikir dan bertindak original/kreatif, penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan dari usahanya.

6) Komitmen kerja

Komitmen kerja adalah derajat dimana karyawan mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan-tujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan menurut Robbins and Judge (2016:261) merupakan pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan

untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Menurut Suharsono (2012) dalam (Soelton, dkk 2018) kepemimpinan transformasional merupakan suatu model yang sekarang banyak diperlukan oleh organisasi, terutama organisasi yang sedang mengalami persoalan yang berat. Menurut Corry, Harmein, Nazarrudin (2016) mendefinisikan kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi.

Menurut Corry, Harmein, Nazarrudin (2016) mendefinisikan kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Dan Menurut Critianity (2007) dalam Cheng-Wen Lee, dkk (2018) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan sebuah pemimpin dalam hal menginspirasi bawahan untuk mengutamakan kemajuan di dalam organisasi, serta memberi kesadaran di dalam hal lama menjadi hal baru.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang menginspirasi serta membangun kepercayaan pengikutnya agar mampu meningkatkan kinerja karyawan.

b. Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Maslow (1954) dengan teori kebutuhan tingkat tinggi. Kepemimpinan transformasional adalah kursus yang mengubah dan

mendekati target pada keyakinan, nilai, dan sikap yang mencerahkan praktik para pemimpin dan kapasitas untuk memimpin perubahan.

Kepemimpinan transformasional membedakan dirinya dari sisa teori - teori sebelumnya dan kontemporer, atas dasar keselarasannya untuk kebaikan yang lebih besar karena memerlukan keterlibatan pengikut dalam proses atau kegiatan yang berkaitan dengan faktor pribadi terhadap organisasi dan kursus yang akan menghasilkan atasan tertentu. Pemimpin transformasional meningkatkan motivasi dan moralitas baik pengikut maupun pemimpin (House & Shamir, 1993). Hal ini dianggap bahwa para pemimpin transformasional terlibat dalam interaksi dengan pengikut berdasarkan nilai-nilai umum, keyakinan dan tujuan. Hal ini berdampak pada kinerja yang mengarah pada pencapaian tujuan. Pemimpin transformasional berusaha untuk mendorong pengikut untuk menyusun ulang kebutuhan mereka dengan melampaui kepentingan diri sendiri dan berjuang untuk kebutuhan tingkat yang lebih tinggi.

c. Peran Kepemimpinan Transformasional

Peran kepemimpinan transformasional menurut Goeyanto (2012) dalam Avilla (2017) sebagai berikut:

- 1) Menyusun visi masa depan, dan strategi dalam membuat suatu perubahan.
- 2) Mengkomunikasikan serta menerapkan visi yang jelas.

- 3) Memotivasi, dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi antara pemimpin dengan karyawan dengan tujuan yang sama.

d. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut McShane dan Glinow (2010) dalam Kholiq, dkk (2020) sebagai berikut:

- 1) Membuat visi strategi

Pemimpin transformasional dengan membangun visi masa depan di dalam perusahaan dengan melibatkan karyawan untuk mencapai objek yang dianggap tidak akan mungkin.

- 2) Mengkomunikasikan visi

Jika visi merupakan substansi dari kepemimpinan transformasional, maka mengkomunikasikan visi merupakan proses.

- 3) Model visi

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, namun mereka melakukannya.

- 4) Membangun komitmen menuju visi

Mentransformasikan visi ke dalam komitmen karyawan.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berikut indikator gaya kepemimpinan transformasional. Indikator yang memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Avolio & Bass (1999) adalah:

1) Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Para pemimpin di kagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut ini mengidentifikasi dan ingin meniru pemimpin mereka. Di antara hal yang dilakukan pemimpin untuk berangsur - angsur dengan pengikut adalah untuk mempertimbangkan kebutuhan pengikut di atas kebutuhan sendiri. Pemimpin berbagi resiko dengan pengikut dan konsisten dalam melakukan dengan etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya.

2) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)

Pemimpin berperilaku dengan hal yang dapat memotivasi orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan pekerjaan pengikut mereka. Semangat individu dan tim terhubung. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin mendorong pengikut untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik, yang pada akhirnya mereka bisa membayangkan untuk diri mereka sendiri.

