# BAB II
# LANDASAN TEORI

## 2.1 Teori Kinerja (*Performance Theory*)

Teori Kinerja (*Performance Theory*) adalah salah satu konsep utama dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan psikologi organisasi yang bertujuan untuk menjelaskan, memprediksi, dan mengukur kinerja individu dalam suatu organisasi. Teori ini memandang kinerja sebagai hasil dari kombinasi antara berbagai faktor, baik yang bersifat individu maupun lingkungan, yang bekerja secara bersama-sama untuk menghasilkan output yang diinginkan oleh organisasi (Campbell, 1990).

### 2.1.1 Konsep Dasar Teori Kinerja

Pada umumnya, kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, yang diukur dalam bentuk produktivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, serta kondisi lingkungan kerja (Campbell, 1990).

Menurut Campbell (1990), kinerja merupakan hasil dari kemampuan individu dan usaha yang mereka berikan dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan. Campbell membagi kinerja menjadi beberapa dimensi dan mengembangkan model tiga komponen kinerja, yaitu:

1. Kemampuan **(***Ability***)**: Merujuk pada kapasitas fisik dan mental seseorang untuk melakukan pekerjaan. Ini mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu (Campbell, 1990).
2. Motivasi (*Motivation***)**: Merupakan dorongan atau keinginan individu untuk bekerja dengan baik. Motivasi ini bisa dipengaruhi oleh faktor internal (seperti kepuasan kerja, tujuan pribadi) maupun eksternal (seperti penghargaan, imbalan) (Campbell, 1990).

3. Kesempatan **(***Opportunity***)**: Mengacu pada kesempatan yang dimiliki individu untuk menggunakan kemampuan dan motivasinya. Kesempatan ini sering kali ditentukan oleh kondisi lingkungan kerja, dukungan dari atasan, serta akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk bekerja (Campbell, 1990).

### 2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Teori kinerja menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang secara umum dapat dibagi menjadi dua kategori utama: faktor internal dan faktor eksternal (Campbell, 1990).

a. Faktor Internal:
   1) Kemampuan **(***Ability***)**: Ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki individu. Seseorang yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Campbell, 1990).
   2) Motivasi **(***Motivation***)**: Motivasi memainkan peran krusial dalam menentukan seberapa besar usaha yang dikeluarkan oleh individu untuk menyelesaikan tugas. Teori motivasi seperti Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**,** Teori Dua Faktor Herzberg, atau Teori Harapan Vroom dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja (Maslow, 1954; Herzberg, 1966; Vroom, 1964).
   3) Keterlibatan dan Kepuasan Kerja: Keterlibatan (*engagement*) pegawai yang tinggi dan tingkat kepuasan kerja yang memadai cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Keterlibatan berhubungan dengan seberapa besar individu merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasinya (Bakker & Demerouti, 2007).

b. Faktor Eksternal:
   1) Lingkungan Kerja: Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai. Ini termasuk budaya organisasi,

dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta fasilitas yang tersedia untuk mendukung pekerjaan (Campbell, 1990).

2) Sumber Daya dan Alat Kerja: Ketersediaan alat kerja yang memadai dan dukungan teknologi yang tepat juga berpengaruh terhadap seberapa efektif dan efisien kinerja individu (Tannenbaum, 1997).
3) Kebijakan dan Prosedur Organisasi: Kebijakan yang adil dan prosedur yang jelas dapat mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugasnya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Katz & Kahn, 1978).

### 2.1.3 Model Kinerja Campbell

Model Campbell (1990) mendalami lebih dalam mengenai kinerja individu dan membaginya dalam beberapa dimensi sebagai berikut:

1. Kinerja Langsung (*Task Performance*): Merupakan kegiatan atau perilaku yang secara langsung berhubungan dengan tugas-tugas yang diharapkan dari individu dalam pekerjaan mereka. Ini mencakup semua aktivitas yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi (Campbell, 1990).
2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*): Ini mengacu pada perilaku yang mendukung tujuan organisasi, tetapi tidak langsung terkait dengan tugas utama individu. Kinerja kontekstual meliputi hal-hal seperti kerjasama tim, kepemimpinan informal, dan komitmen terhadap organisasi. Ini sering kali berhubungan dengan perilaku yang menciptakan iklim organisasi yang positif (Borman & Motowidlo, 1997).
3. Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*): Kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi atau lingkungan kerja. Hal ini mencakup respons terhadap situasi baru, pemecahan masalah, serta kemampuan untuk belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan (Pulakos et al., 2000).

### 2.1.4 Teori Kinerja dan Moderasi

Dalam konteks penelitian yang Anda sebutkan, di mana kemampuan kerja menjadi variabel moderasi antara koordinasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai**,** teori kinerja dapat mengintegrasikan peran kemampuan kerja dalam mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara komunikasi, koordinasi, dan kinerja (Campbell, 1990).

1. Koordinasi dan Komunikasi: Keterampilan komunikasi dan koordinasi yang baik memungkinkan individu untuk bekerja lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Ini juga mempengaruhi bagaimana informasi dan tugas disampaikan, dipahami, dan dikerjakan dalam kelompok atau tim (Hargie, 2011).
2. Kemampuan Kerja sebagai Moderasi: Kemampuan individu untuk melaksanakan tugas (kemampuan kerja) akan mempengaruhi seberapa efektif mereka dalam berkomunikasi dan berkoordinasi. Sebagai contoh, seseorang dengan kemampuan kerja yang lebih tinggi mungkin lebih efektif dalam berkomunikasi dan berkoordinasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (Campbell, 1990).

