

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH BEBAN KERJA, POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KERJA SAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN SENGKANG KABUPATEN WAJO**

**ANDI MUTHIAH FATIN AKASY**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH BEBAN KERJA, POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KERJA SAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN SENGKANG KABUPATEN WAJO**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**ANDI MUTHIAH FATIN AKASY  
A021191057**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# SKRIPSI

## PENGARUH BEBAN KERJA, POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KERJA SAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN SENGKANG KABUPATEN WAJO

disusun dan diajukan oleh

**ANDI MUTHIAH FATIN AKASY**  
**A021191057**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 25 Mei 2023

Pembimbing Utama



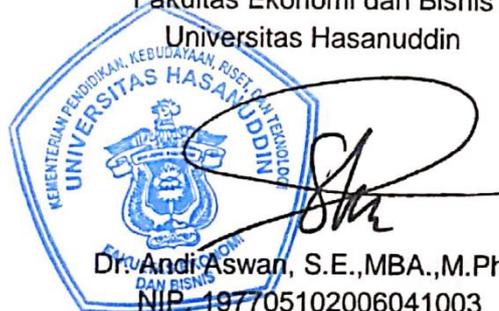
Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Si.,CWM  
NIP. 196906271994032002

Pembimbing Pendamping



Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E.,M.Si  
NIP. 197205251997022001

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E.,MBA.,M.Phil.  
NIP. 197705102006041003

# SKRIPSI

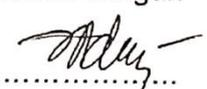
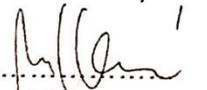
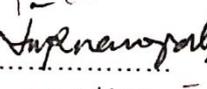
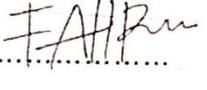
## PENGARUH BEBAN KERJA, POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KERJA SAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN SENGKANG KABUPATEN WAJO

disusun dan diajukan oleh

**ANDI MUTHIAH FATIN AKASY**  
**A021191057**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 21 Juni 2023 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E.,M.Si.,CWM	Ketua	1. 
2.	Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si	Sekretaris	2. 
3.	Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E.,M.Si	Anggota	3. 
4.	Dr. Fahrina Mustafa, S.E.,M.Si	Anggota	4. 

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Andi Muthiah Fatin Akasy  
NIM : A021191057  
Departemen/Program Studi : Manajemen/Strata Satu

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul,

### **Pengaruh Beban Kerja, Pola Komunikasi Organisasi dan Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 16 Mei 2023

Yang Membuat Pernyataan,



Andi Muthiah Fatin Akasy

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* rabbil'alam, puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* karena atas hidayah dan limpahan rahmat-Nya lah sehingga peneliti mendapatkan banyak dukungan dan bimbingan untuk menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Beban Kerja, Pola Komunikasi Organisasi dan Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo" sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Proses penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, maka dari itu peneliti berharap skripsi ini dapat memberi manfaat kepada pembaca. Ada beberapa pihak yang turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini sehingga peneliti banyak mendapat pelajaran, saran dan kritik. Tanpa mengurangi rasa hormat, peneliti mengucapkan banyak terima kasih secara mendalam kepada:

1. Kedua orang tua dan kakak-kakak yang senantiasa mendukung tanpa henti kepada peneliti, Ir. Muhammad Yusuf Yahya dan Andi Dalayana Rahman selaku orang tua dan kakak Haris, Hammam, Nurul dan Aulia, yang memiliki rasa kasih sayang dan mempunyai rasa penuh kesabaran dan tak kenal lelah dalam membimbing peneliti hingga saat ini. Terima kasih karena telah menjadi orang tua dan kakak yang sangat hebat serta menjadi motivasi peneliti yang dikirimkan oleh Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*.
2. Keluarga besar dari orang tua yang telah memberi dukungan kepada peneliti sehingga peneliti mampu melakukan yang terbaik hingga hari ini.

3. Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E.,M.Si.,CWM selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakin, S.E., M.Si selaku pembimbing II yang senantiasa memberikan arahan terbaik, waktu, tenaga, dan motivasi kepada peneliti hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas segala ilmu yang telah diberikan kepada peneliti selama menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin.
5. Seluruh pegawai dan staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada peneliti selama menempuh pendidikan.
6. Teman-teman dekat peneliti selama berada di bangku perkuliahan, terima kasih telah senantiasa memberikan dukungan, motivasi kepada peneliti, serta saling mengingatkan dalam kebaikan.
7. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu yang turut serta memberikan dukungan, doa dan motivasi kepada peneliti.

Akhir kata, skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan karena itu peneliti sangat mengharapkan kritik serta saran yang membangun untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* membalas segala bantuan dan dukungannya kepada peneliti dan semoga menjadi amal jariah. *Aamiin ya Rabbal 'Aalamiin*.

Makassar, 16 Mei 2023

Peneliti



Andi Muthiah Fatin Akasy

## ABSTRAK

### PENGARUH BEBAN KERJA, POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KERJA SAMA TIM TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN SENGKANG KABUPATEN WAJO

#### *THE INFLUENCE OF WORKLOAD, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PATTERNS AND TEAMWORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN SENGKANG HEALTH DEPARTMENT, WAJO DISTRICT*

Andi Muthiah Fatin Akasy  
Idayanti Nursyamsi  
Wardhani Hakim

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja, pola komunikasi organisasi dan kerja sama tim terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 47 responden yang diambil menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linear berganda, uji asumsi klasik, uji t, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diolah menggunakan program SPSS. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut: 1) variabel beban kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. 2) variabel pola komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) variabel kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Beban Kerja, Pola Komunikasi Organisasi, Kerja Sama Tim, Kinerja Pegawai

*This study aims to determine the effect of workload, organizational communication patterns and teamwork on employee performance in Sengkang Health Department, Wajo District. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 47 respondents who were taken using a purposive sampling technique. The data analysis method used are descriptive analysis, validity test, reliability test, multiple linear regression analysis, classical assumption test, t test, and the coefficient of determination ( $R^2$ ) which is processed using the SPSS program. The results of the study are as follows: 1) the workload variable has an effect but not significant on employee performance variables. 2) the organizational communication pattern variable has a significant effect on employee performance. 3) the teamwork variable has a significant effect on employee performance.*

**Keywords:** *Workload, Organizational Communication Patterns, Teamwork, Employee Performance*

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Beban Kerja	10
a. Pengertian Beban Kerja	10
b. Dampak Beban Kerja	11
c. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja	13
d. Indikator Beban Kerja	14
2.2.1 Pola Komunikasi Organisasi	17
a. Pengertian Pola Komunikasi Organisasi	17
b. Fungsi Komunikasi Organisasi	17
c. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi	19
d. Pola Komunikasi Organisasi	21
2.3.1 Kerja Sama Tim	25

a.	Pengertian Kerja Sama Tim.....	25
b.	Manfaat Kerja Sama Tim.....	26
c.	Faktor yang Mempengaruhi Kerja Sama Tim.....	27
d.	Indikator Kerja Sama Tim.....	29
2.4.1	Kinerja.....	30
a.	Pengertian Kinerja.....	30
b.	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	31
c.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	34
d.	Indikator Kinerja.....	35
2.2	Penelitian Terdahulu.....	37
2.3	Kerangka Pemikiran.....	40
2.4	Hipotesis.....	44
BAB III METODE PENELITIAN.....		45
3.1	Rancangan Penelitian.....	45
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	46
3.3	Populasi dan Sampel.....	46
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	47
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	49
3.7	Instrumen Penelitian.....	51
3.8	Metode Analisis Data.....	52
3.8.1	Analisis Deskriptif.....	52
3.8.2	Uji Persyaratan Instrumen.....	53
a.	Uji Validitas.....	53
b.	Uji Reliabilitas.....	53
3.8.3	Regresi Linear Berganda.....	54
3.8.4	Uji Asumsi Klasik.....	55
a.	Uji Normalitas.....	55
b.	Uji Autokorelasi.....	55
c.	Uji Multikolinearitas.....	57
d.	Uji Heteroskedastisitas.....	57
3.8.5	Uji Hipotesis.....	58
3.8.6	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	58

