

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti menemukan penelitian dengan tema yang sama seperti penelitian tentang komunikasi organisasi yang mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berikut beberapa penelitian terdahulu terkait dengan penelitian ini:

1. Rujukan Pertama adalah penelitian yang dibuat dalam Jurnal Visi Komunikasi, yang diteliti oleh Prasetyo Edho Wibowo pada Tahun 2020 mengenai “Evaluasi Strategi Komunikasi Kementerian Desa- PDTT (Pembangunan Desa Tertinggal, dan Transmigrasi) dalam membangun Awareness Inovasi Desa Tahun 2018-2019 (Studi Kasus di Sukabumi, Jawa Barat)” Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman warga Desa terhadap pengetahuan program inovasi Desa PDTT selama tahun 2018-2019. Adapun strategi yang digunakan dalam mengimplementasikan Sosialisasi Program adalah Koordinasi Pemerintah pusat dengan Pemerintah Daerah, Penguatan strategi sosialisasi dengan akses informasi yang dapat dijangkau baik berupa media online ataupun konvensional, mengkampanyekan secara langsung program kerja kepada masyarakat, melakukan sosialisasi produk dan program-program desa dan membeli produk inovasi Desa.
2. Rujukan yang kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Cindy Julitawaty mahasiswa Universitas Mercu Buana pada tahun 2021 dalam Tugas Akhir Skripsinya yang berjudul Strategi Komunikasi Organisasi PT. Sunindo Bangun Kersana Dalam Membina Hubungan Baik dengan

Supplier. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Dalam rujukan ini dilakukan pada unit kerja purchasing yang berhubungan dengan stakeholder yaitu supplier. Penelitian ini menemukan faktor yang dapat menimbulkan miss komunikasi sehingga untuk di kemudian dapat meminimalisir kesalahan dalam komunikasi.

3. Rujukan yang ke Tiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Media Arief pada tahun 2021 dengan judul Proses Komunikasi Internal dalam menyamakan persepsi Terhadap Instruksi Kerja di PT. Pelangi Sentral Kreasi Penelitian ini menunjukkan adanya ketidaksamaan persepsi atas instruksi kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan yang didominasi oleh faktor internal.
4. Rujukan ke Empat adalah penelitian yang dilakukan oleh Mega Purnamasari dalam Jurnalnya yang diterbitkan pada tahun 2020 yang membahas tentang Strategi Komunikasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Riau dalam pencapaian Riau Sebagai Pusat Kebudayaan Melayu di Asia Tenggara Tahun 2020. Penelitian ini membahas mengenai strategi komunikasi untuk mengetahui peranan komunikator dan pemanfaatan media.
5. Rujukan ke Lima adalah penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Putu Sariyani dalam jurnalnya yang diterbitkan pada tahun 2019 yang membahas mengenai Strategi Komunikasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BHR Law Office. Penelitian ini menghasilkan bahwa strategi komunikasi perusahaan dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, dimana BHR Law Office menerapkan strategi komunikasi yang menekankan kepada pesan komunikasi verbal dan komunikasi non verbal

<b>Nama Peneliti</b>	Prasetyo Edho Wibowo	Cindy Julitawaty	Media Arief	Mega Purnamasari	Ni Luh Putu Sariani
<b>Judul Penelitian</b>	Evaluasi Strategi Komunikasi Kementrian desa PDDT dalam membangun Awareness Inovasi Desa Tahun 2018-2019 (Studi Kasus di Sukabumi, Jawa Barat)	Strategi Komunikasi Organisasi PT. Sunindo Bangun Kersana Dalam Membina Hubungan Baik Dengan Supplier.	Proses Komunikasi Internal Dalam menyamakan Persepsi Terhadap Instruksi Kerja di PT. Pelangi Sentral Kreasi	Strategi Komunikasi Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Riau Dalam Pencapaian Riau Sebagai Pusat Kebudayaan Melayu Di Asia Tenggara Tahun 2020	Strategi Komunikasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BHR Law Office
<b>Tahun Penelitian</b>	2020	2021	2021	2020	2019
<b>Lokasi Penelitian</b>	Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat)	PT. Sunindo Bangun Kersana	PT. Pelangi Sentral Kreasi	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Riau	BHR Law Office Bali