## 2.2 Kinerja

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Sutrisno (2020), kinerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana individu atau kelompok dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Kinerja tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga mencakup proses dalam mencapai tujuan tersebut, yang melibatkan kemampuan, motivasi, serta tingkat efisiensi dalam bekerja.

Menurut Menurut Hasibuan (2020), kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, yang berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan yang

diinginkan. Kinerja diukur melalui hasil kerja yang berkualitas dan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi. Sementara itu, Robbins dan Judge (2021), kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari kombinasi antara kemampuan individu dan motivasi yang dimilikinya dalam konteks organisasi. Mereka menekankan pentingnya faktor lingkungan yang mendukung agar kinerja karyawan dapat optimal.

Menurut Afandi (dalam Abidin & Sasongko, 2022), kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam perusahaan sesuai wewenang dan tanggung jawab tanpa melanggar hukum atau etika. Kinerja karyawan merupakan aspek yang menunjang keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan yang harus diperhatikan agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan dalam bersaing (Zuriana et.al, 2024)

Kesimpulan dari definisi-definis di atas adalah bahwa kinerja merujuk pada hasil dari aktivitas atau tindakan individu atau organisasi dalam mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas yang diberikan. Kinerja sering kali diukur berdasarkan seberapa baik pencapaian tersebut sesuai dengan standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan.

### 2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sutrisno (2020), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam organisasi. Faktor-faktor ini dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, antara lain:

a. Kemampuan (*Ability*)

   Kemampuan seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Faktor kemampuan ini meliputi keterampilan teknis, pengetahuan, serta kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif.

b. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk berusaha keras dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih maksimal dan berdedikasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

c. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja. Faktor-faktor seperti fasilitas yang memadai, hubungan antar rekan kerja, serta suasana yang mendukung kolaborasi akan berkontribusi pada kinerja yang baik.

d. Kepemimpinan (*Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau manajer sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, dukungan, dan penghargaan akan meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

e. Kesejahteraan (*Welfare*)

Kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan, seperti kompensasi yang adil, program kesejahteraan, dan jaminan kesehatan, dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Karyawan yang merasa diperhatikan dalam hal kesejahteraan akan lebih berkomitmen dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

f. Keterlibatan dan Tanggung Jawab (*Involvement and Responsibility*)

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemberian tanggung jawab yang jelas juga mempengaruhi kinerja. Karyawan yang merasa memiliki peran penting dalam organisasi akan lebih proaktif dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

g. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas

dengan lebih efektif. Dengan adanya kesempatan untuk belajar dan berkembang, karyawan akan semakin meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerjanya.

### 2.2.3 Indikator Kinerja

Dalam konteks Sutrisno (2020), indikator kinerja terbagi menjadi beberapa aspek yang digunakan untuk menilai kinerja individu dalam organisasi, di antaranya:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*): Mengukur jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu, sesuai dengan target yang telah ditentukan. Indikator ini berkaitan dengan seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan oleh individu atau tim.
2. Kualitas Kerja (*Quality of Work*): Mengukur sejauh mana hasil kerja memenuhi standar yang diharapkan oleh organisasi. Ini mencakup keakuratan, ketelitian, dan kelengkapan hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok.
3. Efisiensi Kerja (*Efficiency of Work*): Menilai sejauh mana individu dapat menyelesaikan tugas dengan sumber daya yang terbatas (seperti waktu dan biaya) tanpa mengorbankan kualitas. Efisiensi mengukur produktivitas kerja yang maksimal.
4. Inisiatif dan Kreativitas (*Initiative and Creativity*): Kemampuan individu untuk memberikan ide-ide baru atau menyelesaikan masalah dengan cara yang kreatif dan efektif, serta menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan tanpa harus selalu diarahkan.
5. Kehadiran dan Disiplin (*Attendance and Discipline*): Menilai sejauh mana individu mematuhi aturan dan regulasi organisasi, seperti kedisiplinan waktu, absensi, dan tingkat komitmen terhadap pekerjaan.
6. Kemampuan Menyelesaikan Masalah (*Problem-Solving Ability*): Kemampuan individu untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan secara efektif dan efisien.

7. Kemampuan Bekerja dalam Tim (*Teamwork Ability*): Kinerja yang diukur dari seberapa baik individu bekerja dalam tim, berkolaborasi dengan rekan kerja, serta mendukung pencapaian tujuan kelompok.
8. Pencapaian Target (*Achievement of Goals*): Indikator ini mengukur seberapa baik individu dapat mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam periode tertentu, baik itu dalam hal kuantitas maupun kualitas.
9. Komunikasi (*Communication*): Kemampuan individu dalam berkomunikasi secara efektif, baik dengan rekan kerja, atasan, maupun pihak luar yang relevan dengan pekerjaan.

## 2.3 Koordinasi

### 2.3.1 Pengertian Koordinasi

Menurut Robbins (2021), koordinasi adalah upaya yang sistematis dan terencana untuk memastikan penyediaan jumlah dan waktu yang tepat, serta mengarahkan pelaksanaan agar tercapai tindakan yang seragam dan harmonis dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Semetara Ningrum (2020) menyatakan bahwa koordinasi adalah aktivitas yang dilakukan oleh berbagai pihak dalam satu organisasi yang setara, dengan tujuan mencapai hasil bersama melalui kesepakatan antar pihak agar tidak terjadi kesalahan atau gangguan antar unit.