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	60
4.1    Gambaran Umum Objek Penelitian .....	60
4.1.1    Visi dan Misi Dinas Kesehatan Kabupaten Wajo .....	60
4.1.2    Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Wajo .....	60
4.1.3    Kedudukan, Tugas dan Fungsi .....	61
4.2    Hasil Uji Analisis Data Penelitian .....	62
4.2.1    Deskripsi Data Responden .....	62
4.2.2    Analisis Deskriptif .....	64
4.2.3    Uji Persyaratan Instrumen .....	70
4.2.4    Regresi Linear Berganda .....	72
4.2.5    Uji Asumsi Klasik .....	74
4.2.6    Uji Hipotesis .....	77
4.2.7    Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	79
4.3    Pembahasan .....	79
4.3.1    Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	80
4.3.2    Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	81
4.3.3    Pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Pegawai .....	83
 BAB V PENUTUP .....	 85
5.1    Kesimpulan .....	85
5.2    Saran .....	85
5.3    Keterbatasan Penelitian .....	87
 DAFTAR PUSTAKA .....	 88
LAMPIRAN .....	92
Lampiran 1 .....	93
Lampiran 2 .....	94
Lampiran 3 .....	99
Lampiran 4 .....	106

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 3.1 Data Jumlah Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Wajo.....	46
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	50
Tabel 3.3 Skala Pengukuran.....	52
Tabel 3.4 Pengambilan Keputusan DW .....	56
Tabel 4.1 Jabatan Responden .....	62
Tabel 4.2 Usia Responden .....	63
Tabel 4.3 Jenis Kelamin Responden .....	63
Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden .....	64
Tabel 4.5 Tanggapan Responden pada Variabel .....	65
Tabel 4.6 Tanggapan Responden pada Variabel Pola .....	67
Tabel 4.7 Tanggapan Responden pada Variabel Kerja .....	68
Tabel 4.8 Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja (Y) .....	69
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian .....	70
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	71
Tabel 4.11 Analisis Regresi Linear Berganda .....	72
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas .....	74
Tabel 4.13 Hasil Uji Autokorelasi.....	75
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas .....	76
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	77
Tabel 4.16 Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t).....	78
Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pola Komunikasi dari Atas ke Bawah .....	21
Gambar 2.2 Pola Komunikasi dari Bawah ke Atas .....	22
Gambar 2.3 Pola Komunikasi Horizontal .....	23
Gambar 2.4 Pola Komunikasi Diagonal .....	23
Gambar 2.5 Pola Komunikasi Informal .....	25
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran .....	44

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	93
Lampiran 2.....	94
Lampiran 3.....	99
Lampiran 4.....	106

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Semaju apapun teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan hal lainnya, organisasi tetap akan sulit mencapai tujuannya jika tidak ada sumber daya manusia, karena manusia adalah penggerak dan penentu jalannya sebuah organisasi. Sumber daya manusia didefinisikan sebagai individu yang merancang dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Yusuf, 2015:24).

Sumber daya manusia adalah aset utama dalam sebuah organisasi, mereka memiliki posisi sentral dalam organisasi. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam organisasi, hal ini tak lepas dari kemampuannya dalam berpikir, membuat perencanaan hingga pelaksanaan. Organisasi hendaknya memberi perhatian lebih terhadap sumber daya manusianya untuk dapat memberikan kontribusi positif, seperti peningkatan kinerja. Kinerja pegawai menjadi salah satu alat ukur yang menentukan efektifitas perusahaan, yang menjadi harapan perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan.

Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017:9). Sebuah organisasi yang memiliki pegawai dengan kinerja baik, maka besar kemungkinan kinerja organisasi juga baik, maka dalam hal ini terdapat hubungan erat antara kinerja individu atau kelompok dengan kinerja organisasi. Berkembang dan majunya organisasi dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusia dan seluruh elemen yang berada dalam

organisasi, karena itulah tak jarang kita mendengar bahwa seorang pegawai dituntut untuk bisa mengoptimalkan kinerjanya.

Kinerja pegawai tidak selamanya meningkat, ada kalanya terjadi penurunan kinerja atau kinerja pegawai stagnan. Hal ini dipengaruhi oleh dua faktor utama, Wheelen dan Hunger (2015:49) menyebutnya lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*). Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel yang berada di dalam organisasi yang digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi. Lingkungan internal ini terdiri dari (1) struktur (*structure*), adalah bagaimana institusi diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja; (2) budaya (*culture*), merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi; (3) sumber daya (*resources*), adalah aset yang merupakan bahan baku produksi barang dan jasa organisasi. Sementara lingkungan eksternal adalah variabel-variabel yang berasal dari luar organisasi yang digunakan untuk menetapkan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi organisasi. Lingkungan eksternal ini mencakup (1) ekonomi; (2) sosial, budaya, demografis, lingkungan; (3) politik, pemerintahan, hukum; (4) teknologi; dan (5) kompetitif.

Pada umumnya, organisasi baik yang berskala besar, menengah maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi itu berada. Lingkungan mengalami perubahan sehingga organisasi yang bisa bertahan adalah yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan sumber daya manusia menuntut untuk memainkan suatu peran yang senantiasa lebih penting dalam organisasi. Lingkungan internal memberikan kekuatan dan kelemahan sangat tergantung kepada sumber daya manusia organisasi dalam memandang, menyikap dan

menindaklanjuti setiap fenomena, informasi dan peristiwa. Menurut Wirawan (2012:7), makin baik faktor internal organisasi maka makin baik pula kinerja pegawai. Dalam penelitian ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, akan dibahas yang meliputi, beban kerja, pola komunikasi organisasi dan kerja sama tim.

Berdasarkan survey awal yang peneliti lakukan di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo, didapatkan bahwa jumlah sumber daya manusia yang ada masih kurang untuk bisa menyelesaikan program-program kerja yang ada, yang berarti beban kerja melebihi kapasitas pegawai. Menumpuknya pekerjaan bisa disebabkan keterbatasan waktu atau karena kurangnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mampu memperkirakan jumlah pegawai yang diperlukan untuk bisa mencapai target yang diinginkan, berdasarkan jumlah output yang mampu dihasilkan setiap pegawai. Hal ini bisa dilakukan dengan suatu pengukuran kapasitas kerja sehingga pegawai dapat memberikan hasil kerja yang optimal sesuai kapasitas.

Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai, namun beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan penurunan kinerja. Hal ini karena ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang disebabkan oleh kapasitas dan kemampuan yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Menurut Sunyoto (2012:64), beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja yang terlalu banyak dan sebagainya.

Penelitian oleh Kadek Ferrania Paramitadewi (2017) dalam judulnya yaitu Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan, mendapatkan hasil bahwa beban kerja

sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, oleh karenanya beban kerja pegawai harus ideal agar dapat maksimal dalam meningkatkan kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pola komunikasi organisasi. Komunikasi menurut Wibowo (2013:242), 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*. Organisasi sebagai wadah bagi sekelompok orang yang bekerja sama dengan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu, membutuhkan koordinasi yang baik dan tepat melalui komunikasi yang efektif. Hamali (2016:228) menyatakan bahwa komunikasi yang berjalan secara efektif akan memudahkan setiap orang melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karenanya, setiap organisasi harus memiliki pola komunikasi organisasi yang baik.