3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Para pemimpin melakukan upaya pengikut mereka menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membongkar ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Tidak ada kritik publik terhadap anggota individu kesalahan. Ide - ide baru dan solusi kreatif untuk masalah diminta dari pengikut, yang termasuk dalam proses pengamatan masalah dan menemukan solusi.

4) Pertimbangan individu (*individualized consideration*)

Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu untuk mencapai dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut yang berpotensi dikembangkan ke tingkat yang lebih tinggi secara berturut - turut. Peluang belajar baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung untuk tumbuh. Perbedaan dalam persyaratan kebutuhan dan keinginan yang diakui.

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Harvey dan Brown dalam (Widiarni et al., 2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang - orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma - norma perilaku. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai - nilai, simbol - simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2016:355) adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sedangkan menurut Agung (2014) dalam (Susmiati, 2015) menyatakan bahwa

budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap yang telah diyakini oleh anggota organisasi sehingga telah menjadi perilaku setiap anggota organisasi dalam keseharian.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi menurut para ahli diatas. Maka dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi merupakan suatu bentuk nilai - nilai, kepercayaan, dan kebiasaan individu maupun suatu kelompok dalam organisasi yang mana akan menjadi suatu bentuk keyakinan tertentu.

b. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Cameron & Quin dalam Syaifullah (2019), budaya organisasi mempunyai empat tipe budaya dalam budaya organisasi yang diukur dengan OCAI antara lain sebagai berikut:

1) *Clan Culture*

Model atau jenis budaya ini lebih menitik beratkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (*clan*) yang sangat menonjol. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi.

2) *Adhocracy Culture*

Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat mengalir dengan arti organisasi yang tidak dibatasi oleh struktur, model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menyalurkan ide - ide kreatif dan inovatif.

3) *Hierarchy Culture*

Budaya ini sangat memperhatikan struktur yang baik dan rapi dalam organisasi, semua proses kerja sudah diatur secara baku dan sistematis. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisasi yang unggul.

4) *Market Culture*

Budaya yang lebih mengutamakan kompetisi yang ketat dan tinggi. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh. Kriteria ini lebih memfokuskan kepada menaklukkan pesaing dan pencapaian target. Pedoman manajemen yang dipakai tidak lain, kecuali prinsip persaingan dalam meraih produktivitas.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins and Judge (2016:355) tujuh karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Inovasi dan pengambilan resiko

Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2) Memperhatikan detail

Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.

3) Orientasi pada hasil

Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4) Orientasi pada orang

Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang - orang didalam organisasi.

5) Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.

6) Keagresifan

Tingkat orang - orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

7) Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

d. Indikator Budaya Organisasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut Denison and Mishra, (1995) dalam Wijaya (2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Misi, menggambarkan tingkatan pemahaman para karyawan terhadap arah atau tujuan organisasi.

- 2) Konsistensi, menggambarkan tingkatan seberapa kuat para karyawan memegang teguh norma atau aturan yang berlaku.
- 3) Adaptabilitas, menggambarkan tingkatan kemampuan mengadakan perubahan secara internal untuk merespon lingkungan.
- 4) Pelibatan, menggambarkan tingkatan seberapa besar para karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dan tujuan organisasi.

4. Komunikasi

a. Definisi Komunikasi

(Sukmawati et al., 2020) menyatakan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses pertukaran, penyampaian, dan penerimaan berita, ide, atau informasi dari seseorang ke orang lain. Menurut (Hardjana, 2018) komunikasi pada tataran manajemen organisasi adalah prasyarat yang memungkinkan sebuah organisasi menjalankan empat fungsi dasarnya, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Tanpa komunikasi, fungsi - fungsi manajemen dasar tersebut tidak akan menghasilkan keluaran yang dapat memenuhi tujuan organisasi. Hardjana (2018) juga menjelaskan terdapat empat tipe dasar yang digunakan untuk menggambarkan gaya komunikasi seseorang, yaitu: gaya komunikasi pasif, agresif, pasif - agresif dan tegas. Menurut Robbins and Judge (2016:223) Komunikasi adalah suatu perpindahan atau pemahaman arti.