Koordinasi adalah suatu proses yang memastikan bahwa berbagai bagian atau individu dalam suatu organisasi bekerja secara terkoordinasi dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2021), koordinasi merupakan upaya sistematis untuk menyatukan kegiatan individu atau unit yang berbeda agar tujuan organisasi tercapai dengan efisien dan efektif. Koordinasi bertujuan untuk menghindari duplikasi upaya, mempercepat pengambilan keputusan, dan memastikan aliran informasi yang lancar antar bagian.

Siagian (2020) menyatakan bahwa koordinasi adalah proses mengintegrasikan aktivitas dan sumber daya untuk mencapai hasil yang konsisten sesuai tujuan

organisasi. Koordinasi melibatkan komunikasi yang jelas, perencanaan yang baik, serta pengelolaan waktu dan sumber daya yang efektif. Dalam organisasi pemerintahan, koordinasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat pencapaian tujuan, dan mengurangi konflik antar bagian.

.

### 2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Koordinasi

Dalam konteks organisasi, koordinasi yang efektif memerlukan integrasi antara berbagai bagian atau individu dalam suatu sistem agar tujuan bersama dapat tercapai dengan efisien. Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi koordinasi adalah kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan. Sutrisno dan Rini (2021) menekankan pentingnya kedua aspek ini sebagai fondasi utama dalam proses koordinasi yang lancar dan produktif.

1. **Kecepatan Pengambilan Keputusan**

   Kecepatan dalam pengambilan keputusan merujuk pada seberapa cepat suatu keputusan dapat dibuat dan diterapkan dalam situasi yang memerlukan respons cepat. Dalam konteks koordinasi, keputusan yang lambat dapat memperlambat aliran informasi dan menghambat proses koordinasi. Misalnya, dalam organisasi yang bergerak dalam lingkungan yang dinamis dan cepat berubah, seperti sektor teknologi atau kesehatan, keterlambatan dalam mengambil keputusan dapat menyebabkan kehilangan peluang atau bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, para pemimpin dan manajer di dalam organisasi perlu memiliki sistem pengambilan keputusan yang responsif, dengan memanfaatkan teknologi dan komunikasi yang cepat untuk mendukung tindakan yang tepat dan segera.

2. **Ketepatan Pengambilan Keputusan**

   Ketepatan dalam pengambilan keputusan berarti bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan situasi yang ada dan didasarkan pada informasi yang akurat serta relevan. Keputusan yang tidak tepat dapat menyebabkan

kebingunguan di antara anggota tim, yang pada gilirannya akan mengganggu koordinasi. Sebagai contoh, jika seorang manajer membuat keputusan yang salah mengenai pembagian tugas atau alokasi sumber daya, hal ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara tujuan yang ditetapkan dan upaya yang dilakukan oleh tim. Dalam konteks koordinasi, keputusan yang tidak tepat juga dapat memperburuk hubungan antar tim atau departemen, memperburuk moral kerja, dan menciptakan ketidakjelasan peran.

Keputusan yang tepat, di sisi lain, memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam koordinasi memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka, kapan dan bagaimana mereka harus berkontribusi, serta apa hasil yang diinginkan. Ini membantu meningkatkan sinergi antar tim dan mengurangi potensi konflik atau ketidaksepahaman.

### 2.3.3 Bentuk-Bentuk Koordinasi

Menurut Robbins (2021), terdapat beberapa bentuk koordinasi yang digunakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien. Berikut adalah bentuk-bentuk koordinasi yang dijelaskan oleh Robbins:

1. Koordinasi Vertikal

   Koordinasi vertikal terjadi antara tingkatan yang berbeda dalam struktur organisasi, seperti antara manajer dan bawahan. Ini melibatkan komunikasi dan aliran informasi dari atas ke bawah atau sebaliknya untuk memastikan bahwa kebijakan dan keputusan strategis dilaksanakan dengan benar.

2. Koordinasi Horizontal

   Koordinasi horizontal terjadi antar unit atau departemen yang berada pada tingkat yang sama dalam struktur organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kegiatan antar departemen saling mendukung dan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

3. Koordinasi Lateral

   Koordinasi lateral melibatkan hubungan antar individu atau tim yang tidak berada dalam struktur formal organisasi tetapi perlu bekerja sama untuk

mencapai tujuan tertentu. Ini lebih mengarah pada kerjasama tim dalam mengatasi masalah bersama yang tidak selalu terkait dengan hierarki formal.

4. Koordinasi Melalui Rapat atau Pertemuan

   Salah satu cara untuk melakukan koordinasi adalah melalui pertemuan atau rapat yang memungkinkan seluruh pihak terkait untuk berbagi informasi, mendiskusikan masalah yang ada, dan merencanakan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

5. Koordinasi Melalui Sistem Informasi

   Dengan perkembangan teknologi, koordinasi sering dilakukan melalui sistem informasi, seperti perangkat lunak manajemen proyek, email, dan alat komunikasi digital lainnya yang memudahkan pertukaran informasi antar bagian dalam organisasi.