Pace dan Faules (2013:31) berpendapat bahwa komunikasi organisasi adalah suatu perilaku yang terjadi dalam sebuah organisasi serta bagaimana orang-orang di dalamnya ikut terlibat dalam proses tersebut dan melakukan transaksi berupa bertukar makna. Tujuan utama dari komunikasi organisasi adalah menciptakan *mutual understanding* di antara semua elemen yang ada dalam organisasi. Komunikasi tidak hanya terjalin antara atasan dengan bawahan, tetapi juga antara sesama rekan kerja. Maka dari itu seorang pimpinan dituntut mampu melakukan komunikasi secara efektif, karena pimpinan yang akan memberi intruksi dan pengarahan, memotivasi bawahan, dan lain sebagainya.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada salah satu kepala bidang di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo, beliau mengatakan bahwa komunikasi yang terjalin sudah cukup baik, terlebih komunikasi kepala dinas kepada para bawahannya. Pola komunikasi organisasi yang baik, dibutuhkan agar

tidak menimbulkan hal-hal seperti *miss communication* atau ketidakharmonisan dalam lingkungan kerja, yang bisa berdampak pada kegiatan operasional instansi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nur Hidayah, Woro Utari & Nugroho Mardi W (2020), didapatkan hasil bahwa pola komunikasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika pola komunikasi tidak berjalan baik maka akan menyebabkan terjadinya *miss communication*, yang kemudian akan berpengaruh terhadap kinerja. Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu namun karena komunikasi yang terjalin buruk, membuat pekerjaan tidak dapat terselesaikan sesuai target waktu yang ditentukan.

Selain beban kerja dan pola komunikasi organisasi, faktor yang juga akan mempengaruhi kinerja pegawai adalah kerja sama tim yang bisa digunakan untuk melengkapi proses pencapaian tujuan organisasi. Kekompakan dalam tim sangat dibutuhkan dalam Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo, dengan banyaknya program kerja maka sering juga dibentuk tim-tim untuk menyelesaikan program-program yang ada. Kerja sama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja, juga menjadi daya dorong yang memiliki energi dan sinergitas bagi individu-individu yang tergabung dalam tim. Tanpa kerja sama yang baik, tiap individu akan sulit memunculkan ide-ide cemerlang dan memaksimalkan kreativitasnya. Sebagaimana pernyataan oleh Kaswan (2016:113) bahwa kerja sama merupakan sinergitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerja sama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan.

Menurut Robbins dan Judge (2015:406), kerja sama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Kerja sama tim merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu

pendekatan yang mapan. Selain itu, keterampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga menjadi nilai tambah yang membuat kerja sama tim lebih menguntungkan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fereddy Siagian (2020) dengan judul Pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Pegawai di Akademi Maritim Cirebon, menyatakan bahwa kerja sama tim akan sangat mempengaruhi kegiatan kinerja dari para pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan daerah dibidang kesehatan, yang mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang kesehatan. Hal ini sesuai dengan peraturan bupati Wajo nomor 9 tahun 2021 tentang perubahan kedua atas peraturan bupati Wajo nomor 56 tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, rincian tugas dan fungsi serta tata kerja dinas kesehatan kabupaten Wajo. Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo terdiri dari empat bidang yakni, bidang kesehatan masyarakat, bidang pencegahan dan pengendalian penyakit, bidang pelayanan kesehatan, dan bidang sumber daya kesehatan.

Dinas Kesehatan memiliki fungsi antara lain, merumuskan kebijakan teknis dibidang kesehatan; menyusun perencanaan program dan anggaran dibidang kesehatan; melaksanakan pelayanan dibidang kesehatan; pemantauan, evaluasi dan pelaporan atas pelaksanaan pelayanan dibidang kesehatan; koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan pelayanan dibidang kesehatan; dan fungsi-fungsi lainnya yang juga terkait dengan bidang kesehatan. Pelaksanaan tugas dan fungsi di bidang kesehatan tentu tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang muncul, baik dari internal maupun eksternal. Permasalahan-permasalahan ini harus bisa dihadapi kemudian dijadikan bahan evaluasi untuk meningkatkan dan

mengembangkan pelayanan pada instansi, dalam hal ini di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti fenomena yang terjadi dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja, Pola Komunikasi Organisasi dan Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo?
2. Apakah pola komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo?
3. Apakah kerja sama tim berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo.
2. Untuk mengetahui pengaruh pola komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo.
3. Untuk mengetahui pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Bila tujuan penelitian ini dapat dicapai, maka manfaat yang diharapkan akan dapat diperoleh dengan melakukan penelitian ini, antara lain:

### **1.1.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi menambah pengetahuan serta wawasan dan member sumbangan pengetahuan terkait beban kerja, pola komunikasi organisasi dan kerja sama tim serta pengaruhnya terhadap kinerja. Selain itu, dapat dijadikan masukan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

### **1.1.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi Penulis, hasil penelitian ini dapat menjadi alat untuk mempraktekkan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan secara praktis mengenai masalah-masalah yang dihadapi organisasi.
2. Bagi Organisasi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.
3. Bagi Pihak Akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk dapat memahami dengan lebih mudah, maka skripsi ini disusun secara komprehensif dan sistematis yang terdiri dari lima bab, antara lain:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

## **BAB II KAJIAN TEORI**

Bab ini terdiri dari landasan teori yang merupakan dasar pijakan dalam menganalisis permasalahan yang ada. Selanjutnya uraian tentang penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta metode analisis data.

## **BAB IV PEMBAHASAN**

Bab ini meliputi hasil penelitian yang didapatkan serta pembahasan mendalam terkait penelitian dan hubungannya dengan teori pada tinjauan pustaka.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan terkait penulisan skripsi secara umum yang menggambarkan hasil penelitian penulis, serta memberi saran terhadap instansi terkait.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teoritis deskriptif dari hasil suatu studi kepustakaan yang berhubungan (relevan) serta mendukung pokok permasalahan yang hendak diteliti sehingga landasan teoritis diharapkan mampu menjadi landasan atau acuan maupun pedoman dalam penyelesaian masalah-masalah yang timbul dalam penelitian ini. Sugiyono (2017:54) menyatakan bahwa landasan teori adalah alur logika atau penalaran yang merupakan seperangkat konsep, definisi, dan proporsi yang disusun secara sistematis.

##### **2.1.1 Beban Kerja**

###### **a. Pengertian Beban Kerja**

Seorang individu dituntut mampu bekerja dibawah tekanan untuk menyelesaikan tugas-tugas dari suatu pekerjaan dengan jangka waktu tertentu dan dengan hasil yang maksimal.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Hutabarat, 2017:104). Sementara menurut Koesomowidjojo (2017:21), beban kerja adalah proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu.

Sedangkan menurut Sunyoto (2013:64), beban kerja yang terlalu banyak yang dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini disebabkan oleh

tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja yang mungkin terlalu tinggi, volume kerja terlalu banyak, dan sebagainya. Beban kerja dapat diartikan sebagai terlalu banyak tugas atau terlalu sedikitnya waktu yang disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2018:31).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sekumpulan tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, yang dimana harus dilakukan analisis dan proses penetapan sumber daya dan waktu yang seimbang untuk menentukannya, sebab apabila beban kerja terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres.