Dalam komunikasi yang sempurna suatu pemikiran akan dikirimkan sehingga si penerima dapat memahami dengan gambaran mental yang sama dengan yang dimaksudkan oleh pengirim.

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian atau pertukaran informasi dari satu orang kepada orang lain atau lebih untuk dapat memenuhi atau mencapai tujuan organisasi.

b. Teori Komunikasi

Teori komunikasi adalah satu pandangan dan strategi yang akan membentuk alat dan rangka kerja untuk sesuatu perkara yang hendak dilaksanakan. Dalam proses komunikasi teori akan membina bentuk dan kaidah komunikasi yang hendak dibuat. Menurut Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2017) menyebutkan komunikasi adalah proses dimana orang, kelompok atau organisasi sebagai *the sender* mengirimkan beberapa tipe informasi sebagai pesan kepada orang, kelompok atau organisasi. Dengan demikian, informasi merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai *sender* kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender*.

Pada dasarnya organisasi atau perusahaan juga melakukan komunikasi, bahkan komunikasi bisnis lebih kompleks dibanding komunikasi individu. Komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan ini

selanjutnya disebut dengan komunikasi bisnis. Pada suatu perusahaan, orang - orang yang di dalamnya akan saling melakukan komunikasi yang dikenal dengan komunikasi internal, dalam bisnis komunikasi dapat dipandang komunikasi dilakukan secara verbal maupun non verbal.

c. Jenis Komunikasi

Jenis - jenis komunikasi Purwanto dalam Thobroni (2016), mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) jenis komunikasi, yaitu:

1) Komunikasi vertikal dari atas ke bawah

Secara sederhana, transformasi informasi dari manajer dalam semua level ke bawahan merupakan komunikasi vertikal dari atas ke bawah. Dalam komunikasi ini penyampaian pesan yang dapat berbentuk perintah, instruksi, maupun prosedur untuk dijalankan para bawahan dengan sebaik-baiknya. Komunikasi ini bertujuan mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin, dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah serta menyampaikan informasi tentang proses kerja yang ada dalam suatu organisasi.

Salah satu kelemahan saluran komunikasi dari atas ke bawah ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan ataupun sensor informasi penting yang ditujukan kepada bawahannya. Dengan kata lain, pesan yang diterima para bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya. Ketidak lengkapan pesan yang diterima disebabkan oleh saluran komunikasi yang cukup panjang mulai dari manajer puncak

hingga ke karyawan. Oleh karena itu, dalam penyampaian pesan perlu diperhatikan panjangnya saluran komunikasi yang digunakan.

2) Komunikasi vertikal dari bawah ke atas

Dalam struktur organisasi, komunikasi vertikal dari bawah ke atas berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (karyawan) menuju atas (manajer). Pesan yang ingin disampaikan awal mula dari karyawan yang selanjutnya disampaikan ke jalur yang lebih tinggi, yaitu ke bagian pabrik, ke manajer produksi dan akhirnya ke manajer umum.

Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi yang baik - baik saja, sedangkan informasi yang mempunyai kesan negatif atau tidak disenangi oleh manajer cenderung disimpan atau tidak disampaikan. Hal ini terjadi karena bawahan beranggapan bahwa dengan hanya melaporkan hal - hal yang baik saja, ia dapat menjaga atau menyelamatkan posisinya, serta mendapatkan rasa aman dalam suatu organisasi.

3) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjalin antara bagian - bagian yang memiliki kedudukan sejajar atau sederajat dalam organisasi. Tujuan komunikasi ini antara lain melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.