### 2.3.4 Indikator Koordinasi

Menurut Robbins (2021) koordinasi dapat diukur dengan baik melalui:

1) Komunikasi yang Efektif**:** Adanya aliran informasi yang jelas dan tepat waktu antara bagian-bagian yang terlibat dalam organisasi**.**
2) Penyelarasan Tujuan: Setiap bagian atau individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan bersama dan berkontribusi untuk mencapainya.
3) Kerjasama Tim: Terjalinnya kolaborasi antara anggota tim dan departemen yang berbeda, yang memungkinkan penyelesaian tugas-tugas yang lebih besar dengan lebih efektif.
4) Penghindaran Duplikasi: Mengurangi tumpang tindih dalam tugas dan tanggung jawab untuk menghindari pekerjaan yang tidak perlu atau tidak efisien.
5) Tindakan yang Terkoordinasi**:** Setiap pihak dalam organisasi dapat bertindak dengan cara yang harmonis dan terintegrasi, sehingga meminimalkan konflik dan meningkatkan produktivitas**.**

## 2.4 Komunikasi

### 2.4.1 Pengertian Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2020), komunikasi secara umum merupakan proses penyampaian informasi antara individu atau kelompok untuk mencapai pemahaman yang sama, membentuk hubungan yang baik, dan mendukung tujuan organisasi. Sementara Wibowo (2020) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi atau pesan antara komunikator dan komunikan melalui saluran tertentu dengan tujuan agar pesan yang disampaikan dapat dipahami dan diterima dengan baik. Dalam konteks organisasi, komunikasi bukan hanya sekadar menyampaikan informasi, tetapi juga mencakup aspek mendengarkan, memberi umpan balik, dan memastikan bahwa pesan yang dikomunikasikan dapat dipahami dengan tepat oleh semua pihak yang terlibat. Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk menghindari miskomunikasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan koordinasi antara berbagai bagian dalam organisasi.

Menurut Sutopo (2021), komunikasi adalah proses sosial yang melibatkan pengiriman dan penerimaan pesan melalui berbagai saluran yang ada, yang dapat berupa verbal, non-verbal, atau digital. Komunikasi yang efektif tidak hanya bergantung pada kata-kata yang digunakan, tetapi juga pada cara penyampaiannya, konteks, dan hubungan antar individu dalam organisasi. Sutopo menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan transparan, di mana semua pihak dapat berbagi informasi dengan jujur dan jelas. Hal ini sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja, terutama dalam organisasi pemerintahan, di mana koordinasi yang baik sangat bergantung pada arus informasi yang lancar dan jelas antar unit kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah Komunikasi adalah proses kompleks yang melibatkan penciptaan, pengiriman, penerimaan, dan pemrosesan pesan antara individu atau

kelompok. Ini mencakup tindakan menyampaikan ide atau informasi melalui berbagai media seperti kata-kata, tulisan, tanda, atau simbol. Komunikasi melibatkan pertukaran informasi, perasaan, dan makna yang dilakukan secara langsung atau melalui saluran yang berbeda

### 2.4.2 Bentuk-Bentuk Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2020), terdapat beberapa bentuk komunikasi yang penting untuk dipahami dalam konteks organisasi dan manajemen.. Berikut adalah beberapa bentuk komunikasi yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2020):

1. Komunikasi Verbal

   Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata sebagai sarana untuk menyampaikan pesan. Dalam konteks organisasi, komunikasi verbal dapat terjadi dalam bentuk lisan (misalnya rapat, diskusi, percakapan langsung) atau tertulis (misalnya surat, laporan, memo). Mangkunegara menekankan pentingnya pemilihan kata yang tepat dan jelas dalam komunikasi verbal, agar pesan yang disampaikan dapat dipahami dengan benar.

2. Komunikasi Non-Verbal

   Komunikasi non-verbal melibatkan pengiriman pesan tanpa menggunakan kata-kata. Ini bisa berupa ekspresi wajah, gerakan tubuh, kontak mata, serta isyarat lainnya. Mangkunegara menjelaskan bahwa komunikasi non-verbal ini sering kali memperkuat atau bahkan menyimpangkan pesan yang disampaikan secara verbal. Dalam organisasi, penting untuk memahami tanda-tanda non-verbal agar tidak terjadi misinterpretasi.

3. Komunikasi Interpersonal

   Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara dua individu atau lebih dalam suatu interaksi yang langsung. Bentuk komunikasi ini sangat penting dalam membangun hubungan personal di tempat kerja, serta dalam proses pengambilan keputusan, pemberian umpan balik, dan kolaborasi. Mangkunegara menyarankan agar komunikasi interpersonal dilakukan

dengan cara yang terbuka dan saling menghargai untuk meningkatkan efektivitas kerja.

4. Komunikasi Kelompok

   Komunikasi kelompok terjadi dalam kelompok kecil atau tim yang memiliki tujuan bersama. Dalam komunikasi kelompok, pesan disampaikan dari satu orang ke banyak orang, atau sebaliknya, tergantung pada peran dalam kelompok tersebut. Mangkunegara mengungkapkan bahwa komunikasi kelompok yang efektif sangat bergantung pada keterbukaan antar anggota, kesediaan untuk mendengarkan, dan pengelolaan konflik yang tepat.

5. Komunikasi Organisasi

   Komunikasi organisasi mencakup semua jenis komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, baik itu komunikasi vertikal (dari atasan ke bawahan atau sebaliknya) maupun komunikasi horizontal (antar sesama rekan kerja atau antar departemen). Mangkunegara menekankan bahwa komunikasi organisasi yang efektif sangat mempengaruhi kinerja, motivasi, dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

6. Komunikasi Formal dan Informal

   a) Komunikasi Formal adalah komunikasi yang terjadi sesuai dengan struktur organisasi dan jalur yang telah ditentukan. Ini termasuk rapat resmi, surat menyurat, dan laporan.
   b) Komunikasi Informal adalah komunikasi yang terjadi di luar struktur formal organisasi, biasanya dalam bentuk percakapan santai antar individu atau kelompok kecil. Meskipun tidak terstruktur, komunikasi informal dapat memperkuat hubungan antar anggota dan meningkatkan keterbukaan dalam organisasi.