#### **b. Dampak Beban Kerja**

Beban kerja yang dapat menimbulkan stres terbagi menjadi dua menurut Susanto (2011) dalam Subagya (2016:13):

- 1) *Role overload*. *Role overload* terjadi ketika tuntutan-tuntutan melebihi kapasitas dari seorang manajer atau karyawan untuk memenuhi tuntutan tersebut secara memadai.
- 2) *Role underload*. *Role underload* adalah pekerjaan di mana tuntutan-tuntutan yang dihadapi dibawah kapasitas yang dimiliki seorang karyawan.

Pada tataran yang wajar beban tugas yang harus dikekerjakan oleh karyawan seharusnya dalam batasan kemampuannya, baik jumlah kerja ataupun tingkat kesulitan yang dihadapi. Namun demikian tidak jarang kondisi tertentu beban kerja

ini meningkat dan di luar batasan wajar sehingga dapat mengakibatkan stres kerja.

Menurut Schultz dan Schultz (2010) dalam Subagya (2016:14), dampak beban kerja dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) *Quantitative overload*. Pada beban kerja yang bersifat *quantitative overload* adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, beban kerja berlebihan kuantitatif merupakan beban kerja yang terjadi apabila terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan pada satuan waktu tertentu (*too much to do*). Unsur yang menyebabkan beban kerja berlebihan kuantitatif ini adalah desakan waktu. Waktu merupakan salah satu ukuran efisiensi. Pedoman yang banyak didengar adalah “cepat dan selamat”. Atas dasar ini orang sering harus bekerja berkejaran dengan waktu dan hal ini dapat mengakibatkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang. Bagaimanapun juga beban kerja berlebihan kuantitatif merupakan pembangkit stress pada para pekerja.
- 2) *Qualitative overload*. Beban kerja yang bersifat *qualitative overload* adalah beban kerja yang terjadi apabila orang merasa kurang mampu menyelesaikan tugasnya atau standar hasil karyanya terlalu tinggi. Dengan kata lain, beban kerja kualitatif merupakan beban kerja yang terjadi apabila pekerjaan yang dihadapi terlalu sulit (*too difficult to do*). Beban berlebihan kualitatif, adalah beban kerja karena kemajemukan pekerjaan.

Beban berlebihan kualitatif merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang makin beralih titik beratnya pada pekerjaan otak. Pekerjaan makin menjadi majemuk dan kemajemukan pekerjaan ini bisa meningkat karena peningkatan dari jumlah informasi yang harus digunakan, peningkatan dari canggihnya informasi atau dari keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan, serta perluasan dan tambahan alternatif dari metode-metode pekerjaan. Kemajemukan pekerjaan memerlukan kemampuan teknis dan intelektual yang lebih tinggi dari pada yang dimiliki. Pada titik tertentu kemajemukan pekerjaan tidak lagi menyebabkan produktif, tetapi menjadi destruktif. Hal ini dapat menimbulkan kelelahan mental dan reaksi emosional dan fisik.

### **c. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Hutabarat (2017:97), adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor eksternal, yaitu beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja, diantaranya:
  - a) Tugas. Tugas-tugas yang dilakukan baik yang bersifat fisik seperti sikap kerja, beban yang diangkut-angkut, peralatan, sarana informasi, dan lain-lain. Sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti tingkat kesulitan pekerjaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan lain-lain.
  - b) Organisasi. Organisasi kerja yang dapat mempengaruhi beban kerja, seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, model struktur organisasi, sistem pelimpahan tugas dan wewenang.

- c) Lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dapat memberikan beban tambahan kepada pekerja adalah lingkungan fisik, seperti intensitas penerangan, kebisingan, temperatur ruangan, getaran, dan lain-lain. Lingkungan kerja kimiawi seperti debu, gas, pencemaran udara, uap logam, dan lain-lain. Lingkungan kerja psikologis seperti bakteri, virus, jamur, parasit. Lingkungan kerja psikologis seperti pemilihan dan penempatan tenaga kerja, hubungan antara pekerja dengan pekerja lain, atasan, dan bawahan.
- 2) Faktor internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Faktor internal diantaranya sebagai berikut:
- a) Faktor somatis. Faktor-faktor somatis ini meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
  - b) Faktor psikis. Faktor psikis meliputi motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan lain-lain.

#### **d. Indikator Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017:33), terdapat beberapa indikator untuk mengetahui besar kerja yang diemban oleh karyawan, antara lain yaitu:

- 1) Kondisi pekerjaan. Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan langsung dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi yang telah

ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Produce*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- a) Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan
  - b) Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan
  - c) Meminimalisir kecelakaan kerja
  - d) Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability, credibility, dan defensibility*.
  - e) Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi.
  - f) Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.
  - g) Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja lain.
- 2) Penggunaan waktu kerja. Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.
- 3) Target yang harus dicapai. Target kerja yang ditetapkan perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu

yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbangnya antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

Sementara itu menurut Munandar (2012:381), indikator beban kerja dapat diaplikasikan melalui dua dimensi terkait penjabarannya adalah sebagai berikut:

- 1) Tuntutan fisik. Dimensi tuntutan fisik adalah kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal di samping dampaknya terhadap kinerja karyawan. Indikator dimensi tuntutan fisik adalah:
  - a) Kondisi kesehatan fisik
  - b) Kondisi kesehatan mental karyawan
  - c) Kondisi psikologi karyawan
- 2) Tuntutan tugas. Dimensi tuntutan tugas seperti bagaimana jadwal kerja atau shift malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para karyawan akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indikator dimensi tuntutan tugas adalah:
  - a) Beban kerja yang terlalu banyak untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu

- b) Beban kerja berlebihan untuk diselesaikan oleh karyawan yang tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas

### **2.2.1 Pola Komunikasi Organisasi**

#### **a. Pengertian Pola Komunikasi Organisasi**

Pengertian atau definisi komunikasi organisasi bermacam-macam, sebagaimana yang dikemukakan masing-masing orang. Apa yang dikemukakan tersebut hanyalah untuk memberi batasan terhadap apa yang dimaksud dengan pola komunikasi organisasi. Pola dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memiliki arti bentuk atau sistem, cara struktur yang tetap dimana pola itu sendiri bisa dikatakan sebagai contoh atau cetakan. Sementara itu, Pace dan Faules (2013:31) menyatakan komunikasi organisasi adalah suatu perilaku yang terjadi dalam sebuah organisasi serta bagaimana orang-orang di dalamnya ikut terlibat dalam proses tersebut dan melakukan transaksi berupa bertukar makna. Sedangkan pendapat oleh Devito (2016:340), komunikasi organisasi merupakan sebuah usaha mengirim serta menerima pesan, baik dalam kelompok formal maupun informal dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi organisasi adalah bentuk arah jaringan informasi berupa penyampaian, penerimaan dan pertukaran informasi dan pesan, baik dalam kelompok formal maupun informal dalam organisasi.

#### **b. Fungsi Komunikasi Organisasi**

Menurut Liliweri (2014:373), terdapat dua fungsi komunikasi organisasi, yaitu yang bersifat umum dan khusus.

### 1) Fungsi umum

- a) Komunikasi berfungsi menyampaikan dan memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya.
- b) Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat dan fakta. Termasuk menjual sikap organisasi dan sikap tentang suatu yang merupakan objek layanan. Contohnya, *public relations*, pameran, dan lain-lain.
- c) Komunikasi berfungsi meningkatkan kemampuan para karyawan agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal), tentang apa yang dipikirkan, dikerjakan dan dirasakan orang lain tentang apa yang “dijual” atau yang diceritakan orang lain tentang organisasi.
- d) Komunikasi berfungsi menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia dan mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

### 2) Fungsi khusus

- a) Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando atau perintah.

- b) Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antara sesama bagi peningkatan produk organisasi.
- c) Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani keputusan dalam keadaan ambigu dan tidak pasti.