Komunikasi horizontal bersifat kordinatif diantara mereka yang memiliki posisi sederajat, baik dalam suatu departemen maupun diantara beberapa departemen. Komunikasi horizontal menjadi penting apabila setiap bagian atau departemen dalam suatu organisasi memiliki tingkat saling ketergantungan yang cukup besar. Akan tetapi, jika masing - masing bagian dapat bekerja secara sendiri - sendiri tanpa harus bergantung pada bagian lainnya, komunikasi horizontal tidak sering atau minim dipakai.

d. Indikator Komunikasi

Adapun indikator komunikasi menurut Endang dalam Mariani (2017), sebagai berikut:

1) Keterbukaan

Untuk menunjukan kualitas keterbukaan dari komunikasi antar pribadi. Dengan keinginan untuk terbuka ini dimaksudkan agar diri masing - masing tidak tertutup didalam menerima informasi dan berkeinginan untuk menyampaikan informasi dari dirinya bahkan juga informasi mengenai dirinya kalau dipandang relevan dalam rangka pembicaraan antar pribadi dengan lawan bicaranya.

2) Empati

Dengan empati dimaksudkan untuk merasakan sebagai mana yang dirasakan oleh orang lain suatu perasaan bersama perasaan orang lain yakni, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain.

3) Dukungan

Dengan dukungan ini akan tercapai komunikasi antar pribadi yang efektif. Dukungan adakalanya terucapkan dan adakalanya tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan tidaklah mempunyai nilai yang negatif, melainkan dapat merupakan aspek positif dari komunikasi. Sedangkan dalam keterbukaan dan empati komunikasi antarpribadi tidak bisa hidup dalam suasana yang penuh ancaman.

4) Rasa positif

Komunikasi akan berhasil jika terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang. Komunikasi akan terpelihara baik jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan. Suatu perasaan positif dalam suatu komunikasi umum, amat bermanfaat untuk mengefektifkan kerja sama.

5) Pengetahuan

Komunikasi akan berjalan dengan baik apabila komunikator memiliki pengetahuan akan pesan yang disampaikan. Sehingga hal ini akan membuat komunikasi dapat tersampaikan kepada seluruh sasaran.

6) Keterampilan

Keterampilan digunakan untuk menyampaikan informasi agar pesan dapat diterima dengan jelas. Keterampilan komunikasi penting karena bertujuan agar tidak ada *miscommunication*.

7) Sikap

Sikap ditunjukkan saat menyampaikan informasi. Sikap didalam komunikasi dapat mendukung pesan diterima dengan baik

5. *Perceived Organizational Support (POS)*

a. Definisi *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) merupakan pemikiran atau persepsi tentang seberapa jauh karyawan yakin bahwa kontribusi serta kesejahteraan mereka dihargai oleh perusahaan Ariarni (2017). (Pratiwi, dkk 2021) POS diartikan sebagai dukungan dari organisasi yang dapat menggali serta memunculkan persepsi karyawan yang mana telah memberi dukungan sesuai dengan norma yang berlaku, serta harapan karyawan di perusahaan. POS dianggap sebagai keyakinan mengenai tingkat tertentu dari kewajiban organisasi terhadap karyawan (Mohamed & Ali, 2015).

Perceived organizational support (POS) dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan.

b. Faktor *Perceived Organizational Support*

Penelitian mengenai *Perceived Organizational Support* pada umumnya menggunakan pengukuran alat ukur POS yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk. (1986) dalam Susilowati (2012) yaitu *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* dengan jumlah 36 item dan mengandung 3 faktor yang membentuk yaitu:

- 1) *Procedural justice*
- 2) *Supervisor support*
- 3) *Organizational reward-job condition*

c. Aspek *perceived organizational support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Endah (2015:45), *perceived organizational support* memiliki aspek sebagai berikut:

1) Penghargaan pada kontribusi karyawan

Penghargaan perusahaan terhadap kontribusi atau usaha yang telah dilakukan karyawan berupa pengakuan dan perhatian, gaji dan promosi, serta akses informasi atau bentuk lainnya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

2) Perhatian atau peduli terhadap kesejahteraan karyawan

Perhatian organisasi dapat berupa memperhatikan kesejahteraan karyawan, mendengarkan pendapat atau keluhan karyawan dan memperhatikan pekerjaan karyawan.

d. Indikator *Perceived Organizational Support*

Studi penelitian yang pernah dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Avianto (2019) mengindikasikan bahwa 4 kategori utama dari perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki hubungan dengan *perceived organizational support*. Keempat kategori utama ini adalah sebagai berikut:

1) Keadilan dengan indikatornya seperti Penghargaan, Pengakuan.