### 2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2020)**,** terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi dalam organisasi, yang dapat mempengaruhi efektivitas aliran informasi dan pemahaman antar individu atau kelompok. Beberapa faktor utama

yang disampaikan Mangkunegara adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan Pesan

   Keberhasilan komunikasi sangat bergantung pada seberapa jelas pesan yang disampaikan. Pesan yang kabur atau ambigu dapat menyebabkan kesalahpahaman, yang akhirnya mengganggu proses komunikasi. Mangkunegara (2020) menekankan pentingnya penyampaian pesan yang langsung, singkat, dan mudah dimengerti oleh penerima untuk menghindari interpretasi yang salah.

2. Peran Pengirim dan Penerima Pesan

   Dalam komunikasi, peran pengirim dan penerima pesan sangat menentukan efektivitas komunikasi. Pengirim pesan harus dapat menyampaikan informasi dengan cara yang sesuai dengan tingkat pemahaman dan latar belakang penerima. Sementara itu, penerima pesan harus mampu menerima, memahami, dan memberikan respons yang sesuai dengan informasi yang diterima. Perbedaan dalam latar belakang, pengalaman, atau pengetahuan antara pengirim dan penerima dapat mempengaruhi cara pesan disampaikan dan dipahami.

3. Lingkungan Fisik dan Suasana

   Lingkungan fisik dan suasana juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi komunikasi. Suasana yang nyaman dan bebas gangguan memungkinkan komunikasi berjalan lancar. Sebaliknya, gangguan fisik seperti kebisingan atau ruang yang tidak nyaman dapat menghambat pemahaman pesan. Mangkunegara (2020) menyarankan bahwa penciptaan lingkungan yang kondusif untuk komunikasi menjadi aspek yang perlu diperhatikan dalam setiap interaksi organisasi.

4. Kepercayaan dan Hubungan Antar Individu

   Kepercayaan antar individu dalam suatu organisasi mempengaruhi cara komunikasi berlangsung. Dalam hubungan yang saling percaya, informasi lebih cenderung mengalir terbuka dan jujur. Sebaliknya, komunikasi dapat terganggu dalam lingkungan yang penuh dengan ketidakpercayaan atau

kecanggungan. Menurut Mangkunegara, kepercayaan merupakan pondasi penting dalam membangun hubungan komunikasi yang efektif.

5. Media Komunikasi

   Pemilihan media komunikasi yang tepat juga sangat mempengaruhi efektivitas komunikasi. Mangkunegara (2020) menyatakan bahwa berbagai jenis media (seperti tatap muka, telepon, email, atau aplikasi digital) dapat memengaruhi cara pesan disampaikan dan diterima. Pemilihan media harus disesuaikan dengan sifat pesan dan urgensinya. Misalnya, komunikasi yang memerlukan klarifikasi langsung lebih baik dilakukan secara tatap muka, sementara pesan yang tidak mendesak dapat dikirimkan melalui email.

6. Kondisi Emosional

   Kondisi emosional baik pengirim maupun penerima pesan dapat mempengaruhi komunikasi. Emosi seperti kemarahan, stres, atau kebingungan dapat mengganggu penyampaian dan penerimaan pesan dengan baik.

7. *Feedback*

   Proses komunikasi yang efektif harus melibatkan umpan balik (feedback) dari penerima pesan. Tanpa feedback, pengirim pesan tidak tahu apakah informasi telah dipahami dengan benar atau tidak. Mangkunegara (2020) menekankan pentingnya adanya umpan balik yang konstruktif dalam komunikasi, karena hal ini memungkinkan adanya klarifikasi dan penguatan pesan yang disampaikan.

### 2.4.4 Fungsi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2020), komunikasi memiliki beberapa fungsi yang sangat penting dalam organisasi untuk mendukung kelancaran hubungan antar individu, mencapai tujuan bersama, dan meningkatkan efisiensi kerja. Adapun fungsi-fungsi komunikasi yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2020) antara lain sebagai berikut:

a) Fungsi Informasi

Komunikasi berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan informasi yang diperlukan oleh individu atau kelompok dalam organisasi. Melalui komunikasi, berbagai informasi yang berkaitan dengan tugas, kebijakan, prosedur, atau perubahan dalam organisasi dapat disampaikan kepada semua pihak yang berkepentingan. Informasi yang jelas dan tepat akan mempermudah pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas di dalam organisasi.

b) Fungsi Pengendalian

Komunikasi berfungsi untuk mengontrol perilaku anggota organisasi agar tetap sejalan dengan tujuan organisasi. Melalui komunikasi, pimpinan dapat memberikan arahan, pengarahan, dan instruksi yang jelas, serta memastikan bahwa semua pihak mematuhi aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Pengendalian ini juga mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian target.

c) Fungsi Motivasi

Komunikasi berperan penting dalam memberikan dorongan atau motivasi kepada anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pimpinan dapat menggunakan komunikasi untuk memberikan penghargaan, umpan balik positif, atau bahkan motivasi dalam menghadapi tantangan. Dengan komunikasi yang efektif, anggota organisasi akan merasa dihargai, termotivasi, dan lebih produktif dalam menjalankan tugasnya.