**c. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi**

Terdapat dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi menurut Mangkunegara (2018:149), yaitu antara lain:

- 1) Faktor dari pihak *sender* atau pengirim, yaitu:
  - a) Keterampilan *sender*. *Sender* sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan, perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.
  - b) Sikap *sender*. Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *sender* yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, *sender* harus mampu meyakinkan *receiver*.
  - c) Pengetahuan *sender*. *Sender* mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan, akan dapat menginformasikan kepada *receiver* se jelas mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.
  - d) Media saluran yang digunakan oleh *sender*. Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam menyampaikan ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu

menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

2) Faktor dari pihak *receiver* atau penerima , yaitu:

- a) Keterampilan *receiver*. Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.
- b) Sikap *receiver*. Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Contohnya sikap *receiver* apriori, meremehkan, berburuk sangka terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*.
- c) Pengetahuan *receiver*. Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas, akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide tau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas, sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.
- d) Media saluran komunikasi. Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indra *receiver* terganggu, maka pesan yang diberikan *sender* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

#### d. Pola Komunikasi Organisasi

Menurut Purwanto (2011:49), secara umum pola komunikasi dapat dibedakan menjadi dua saluran, yaitu antara lain:

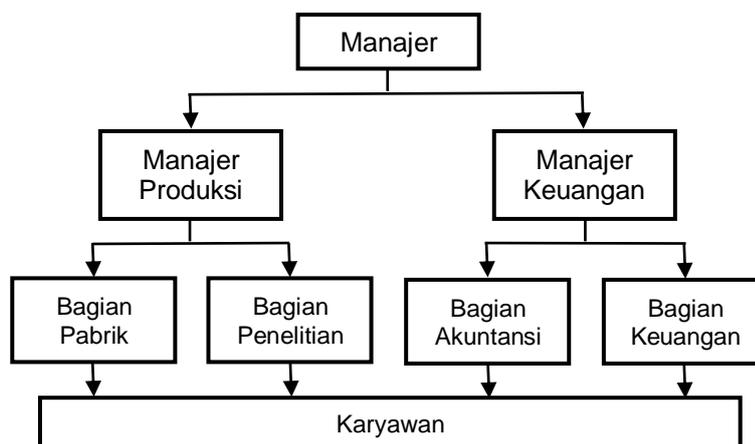
##### 1) Saluran komunikasi formal

Komunikasi formal dapat diartikan dengan komunikasi yang mengikuti rantai komando yang dicapai oleh hirarki wewenang. Pola komunikasi dapat berbentuk, sebagai berikut:

##### a) Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communications*)

Komunikasi ini dapat disebut juga komunikasi dari atasan di semua level kepada bawahan, komunikasi ini umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan dalam suatu organisasi. Komunikasi ini bertujuan untuk menyampaikan informasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah.

**Gambar 2.1 Pola Komunikasi dari Atas ke Bawah**



Sumber: Purwanto (2011:49)

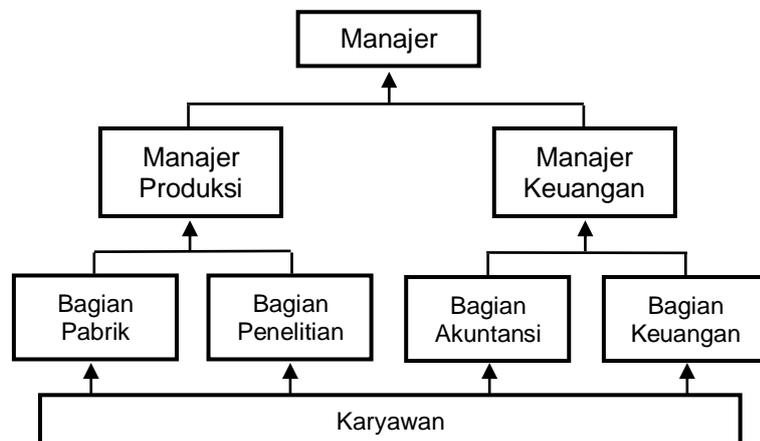
Komunikasi dari atas ke bawah adalah penyampaian pesan yang dapat berbentuk perintah, intruksi, atau prosedur untuk dijalankan para bawahan dengan sebaik-baiknya.

Komunikasi ini dapat berbentuk lisan (*oral communications*) seperti percakapan biasa atau wawancara formal antara supervisor dengan karyawan, atau pertemuan/diskusi kelompok, maupun tulisan (*written communications*) seperti memo, surat perintah, atau papan pengumuman.

b) Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communications*)

Komunikasi ini berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari bawahan/anggota menuju ke atasan/ketua. Keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan adalah salah satu cara positif dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, selain itu ketua harus percaya penuh kepada para anggotanya. Jika tidak, informasi apapun dari anggota tidak akan bermanfaat karena yang muncul hanyalah rasa curiga dan ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

**Gambar 2.2 Pola Komunikasi dari Bawah ke Atas**



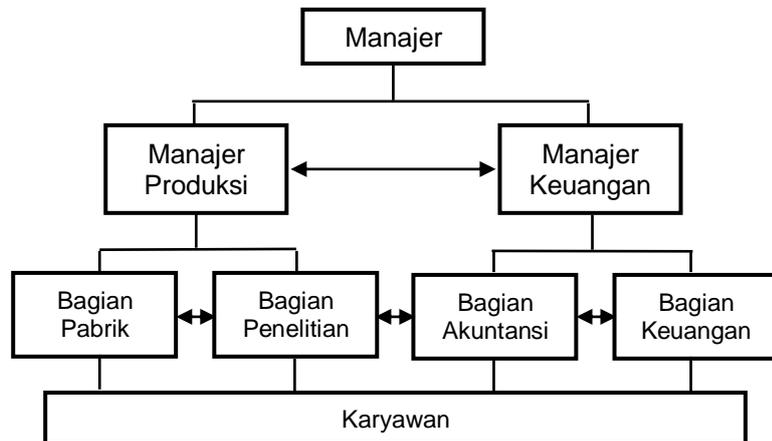
Sumber: Purwanto (2011:52)

c) Komunikasi horizontal (*horizontal communications*)

Komunikasi horizontal atau komunikasi lateral adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi

horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.

**Gambar 2.3 Pola Komunikasi Horizontal**

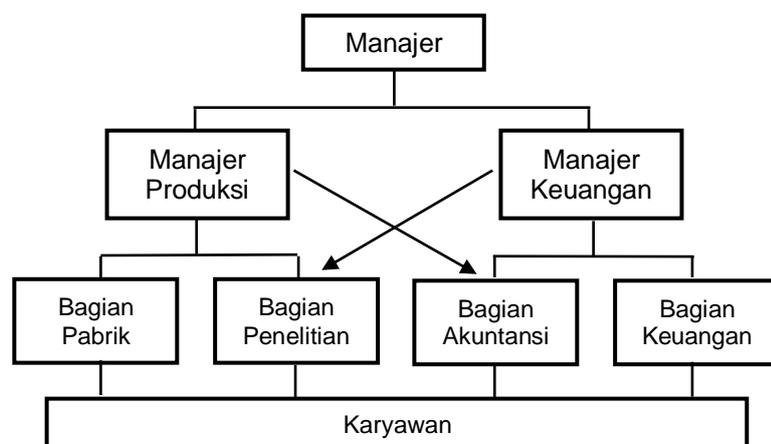


Sumber: Purwanto (2011:52)

d) Komunikasi diagonal (*diagonal communications*)

Komunikasi diagonal melibatkan komunikasi antara dua level organisasi yang berbeda. Contohnya, komunikasi antara manajer produksi dengan bagian keuangan atau komunikasi antara manajer keuangan dengan bagian penelitian.