2) Dukungan supervisor dengan indikator seperti Kualitas Hubungan Atasan Bawahan Langsung, keadilan.

3) Penghargaan organisasi dengan indikator Kesejahteraan Karyawan, variasi penghargaan.

- 4) Kondisi pekerjaan dengan indikatornya Keamanan dalam Bekerja dan Peran Stressor

B. Tabel Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komunikasi, dan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan. Berikut ini tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Nugroho (2019) Jurnal Ilmiah Manajemen (JIM). Vol. 9, No. 2. P-ISSN : 2088-1231 E-ISSN: 2460-5328	<i>Independent :</i> Kepemimpinan transformasional, Stress kerja, Budaya Organisasi <i>Dependent :</i> Kinerja karyawan	1. Variabel stress kerja (X1), berpengaruh negatif terhadap variabel terikat kinerja karyawan kontrak proyek pada PT. Jaya Konstruksi MP 2. Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan. 3. Variabel bebas budaya organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan
2.	Susmiati (2015) Management Analysis Journal (MAJ). Vol. 4, No. 1. ISSN 2252-6552	<i>Independent :</i> Budaya Organisasi, Perceived Organizational Support <i>Dependent :</i> Kinerja karyawan	1. Adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. 2. Adanya pengaruh positif dan signifikan Dukungan Organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan
3.	Kholiq (2020) Manajemen. Vol. 6, No. 2. ISSN 2460-6545	<i>Independent :</i> Kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja <i>Dependent :</i> Kinerja karyawan	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4.	Srimiatur (2017) Epicheirisi. Vol. 1 No. 1	<i>Independent :</i> Komunikasi, Konflik <i>Dependent :</i> Kinerja Karyawan	1. Komunikasi terbukti berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. 2. Konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Hutapea (2016) Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (JEMA) Vol. 18, No. 2. P-ISSN : 1411-1713 ISSN online: 2528-150X	<i>Independent :</i> Transformational Leadership, Learning Organization, Organizational Commitment and Performance <i>Dependent :</i> Kinerja karyawan	1. <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Learning Organization</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Commitment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Performance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Girsang (2019) Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (AJIE) , Vol. 4, Issue.2 e-ISSN: 2477- 0574 p-ISSN: 2477-3824)	<i>Independent :</i> Budaya Organisasi, Kompensasi <i>Dependent :</i> Kinerja Karyawan	1. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Elmanda, dkk (2020) Jurnal Ekonomi dan Industri (JEI) Vol. 21, No.3. e-ISSN: 2656-3169	<i>Independent:</i> Disiplin kerja, Komunikasi <i>Dependent:</i> Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
8.	Thobroni (2019) JMK, Vol. 1, No. 3 Edisi September 2016 ISSN: 223-234	<i>Independent :</i> Disiplin kerja, Komunikasi <i>Dependent :</i> Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
9.	Mariani dan Sariyathi (2017) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 7. ISSN: 3540-3569	<i>Independent:</i> Motivasi, Komunikasi, Disiplin kerja <i>Dependent :</i> Kinerja karyawan	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Anthony, dkk (2019). The impact of organizational culture	<i>Independent :</i> Organizational culture <i>Dependent :</i> <i>Quality</i>	1. TQM is significantly related to OC. 2. OC is significantly related to