d) Fungsi Integrasi

Komunikasi juga berfungsi untuk membangun kesatuan dan kerjasama antar individu atau kelompok dalam organisasi. Melalui komunikasi, hubungan antar departemen atau antar individu dapat terjalin dengan baik, memfasilitasi kolaborasi, dan mengurangi kemungkinan terjadinya konflik. Fungsi integrasi ini memastikan bahwa semua bagian dalam organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

e) Fungsi Edukasi

Selain memberikan informasi dan arahan, komunikasi juga memiliki fungsi edukasi, yaitu untuk meningkatkan pemahaman anggota organisasi tentang kebijakan, prosedur, serta pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Melalui komunikasi yang terbuka dan efektif, anggota organisasi dapat terus belajar dan berkembang, yang pada gilirannya meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka.

f) Fungsi Pembentukan Budaya Organisasi

Komunikasi juga berperan dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Nilai-nilai, norma, dan sikap yang diinginkan dalam organisasi dapat disampaikan dan diperkuat melalui komunikasi, baik secara formal maupun informal. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

### 2.4.5 Indikator Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pemindahan informasi, ide, atau pemahaman dari satu orang ke orang lain sehingga penerima dapat menafsirkan sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Menurut Mangkunegara (2020), beberapa indikator komunikasi meliputi:

1) Kejelasan Pesan: Pesan yang disampaikan harus jelas dan mudah dipahami oleh penerima. Komunikasi yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungannya tujuan atau tindakan yang diinginkan.
2) Keselarasan Tujuan: Komunikasi yang efektif harus memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami tujuan yang ingin dicapai bersama, baik dalam konteks individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan.
3) Feedback yang Konstruktif: Penerima pesan harus memberikan umpan balik atau tanggapan terhadap pesan yang diterima. Feedback yang baik membantu untuk memperbaiki proses komunikasi dan memastikan bahwa pesan telah diterima dengan benar.

4) Keterbukaan dan Transparansi: Informasi yang dibagikan harus akurat dan terbuka. Keterbukaan dalam komunikasi membantu membangun kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian dalam organisasi.
5) Interaksi Dua Arah: Komunikasi bukanlah satu arah, tetapi melibatkan interaksi yang aktif antara pengirim dan penerima. Dalam komunikasi dua arah, kedua pihak saling berbicara dan mendengarkan.
6) Penggunaan Media yang Tepat: Pemilihan media komunikasi yang tepat (baik lisan, tertulis, atau teknologi) sangat penting untuk memastikan pesan dapat disampaikan secara efektif sesuai dengan konteks dan audiens yang dituju.
7) Hubungan yang Positif: Komunikasi yang baik mendukung terciptanya hubungan yang positif antar individu atau kelompok dalam organisasi, sehingga meningkatkan kolaborasi dan kerja tim.

## 2.5 Kemampuan Kerja

### 2.5.1 Pengertian Kemampuan Kerja

Menurut Siagian (2021), kemampuan kerja adalah keahlian individu untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu berdasarkan karakteristik fisik dan kapasitas atau potensi seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan secara efektif dan efisien. Sementara Moenir dalam Sugiharta (2019) menyatakan bahwa kemampuan kerja adalah keahlian individu untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu berdasarkan karakteristik fisik dan mentalnya. Kemampuan kerja dapat dipahami sebagai keahlian seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, dengan mempertimbangkan baik aspek fisik maupun mental. Kurniawati & Mujanah (2021) menambahkan bahwa kemampuan kerja mencakup keahlian yang diperoleh melalui keterampilan, pengalaman, keandalan, dan manajemen waktu. Ayu (2013) dalam penelitian Abadiyah (2019) menyatakan bahwa kemampuan kerja adalah kondisi di mana seseorang menjalankan pekerjaan dengan penuh dedikasi dan maksimal, sehingga pekerjaan tersebut menjadi bermanfaat dan berguna. Secara umum,

kemampuan kerja dapat disimpulkan sebagai keahlian seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, yang didasarkan pada keterampilan dan pengalaman, untuk mencapai hasil yang bermanfaat dan efektif.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kemampuan kerja merupakan keahlian individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, yang mencakup aspek fisik dan mental. Kemampuan ini melibatkan keterampilan, pengalaman, keandalan, dan manajemen waktu. Selain itu, kemampuan kerja juga ditunjukkan melalui dedikasi dan usaha maksimal dalam pekerjaan, sehingga hasilnya menjadi bermanfaat dan efektif. Secara umum, kemampuan kerja dapat dipahami sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan hasil yang optimal, berdasarkan keterampilan dan pengalaman yang dimiliki.

### 2.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kemampuan Kerja

Menurut Handoko (2013), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja seseorang, yaitu:

1. Faktor Pendidikan: Pendidikan yang diterima secara terstruktur, sistematis, dan berjenjang berkontribusi besar terhadap kemampuan kerja. Pendidikan ini harus memenuhi syarat-syarat tertentu dan dilakukan secara teratur, memberikan dasar pengetahuan dan keterampilan yang penting untuk menjalankan tugas dengan baik.
2. Faktor Pelatihan: Pelatihan yang diterima oleh individu memainkan peran penting dalam meningkatkan prestasi kerja. Materi pelatihan dan kemampuan yang diperoleh dari pelatihan tersebut dapat memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan, membantu mereka mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan mereka.
3. Faktor Pengalaman Kerja: Pengalaman kerja mencakup latar belakang individu yang meliputi pendidikan dan pelatihan sebelumnya, serta pengalaman praktis yang telah diperoleh. Kepribadian dan riwayat kerja

seseorang memberikan gambaran tentang kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas, berdasarkan apa yang telah mereka capai di masa lalu.