**Gambar 2.4 Pola Komunikasi Diagonal**



Sumber: Purwanto (2011:52)

## 2) Saluran komunikasi informal

Keberadaan saluran komunikasi informal dalam suatu organisasi tidak dapat dielakkan. Saluran komunikasi informal dapat digunakan oleh manajer untuk memonitor para karyawannya dalam melakukan tugas. Saluran komunikasi informal adalah komunikasi yang dilakukan orang-orang dalam organisasi tanpa memperdulikan jenjang hierarki, pangkat dan kedudukan atau jabatan. Perbincangan yang dilakukan biasanya bersifat umum, seperti membahas tentang keluarga, olahraga, musik, acara film.

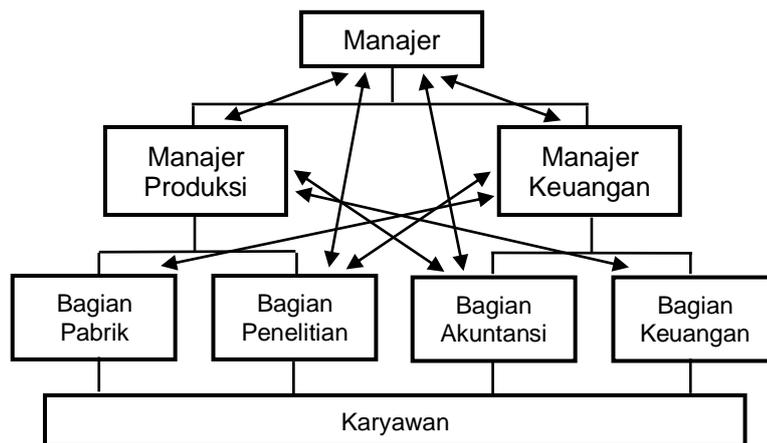
Menurut Romli (2014:192) berpendapat bahwa komunikasi informal juga bagian penting dari aliran komunikasi organisasi. Bentuk dari komunikasi informal timbul dengan berbagai maksud yang meliputi antara lain:

- a) Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain.
- b) Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton.
- c) Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi sikap orang lain.
- d) Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.

Ada 2 tipe komunikasi informal yaitu *grapevine* dan *Management by wandering by around* (MBWA). *Grapevine* adalah mendengar sesuatu bukan dari sumber resmi, tetapi dari desas-desus, kabar angin. Sistem komunikasi *grapevine* cenderung dianggap merusak atau merugikan karena tidak jarang terjadi penyebaran informasi yang tidak tepat dan menyimpang.

Namun di lain pihak, komunikasi *grapevine* ternyata memiliki peranan fungsional sebagai alat komunikasi tambahan bagi organisasi. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi *grapevine* lebih cepat, akurat dan lebih efektif dalam penyaluran informasi. Manajer dapat mempergunakan komunikasi ini dengan informasi yang sengaja dibocorkan. Sedangkan *Management by wandering around* adalah manajer mencari tahu kondisi yang terjadi di perusahaan dengan berbicara langsung kepada bawahannya dan bertanya mengenai beberapa hal terkait dengan perusahaan.

**Gambar 2.5 Pola Komunikasi Informal**



Sumber: Purwanto (2011:54)

### 2.3.1 Kerja Sama Tim

#### a. Pengertian Kerja Sama Tim

Kerja sama menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBI) adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (lembaga, pemerintah) untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergitas bagi individu-individu dalam tim kerja. Johnson (2014:55) menyatakan, kerja sama adalah pengelompokan yang terjadi di

antara makhluk-makhluk hidup yang kita kenal. Kerja sama merupakan sinergitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan.

Menurut Bachtiar (2012:88), kerja sama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:62) menyatakan bahwa kerja tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan dibanding jika pekerjaan diselesaikan seorang diri.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kerja sama tim di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kerja sama tim merupakan pengelompokan orang-orang menjadi satu kelompok yang kemudian membangun sinergitas kekuatan yang akan mengantarkan pada kesuksesan untuk menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada ketika pekerjaan diselesaikan seorang diri.

#### **b. Manfaat Kerja Sama Tim**

Bekerja dalam tim memiliki banyak fungsi dan manfaat. Fungsi bekerja dalam tim antara lain dapat mengubah sikap, perilaku, dan nilai-nilai pribadi, serta dapat turut serta mendisiplinkan anggota lainnya. Selain itu tim dapat digunakan untuk pengambilan keputusan, merundingkan, dan bernegosiasi (*bargaining*). Anggota tim dengan latar belakang yang berbeda-beda mungkin saja membawa perspektif atau pengaruh positif terhadap proses pengambilan keputusan.

Menurut Amirullah (2015:163), menyatakan manfaat teamwork adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat bagi organisasi
  - a) Meningkatkan produktivitas kerja
  - b) Meningkatkan kualitas kerja
  - c) Meningkatkan mentalitas kerja
  - d) Meningkatkan kemajuan organisasi
- 2) Manfaat bagi anggota
  - a) Stres atau beban akibat pekerjaan akan berkurang
  - b) Tanggung jawab atas pekerjaan dipikul bersama
  - c) Memperoleh balas jasa dan penghargaan
  - d) Sebagai media aktualisasi diri
  - e) Dapat menyalurkan bakat dan kemampuannya

**c. Faktor yang Mempengaruhi Kerja Sama Tim**

Menurut Robbins dan Judge (2015:41) terdapat beberapa hal yang mempengaruhi kerja sama kelompok yang baik, antara lain:

- 1) Rasa saling percaya. Rasa saling percaya merupakan hal yang perlu dibangun dalam suatu kelompok, supaya terhindar dari kepentingan pribadi atau individual yang dapat menimbulkan konflik. Adanya rasa saling percaya antara setiap anggota dan menyadari bahwa satu sama lain merupakan satu kesatuan, maka kerja sama kelompok akan berkembang.
- 2) Keterbukaan. Keterbukaan cenderung mengarah pada pembentukan sikap dalam diri seseorang, dimana sikap keterbukaan ini difokuskan pada sejauh mana orang lain mampu mengetahui tentang dirinya dan begitu pula sebaliknya. Pada sikap keterbukaan ini, diperlukan sikap positif dan dewasa, baik dalam pola pikir maupun tindakan.

- 3) Realisasi diri. Adanya realisasi diri, diharapkan keberadaan diri seseorang dapat dirasakan dan diakui dalam sebuah lingkungan. Setiap individu mempunyai peran yang melekat pada dirinya, baik dalam hal kecerdasan, pekerjaan, keterampilan, dan sebagainya.
- 4) Saling ketergantungan. Saling ketergantungan dipengaruhi salah satunya oleh ikatan antar individu. Menjalin saling ketergantungan yang baik, diperlukan pemeliharaan tingkat hubungan yang lebih harmonis dan kondusif.

Sedangkan menurut Sunyoto (2013:74), terdapat tujuh faktor yang akan menciptakan kerja sama tim yang efektif, yaitu:

- 1) Komunikasi yang terjaga. Komunikasi menjadi landasan terciptanya hubungan kerja yang baik dan membangun sebuah keterbukaan dalam hubungan.
- 2) Saling menghormati. Setiap orang mempunyai kapasitas yang berbeda-beda. Meski kemampuan kerja tak sama, tidak boleh terjadi situasi saling meremehkan dan merasa paling penting.
- 3) Rasa memiliki. Rasa saling memiliki akan menciptakan kerja sama tim yang solid. Setiap orang akan berkontribusi sebaik-baiknya dan mau menyelesaikan tugas secara bersama-sama.
- 4) Membangun rasa percaya. Membangun rasa percaya antara anggota tim kerja akan membuat hubungan menjadi lebih sehat. Tidak ada rasa saling curiga, setiap orang akan belajar untuk mempercayai satu sama lain.
- 5) Memahami peran masing-masing. Setiap anggota dalam tim kerja memiliki peran masing-masing dan menjalankan tanggung jawab yang berbeda. Namun, semuanya akan berdampak pada

pekerjaan anggota lain, juga berpengaruh pada tercapainya target dalam tim.