	on total quality management in SMEs in Nigeria.	<i>management</i>	SMEs' performance.
11.	Muizu, dkk (2019) Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia (Perwira) Vol. 2, No. 1. E-ISSN: 2655-5638	<i>Independent : Gaya Kepemimpinan</i> <i>Dependent : Kinerja Karyawan</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan
12.	Pramanik (2020) Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (Jakman) Vol 1, No 3. ISSN:2716-0807	<i>Independent : Komunikasi Organisasi</i> <i>Dependent : Kinerja Karyawan</i>	Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
13.	Ainanur (2018) : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (JIMM) Vol 1, No. 1, September 2018, 1-14 ISSN 2623-2634	<i>Independent : Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi</i> <i>Dependent: Kinerja Karyawan</i>	1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan 2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
14.	Diana (2021) Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Vol. 9, No. 3.	<i>Independent : Perceived Organizational Support, Employee Engagement</i> <i>Dependent : Kinerja Karyawan</i>	1. <i>Perceived Organizational Support</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	Sahrah (2017) InSight, Vol. 19 No. 1, Februari 2017. ISSN: 1693-2552	<i>Independent : Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior</i> <i>Dependent : Kinerja Karyawan</i>	1. <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
16.	Alkasim (2019) Psikoslamedia Jurnal Psikologi (PJS) Vol.4, No.2, 2019. ISSN:2548-4044	<i>Independent : Perceived Organizational Support, Employee Engagement</i> <i>Dependent : Kinerja Karyawan</i>	1. <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Widyawati dan Karwini (2018) Forum Manajemen, Vol. 16, No. 2, Tahun 2018.	<i>Independent : Self Esteem, Self Efficacy</i> <i>Dependent : Kinerja karyawan</i>	<i>Self efficacy</i> dan <i>self esteem</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

18.	Wijaya (2016) AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)	<i>Independent</i> : Kompensasi, Budaya Organisasi <i>Dependent</i> : Kinerja Karyawan	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
19.	Widiarni, dkk (2019) Juima Vol. 9 No. 1, Maret 2019	<i>Independent</i> : Budaya Organisasi, Self Efficacy <i>Dependent</i> : Kinerja Karyawan	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <i>Self Efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
20.	Sulistiyawati dan Sufriadi (2020) <i>International Journal of Social Science and Business.</i> Vol. 4, Number 4, Tahun 2020. P-ISSN: 2614-6533 E-ISSN: 2549-6409	<i>Independent</i> : Perceived Organizational Support, Engagement Performance <i>Dependent</i> : Employee Job Satisfaction	1. <i>Perceived organizational support</i> has a positive direct effect on employee engagement employee 2. <i>Engagement Performance</i> has a positive direct effect on employee engagement employee
21.	Mursidta (2017) Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Volume 5, Nomor 1. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.	<i>Independent</i> : Perceived Organizational Support, Kepuasan kerja <i>Dependent</i> : Kinerja karyawan	1. <i>Perceived Organizational Support</i> (Persepsi Dukungan Organisasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
22.	Fitria (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 56 No. 1 Maret 2018	<i>Independent</i> : Perceived Organizational Support <i>Dependent</i> : Kinerja karyawan	1. <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. 2. <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
23.	Avilla (2017) Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa (JMPJ) Vol. 10 No. 1 Maret 2017: 129-140 ISSN: 2442 - 9732 (Online) P-ISSN: 0216 - 3780	<i>Independent</i> : Gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, Reaksi karyawan <i>Dependent</i> : Kinerja karyawan	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Reaksi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Pengaruh Antar Variabel dan Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2019), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis peraturan antar variabel yang akan diteliti. Secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*) peraturan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel.

Dari beberapa teori yang dikemukakan, maka dapat diungkapkan suatu kerangka berfikir yang berfungsi sebagai penuntun alur pikir pada lembar berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya Robbins and Judge (2016:261). Pemimpin transformasional berusaha untuk mendorong pengikut untuk menyusun kebutuhan tingkat tinggi.

Berdasarkan penelitian terdahulu mengungkapkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho, 2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan pada Kontrak Proyek PT Jaya Kontruksi. (Latifah, dkk 2019) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Sinokor Merchant Marine Co., Ltd. Selain itu (Verawati, dkk 2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada SMA PGRI 1 Bandung. Menurut (Hutapea, 2016) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dosen.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Harvey dan Brown dalam Widiarni, dkk (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang - orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma - norma perilaku. Kepatuhan anggota suatu organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu mengungkapkan adanya pengaruh budaya organisasi dengan kinerja karyawan didukung oleh penelitian yang dilakukan (Ainanur, dkk 2018), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV. Peneliti lain seperti (Wijaya, 2016), juga membuktikan adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Semangat Baru Jaya. Selain itu, penelitian dari

(Nugroho, 2019), yang mana dalam penelitian tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kontrak Proyek PT Jaya Konstruksi MP . (Niara, dkk 2019) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap net benefit dalam keberhasilan implementasi sistem informasi UIN Riau.

3. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses pertukaran, penyampaian, dan penerimaan berita, ide, atau informasi dari seseorang ke orang lain (Sukmawati et al., 2020). Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan bagi efektivitas pimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik, serta proses organisasi lainnya (Wexley dan Yuki, 1977).

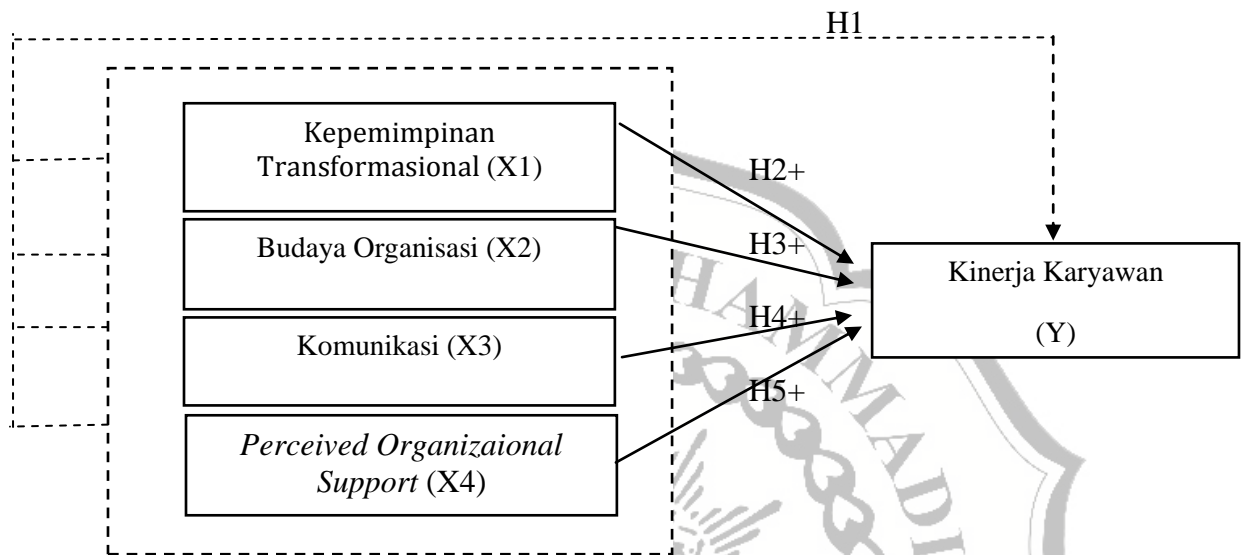
Penelitian terdahulu yang dilakukan (Motivasi et al., 2017), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Warung Mina Paguyangan di Denpasar. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh (Thobroni, 2016) pada karyawan AHHAS Setia Motor Kediri menghasilkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta (Sukmawati et al., 2020) pada Yayasan Al Muhajirin Dotamana Indah pada karyawan menghasilkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Windy, dkk 2015) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN.

4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Pratiwi (2021) POS diartikan sebagai dukungan dari organisasi yang dapat menggali serta memunculkan persepsi karyawan yang mana telah memberi dukungan sesuai dengan norma yang berlaku, serta harapan karyawan di perusahaan. *Perceived organizational support* diukur dengan menggunakan *Skala Perceived Organizational Support* yang disusun oleh peneliti mengacu pada dimensi yang dikemukakan oleh Rhoades & Eisenberg (2002) yaitu dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan hidup mereka.

Berdasarkan penelitian terdahulu telah banyak mengungkapkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda yang dilakukan oleh (Fransita, 2019). Selain itu dalam penelitian (Mursidta, 2017) pada PT. Varia Usaha Beton Gresik menghasilkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta (Fitria et al., 2018) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Dwi Putra Perkasa Garment. Menurut (Prahara, 2019) mengemukakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank X Kabupaten Berau.

Berdasarkan dari landasan teori dan penelitian yang telah diungkapkan diatas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

Keterangan Gambar :
 Hubungan secara simultan →
 Hubungan secara parsial →

D. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komunikasi, dan *perceived organizational support* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: *Perceived organizational support* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