### 2.5.3 Indikator Kemampuan Kerja

Siagian (2021) menyebutkan beberapa indikator yang menunjukkan tingkat kemampuan kerja seseorang, antara lain:

1. Keterampilan (*Skills*): Kemampuan dalam mengaplikasikan pengetahuan atau keahlian tertentu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Ini termasuk keterampilan teknis, praktis, dan fungsional yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.
2. Pengetahuan (*Knowledge*): Kemampuan untuk memahami konsep-konsep teoritis atau informasi yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan. Pengetahuan ini membantu dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah.
3. Produktivitas (*Productivity*): Tingkat keluaran atau hasil yang dapat dicapai dalam waktu tertentu. Semakin produktif seseorang, semakin tinggi kemampuan kerjanya.
4. Kualitas Kerja (*Quality of Work*): Kemampuan untuk menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar yang ditetapkan. Kualitas kerja juga mencakup ketelitian, akurasi, dan konsistensi hasil kerja.
5. Kecepatan Kerja (*Speed of Work*): Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang efisien tanpa mengorbankan kualitas. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas menunjukkan efektivitas individu dalam bekerja.
6. Kemampuan Bekerja dalam Tim (*Teamwork Ability*): Kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif dengan orang lain, berkomunikasi secara efektif, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan kelompok.
7. Inisiatif dan Kreativitas (*Initiative and Creativity*): Kemampuan untuk menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas atau memperkenalkan ide-ide baru yang bermanfaat untuk organisasi.

8. Motivasi dan Disiplin (*Motivation and Discipline*): Kemampuan untuk bekerja secara mandiri, menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan menjaga fokus pada tujuan organisasi.
9. Kemampuan Menyelesaikan Masalah (*Problem-Solving Ability*): Kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan dengan cara yang efisien dan efektif.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Berbagai studi terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara koordinasi, komunikasi, dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai. Tabel berikut menyajikan ringkasan dari penelitian-penelitian sebelumnya:

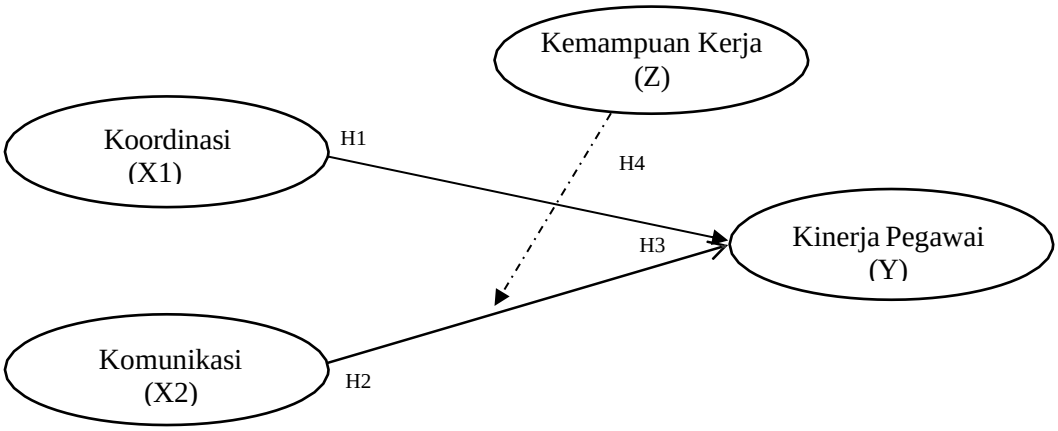
**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti, Tahun | Judul | Variabel Penelitian | Metode dan Analisis Data | Kesimpulan |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Mega Ribka Massie, Ventje Senduk, Cherys Laloan. (2020) | Pengaruh Koordinasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Lawongan Barat | **Variabel Independen**: Koordinasi dan komunikasi **Variabel dependen:** Kinerja Pegawai | Analisis Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi dan komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Lawongan Barat. |
| 2 | Putu Anik Junia Artawan, I gusti ayu imbayani, I made surya prayoga. (2023) | Pengaruh Koordinasi , Komunikasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Di Kabupaten Gianyar | **Variabel Independen**: Koordinasi, komunikasi, dan Pengawasan **Variabel dependen:** Kinerja Karyawan | Analisis Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi, komunikasi, dan pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar. |
| 3 | Mochammad Iqbal (2022) | Pengaruh Koordinasi, Komunikasi, dan Kemampuan Kerja Terhadap | **Variabel Independen**: Koordinasi, Komunikasi dan | Analisis Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian adalah bahwa Komunikasi, Koordinasi dan Kemampuan Kerja berpengaruh |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Dadi Keluarga Purwokerto | Kemampuan Kerja **Variabel dependen:** Kinerja Pegawai | | signifikan terhadap Pegawai Rumah Sakit Umum Dadi Keluarga Purwokerto |
| 4 | Yunita Damayanti, M. Effendi, Yulpa Raberta, Rudi Azhar (2023) | Pengaruh Kemampuan Kerja dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Dinas PertanianKota Lubuklinggau | **Variabel Independen**: Kemampuan kerja dan komitmen pegawai **Variabel dependen:** Kinerja pegawai | Analisis Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik variabel Kemampuan Kerja (X1) maupun Komitmen Pegawai (X2) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Secara simultan, kedua variabel bebas tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pertanian Kota Lubuklinggau. |
| 5 | Wiwit Sundari, Zuripal. (2022) | Pengaruh Komunikasi Internal dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Agam | **Variabel Independen**: Komunikasi Internal dan Kompetensi **Variabel dependen:** Kinerja Pegawai **Variabel Mediasi:** Budaya Organisasi | Analisis *Partial Least Square (PLS)* | Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, budaya organisasi tidak memoderasi komunikasi internal dan kompetensi kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Agam |