- 6) Berkolaborasi. Berkolaborasi dapat menciptakan suatu hal yang besar, seseorang bisa berjalan jauh dibanding ketika ingin mencapai suatu hal seorang diri, karena seorang individu membutuhkan orang lain.
- 7) Fokus pada tujuan Bersama. Meski setiap individu mungkin memiliki kepentingan lain dalam pekerjaan atau kesibukan lain di luar pekerjaan, masing-masing harus belajar untuk fokus pada tujuan bersama dan tidak melenceng dari jalur tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

#### **d. Indikator Kerja Sama Tim**

West (2012:26) menetapkan indikator kerja sama, yaitu:

- 1) Tanggung jawab. Bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, dengan adanya tanggung jawab maka dapat tercipta kerja sama yang baik.
- 2) Saling berkontribusi. Kerja sama akan tercipta jika saling berkontribusi memberikan tenaga dan pikiran masing-masing yang terbaik.
- 3) Pengerahan kemampuan secara maksimal. Kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas ketika masing-masing anggota mengerahkan kemampuan secara maksimal.

Menurut Sandra (2014:91) menetapkan indikator kerja sama tim sebagai berikut:

- 1) Mau bekerja sama (*cooperative*). Memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana dalam tujuan awal dan fungsi pembentukan tim,

seluruh anggota tim harus mengetahui dan memiliki pengetahuan tentang pentingnya pekerjaan yang dilakukan secara tim sehingga memiliki rasa saling tolong-menolong diantara anggota.

- 2) Mengungkapkan harapan yang positif. Adanya keinginan perubahan sebagai sebuah kesempatan untuk berkembang. Adanya harapan yang ditanamkan oleh seluruh anggota tim bahwa kerja sama tim merupakan bentuk pengembangan dari keahlian masing-masing anggota, sehingga mereka dapat saling mengetahui dan belajar kelemahan yang perlu diperbaiki.
- 3) Menghargai masukan. Adanya pengidentifikasian dan pelaksanaan setiap respon secara cepat. Kemampuan sesama anggota untuk dapat menghargai masukan maupun ide dari anggota tim yang lain.
- 4) Memberikan dorongan. Adanya perubahan rintangan-rintangan secara kreatif menjadi daya cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu. Seluruh anggota tim dapat saling belajar dan memotivasi sehingga tujuan kerja tim dapat tercapai.
- 5) Membangun semangat kelompok. Terciptanya lingkungan yang menjadikan anggota tim merasa bertanggung jawab dalam pelaksanaan unit kerja. Terbentuknya semangat korsa atau semangat tim sehingga seluruh anggota tim merasa saling memiliki satu dengan yang lainnya.

#### **2.4.1 Kinerja**

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

Kinerja sangat penting bagi organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang direncanakan. Dalam kaitannya dengan pengembangan

sumber daya manusia, kinerja pegawai sangat dibutuhkan karena semakin tinggi kualitas sumber daya manusia dalam organisasi maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai.

Mangkunegara (2017:9) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dapat diterjemahkan ke dalam hasil nyata atau pencapaian yang dapat diukur dengan menggunakan standar pegawai (Saripuddin dan Handayani, 2017:4). Sedangkan menurut Moeheriono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yang dapat diukur menggunakan standar pegawai sehingga menjadi gambaran untuk tingkat pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Kinerja dalam suatu organisasi menjadi dasar penilaian dan evaluasi oleh karyawan untuk mengetahui kualitas kinerja yang dihasilkan yang tentu berpengaruh terhadap kemajuan organisasi. Menurut Dessler (2015:330) bahwa terdapat lima tujuan penilaian kinerja, antara lain:

- 1) Sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi, dan retensi pada penilaian karyawan.
- 2) Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus-menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan organisasi.
- 3) Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan bawahan.
- 4) Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
- 5) Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Menurut Mangkunegara (2018:67), bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat yaitu, sebagai berikut:

- 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi. Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai hasil kerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat member manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job ransferring*) pada posisi pat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

- 2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi. Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah maka perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Pegawai yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi pegawai yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.
- 3) Pemeliharaan sistem. Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan member beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas system sumber daya manusia.
- 4) Dokumentasi. Penilaian kinerja akan bermanfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja dalam hal ini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

### c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Husein (2017:47), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor internal individu, yang meliputi kemampuan dan keterampilan, mental, fisik, latar belakang, tingkat sosial, pengalaman, demografi, umur, dan asal usul.
- 2) Faktor organisasi, yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, gaji, struktur, desain pekerjaan, dan fasilitas penunjang.
- 3) Faktor psikologis, yang meliputi spritualitas, persepsi, sikap, dan kepribadian dalam pekerjaan (perilaku keorganisasian, modal psikologis, motivasi, kecerdasan emosi, dan komitmen).

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:16), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain, yaitu:

- 1) Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karenanya, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*).
- 2) Faktor motivasi. Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental

pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

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

Menurut Moeheriono (2012:114) menyatakan indikator kinerja, yaitu:

- 1) Efektifitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- 2) Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya sesedikit mungkin.
- 3) Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Maka dari itu, perlu ditentukan criteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.
- 5) Produktivitas. Indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal tenaga kerja.

- 6) Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:256), terdapat beberapa indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Sikap dalam melaksanakan tugas, yang dapat dilihat dari sikap menganggap bawahan tidak lebih rendah statusnya dalam penguasaan pengetahuan. Sikap kehati-hatian dalam menjalankan tugas, sikap kehati-hatian dalam membedakan fakta dengan hipotesis, sikap tolerir dalam perbedaan pendapat, minat terhadap pekerjaan, sikap menularkan perasaan senang kepada rekan kerja lain.
- 2) Perencanaan dalam pekerjaan, dapat diamati dengan melihat kemampuan menyesuaikan dengan perkembangan iptek, kemampuan dalam melakukan komunikasi interpersonal, kemampuan membuat perencanaan kerja dengan jelas, kemampuan menyiapkan catatan kerja dengan baik (kerjakan apa yang ditulis dan apa yang sudah dikerjakan), kemampuan menyiapkan bahan dan alat kerja, kemampuan memilih referensi, kemampuan pendukung dalam melaksanakan tugas.
- 3) Proses pelaksanaan pekerjaan, dapat diamati dari kejelasan tujuan, kemampuan yang dimiliki, penguasaan pekerjaan, kemampuan melakukan *problem solving approach*, ketersediaan waktu, kemampuan menggunakan alat bantu, kemampuan memberikan umpan balik.