## 2.7 Kerangka Hipotesis

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




**Gambar 2.1 Kerangka Hipotesis**

Keterangan:

1. ⟶ = pengaruh variabel X variabel Y
2. - - - - - - ▸ = pengaruh variabel X terhadap Y yang dimediasi oleh variabel Z

## 2.8 Pengembangan Hipotesis

### 2.8.1 Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai

Koordinasi yang efektif di dalam organisasi merupakan elemen kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Koordinasi yang baik memastikan bahwa semua anggota tim bekerja menuju tujuan yang sama, mengurangi redundansi, dan meningkatkan efisiensi. Ketika koordinasi antar individu dan departemen berjalan lancar, pegawai dapat mengakses informasi yang tepat, mendapatkan dukungan yang diperlukan, dan menyelaraskan aktivitas mereka dengan strategi organisasi. Oleh karena itu, hipotesis ini bertujuan untuk menguji sejauh mana koordinasi mempengaruhi kinerja

pegawai, dengan harapan bahwa hasil penelitian dapat memberikan wawasan tentang bagaimana meningkatkan kinerja melalui praktik koordinasi yang lebih baik.

Menurut hasil penelitian sebelumnya, koordinasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hail penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Darmanto (2018), Syauqi (2019), Dharmawati dan Susilo (2019), Kismiatiningsih dan Herwonto (2020), Dharma dkk (2020), serta Harits (2020) menunjukkan bahwa variabel koordinasi berdampak kuat pada kinerja pegawai.

### 2.8.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi yang efektif adalah salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Komunikasi yang baik memungkinkan aliran informasi yang jelas, memfasilitasi pemahaman yang tepat mengenai tugas dan tujuan, serta memperkuat hubungan kerja yang positif. Ketika komunikasi berlangsung dengan lancar, pegawai lebih mudah memahami ekspektasi, menerima umpan balik konstruktif, dan berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja. Oleh karena itu, hipotesis ini bertujuan untuk menginvestigasi sejauh mana komunikasi memengaruhi kinerja pegawai, dengan harapan dapat mengidentifikasi bagaimana perbaikan dalam proses komunikasi dapat meningkatkan hasil kerja individu dan tim.

Menurut penelitian sebelumnya, komunikasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Fitria (2018), Dharmawati dan Susilo (2019), Rabeta (2020), Saragi (2021), Silalahi dkk. (2021), serta Meliani dan Siagian (2022) menunjukkan bahwa variabel komunikasi memberikan pengaruh yang substansial terhadap kinerja pegawai.

### 2.8.3 Pengaruh Koordinasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Koordinasi dan komunikasi merupakan dua faktor penting yang sangat memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Koordinasi yang efektif memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang tugas dan tujuan yang ingin dicapai, selain itu komunikasi yang baik memfasilitasi aliran informasi yang jelas dan tepat waktu, mencakup upaya untuk menyelaraskan tugas dan tujuan antar anggota tim atau unit, serta komunikasi yang efektif dalam menyampaikan informasi dan memberikan umpan balik, diharapkan dapat memperbaiki pemahaman dan kolaborasi di antara pegawai.

Menurut Iqbal (2022), koordinasi dan komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga didukung oleh penelitian Massie et al. (2020), yang menunjukan keduanya secara simultan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperbaiki kolaborasi antar individu maupun departemen dalam organisasi.. Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah pengaruh simultan dari koordinasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan dengan pengaruh dari masing-masing variabel secara terpisah, serta untuk memahami sejauh mana keduanya saling melengkapi dalam mempengaruhi hasil kerja pegawai.

### 2.8.4 Pengaruh Koordinasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi oleh Kemampuan Kerja

Hipotesis ini berfokus pada pengaruh koordinasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh kemampuan kerja. Koordinasi dan komunikasi merupakan dua faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai di organisasi. Koordinasi memungkinkan sinkronisasi antar unit kerja, sedangkan komunikasi memastikan aliran informasi yang efektif dan efisien dalam mendukung tugas-tugas organisasi (Robbins, 2021; Mangkunegara, 2020). Namun, hubungan antara koordinasi, komunikasi, dan kinerja pegawai sering kali dipengaruhi oleh variabel lain, salah satunya adalah kemampuan kerja..

Kemampuan kerja, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman pegawai, berpotensi menjadi moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Menurut teori kinerja (Campbell, 1990), individu dengan kemampuan kerja yang tinggi cenderung lebih mampu memanfaatkan koordinasi dan komunikasi secara efektif, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, pegawai dengan kemampuan kerja rendah mungkin kurang dapat memanfaatkan proses koordinasi dan komunikasi, sehingga dampaknya terhadap kinerja menjadi terbatas. Penelitian oleh Iqbal (2022) menunjukkan bahwa kemampuan kerja bersama-sama dengan komunikasi dan koordinasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menegaskan pentingnya kemampuan kerja dalam memfasilitasi pemanfaatan sumber daya organisasi secara optimal. Oleh karena itu, hipotesis ini menyarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, tidak hanya koordinasi dan komunikasi yang perlu diperhatikan, tetapi juga pengembangan kemampuan kerja pegawai. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji bagaimana ketiga variabel ini saling berinteraksi dalam konteks organisasi dan untuk mengeksplorasi dampaknya terhadap kinerja pegawai.