- 4) Kemampuan dalam melaksanakan tugasnya memiliki standar kinerja, dapat diamati dari pendidikan, persiapan rencana, pengelolaan program kerja, penguasaan kerja, kemampuan dalam memberikan pelayanan bantuan, menciptakan fasilitas bagi terlaksananya diskusi untuk memperjelas dan membangkitkan minat belajar pegawai.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur peneliti untuk menulis dan menganalisis suatu penelitian. Sejumlah penelitian terdahulu yang terkait dengan beban kerja, pola komunikasi organisasi, kerjasama tim dan kinerja, ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Husni Adam Najati dan Andi Heru Susanto (2022)	Pengaruh Komunikasi dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan iNews Jakarta	1) Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan iNews 2) Kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan iNews
2	Mohammad Zikrie Amin, Senen Mustakim dan Refi Arioen (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pola Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pengelolaan	1) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Lampung 2) Terdapat pengaruh pola komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas

		Sumber Daya Air Provinsi Lampung	Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Lampung 3) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan pola komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Lampung
3	Suarni Norawati, Yusup, Ani Yunita dan Husein (2021)	Analisis Lingkungan Kerja dan Beban Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kampar	1) Variabel lingkungan kerja dan beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kampar. 2) Variabel lingkungan kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kampar.
4	Yeni Maini dan Aries Tanno (2021)	Pengaruh Beban Kerja, <i>Teamwork</i> dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Bappeda Kota Payakumbuh)	1) Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 2) <i>Teamwork</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai 3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

			<p>kepuasan kerja, namun berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kota Payakumbuh</p>
5	Nur Hidayah, Woro Utari dan Nugroho Mardi W (2020)	<p>Pengaruh Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas PKP dan Cipta Karya Kabupaten Bojonegoro</p>	<p>1) Budaya organisasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai</p> <p>2) Kepemimpinan situasional dan pola komunikasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai</p> <p>3) Budaya organisasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>4) Kepemimpinan situasional, pola komunikasi dan disiplin kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>5) Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pegawai</p> <p>6) Kepemimpinan situasional dan pola komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan</p>

			terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pegawai
6	Vinca Regina Letsoin dan Sri Langgeng Ratnasari (2020)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan	<p>1) Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan PT Golden Communication</p> <p>2) Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara loyalitas kerja antara karyawan dan kinerja karyawan PT Golden Communication</p> <p>3) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan PT Golden Communication</p> <p>4) Keterlibatan karyawan, loyalitas kerja dan kerjasama tim secara bersama-sama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Golden Communication</p>

Sumber: Data diolah, 2023

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran atau dalam ini paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian. Kerangka pemikiran digunakan untuk mempermudah jalannya penelitian terhadap permasalahan yang akan dibahas. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai dengan variabel

bebas (X) adalah beban kerja (X1), pola komunikasi organisasi (X2) dan kerja sama tim (X3).

### **2.3.1 Hubungan antara beban kerja dengan kinerja pegawai**

Beban kerja diartikan sebagai terlalu banyak tugas atau terlalu sedikitnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2018:31). Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan penurunan kinerja. Hal ini karena ketidakmampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang disebabkan oleh kapasitas dan kemampuan yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan oleh Sunyoto (2013:64), beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres.

Perusahaan harus mampu memperkirakan jumlah karyawan yang diperlukan untuk bisa mencapai target yang diinginkan, berdasarkan jumlah output yang mampu dihasilkan setiap karyawan. Menurut Schultz dan Schultz (2010) dalam Subagya (2016:14), beban kerja yang terjadi apabila terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan pada satuan waktu tertentu (*too much to do*), dapat mengakibatkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan pegawai berkurang. Selain itu, beban kerja yang terjadi apabila pekerjaan yang dihadapi pegawai terlalu sulit (*too difficult to do*), beban kerja ini karena kemajemukan pekerjaan, akibat dari kemajemukan pekerjaan ini pada titik tertentu tidak lagi menyebabkan produktif, tetapi menjadi destruktif. Hal ini dapat menimbulkan kelelahan mental dan reaksi emosional dan fisik.

Hasil penelitian oleh Rindorindo, Murni dan Trang (2019), Husin, Nurwati & Aisyah (2021), Sari dan Luturlean (2022), didapatkan hasil bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.2 Hubungan antara pola komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai**

Menurut Devito (2016:340), komunikasi organisasi merupakan sebuah usaha mengirim serta menerima pesan, baik dalam kelompok formal maupun informal dalam organisasi. Tujuan utama dari komunikasi organisasi adalah menciptakan *mutual understanding* di antara semua elemen yang ada dalam organisasi (Pace dan Faules, 2013:31). Komunikasi tidak hanya terjalin antara atasan dengan bawahan, tetapi juga antara sesama rekan kerja. Pola komunikasi organisasi yang baik, dibutuhkan agar tidak menimbulkan hal-hal seperti *miss communication* atau ketidakharmonisan dalam lingkungan kerja, yang bisa berdampak pada kegiatan operasional instansi.

Organisasi membutuhkan koordinasi yang tepat kepada setiap sumber daya manusia dalam organisasi melalui komunikasi yang efektif. Hamali (2016:228) menyatakan bahwa komunikasi yang berjalan secara efektif akan memudahkan setiap orang melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Jika pola komunikasi tidak berjalan baik maka akan menyebabkan terjadinya *miss communication*, yang kemudian akan berpengaruh terhadap kinerja. Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu namun karena komunikasi yang terjalin buruk, membuat pekerjaan tidak dapat terselesaikan sesuai target waktu yang ditentukan.

Hasil penelitian oleh Azwina dan Yusuf (2020), Amaludin (2020), Hidayah, Utari & W (2020), didapatkan hasil bahwa pola komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

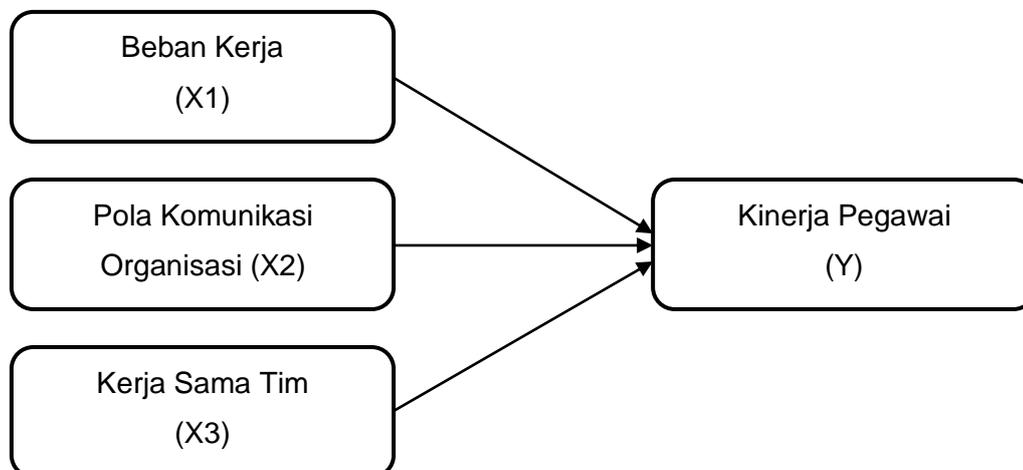
### **2.3.3 Hubungan antara kerja sama tim dengan kinerja pegawai**

Robbins dan Judge (2015:62) menyatakan bahwa kerja tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan dibanding jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. Lebih lanjut menurut Bachtiar (2012:88), kerja sama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. Tanpa kerja sama yang baik, tiap individu akan sulit memunculkan ide-ide cemerlang dan memaksimalkan kreativitasnya. Sebagaimana pernyataan oleh Kaswan (2016:113) bahwa kerja sama merupakan sinergitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerja sama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan.

Menurut Robbins dan Judge (2015:406), kerja sama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Kerja sama tim merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu, keterampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga menjadi nilai tambah yang membuat kerja sama tim lebih menguntungkan.

Hasil penelitian oleh Lawasi dan Triatmanto (2017), Ariyanto, Wardoyo & Rusdianti (2019), Fereddy Siagian (2020), didapatkan hasil bahwa kerja sama tim berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:63), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Lebih lanjut, dikatakan jawaban sementara dikarenakan jawaban yang diberikan masih berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo.
- H2 : Pola komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo.
- H3 : Kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Sengkang Kabupaten Wajo.