<b>Teori Utama</b>	Komunikasi Organisasi	Komunikasi Organisasi	Komunikasi Organisasi	Komunikasi Harold D Laswell	Komunikasi Wayne dan Faules
<b>Teori Pendukung</b>	Strategi Komunikasi			Strategi Komunikasi	
<b>Hasil Temuan</b>	Strategi komunikasi yang dilakukan oleh Kementerian Desa-PDPT terhadap Program Inovasi Desa di Desa Girimukti, Kecamatan Ciemas, Kabupaten Sukabumi	Komunikasi sangat penting dalam kegiatan organisasi hasil dari penelitian ini adalah ditemukannya faktor yang menjadi miss komunikasi antara purchasing dengan officer	Hasil dalam penelitian ini adalah adanya perbedaan persepsi antar karyawan mengenai operasional yang dijalankan	Komunikator dalam penelitian ini memiliki peran yang sangat penting dalam menjadi penanggung jawab untuk tersosialisasinya kegiatan yang diselenggarakan	Strategi komunikasi pada BHR Law Office menitik beratkan kepada pesan, baik melalui komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal. Dimana pesan menjadi produk komunikasi

	<p>menitikberatkan pada dua strategi komunikasi. Yakni komunikasi langsung dan tidak langsung. Kementerian Desa-PDPTT juga melakukan strategi komunikasi berupa perluasan isi pesan.</p>				<p>perusahaan melalui rapat rutin bulanan, rapat informal bulanan, serta rapat informal tahunan. Komunikasi non verbal yang digunakan ialah melalui Email, Surat Menyurat, dan juga melalui sosial media seperti Grup Whatsapp Perusahaan</p>
--	--	--	--	--	---

<p><b>Persamaan dan Perbedaan</b></p>	<p>Persamaan Penelitian Menggunakan metode Kualitatif</p> <p>Perbedaan penelitian ini adalah mengenai evaluasi strategi yang telah ditentukan.</p>	<p>Persamaan dengan peneliti adalah mendalami mengenai strategi komunikasi perusahaan</p> <p>Perbedaan dengan peneliti adalah informan hanya untuk di pihak internal perusahaan tanpa melibatkan pihak eksternal.</p>	<p>Persamaan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif dan membahas mengenai komunikasi organisasi</p> <p>Perbedaan Penelitian sebelumnya tidak membahas mengenai kinerja,</p>	<p>Persamaan dengan peneliti adalah membahas mengenai strategi komunikasi</p> <p>Perbedaannya adalah tempat penelitian yang berbeda.</p>	<p>Persamaan dengan peneliti adalah terdapat pada metode penelitian, yaitu kualitatif deskriptif</p> <p>Perbedaan daam penelitian ini pada tempat penelitian yang dilakukan secara berbeda.</p>
---------------------------------------	--	---	--	--	---

			melainkan hubungan karyawan.		
--	--	--	------------------------------	--	--



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## 2.2. Kajian Teoritis

### 2.2.1 Komunikasi Organisasi

Teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Goldhaber dipersepsikan bahwa Komunikasi terjadi dalam sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal (disebut budaya) dan eksternal yang melibatkan pesan dan saluran, tujuan, arah, dan media. Komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. Dari teori yang dikemukakan oleh Goldhaber tersebut, ada tujuh konsep kunci yang terkandung di dalamnya, yaitu:

1. Proses, suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar ini terus menerus berjalan dan tidak ada henti-hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses.
2. Pesan, yang dimaksud pesan adalah susunan symbol yang penuh arti tentang orang, objek, dan kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup Menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu.
3. Jaringan, dalam suatu organisasi terdapat orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan penukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melalui set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.
4. Keadaan saling tergantung, hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka.
5. Hubungan, organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial, maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi menjadi penting.



6. Lingkungan, lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem.
7. Ketidakpastian, perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. (Silviani I, 2020:67-74)

Dalam komponen Komunikasi Organisasi R. Wayne Pace dan Don F. Secara teknis, seseorang tidak dapat menghindari untuk menunjukkan pesan. Dalam proses komunikasi organisasi, ada beberapa komponen penting untuk diperhatikan, yaitu:

1. Jalur komunikasi internal, eksternal, atas-bawah, bawah-atas, horizontal, serta jaringan.
2. Induksi, antara lain orientasi tersembunyi dari para karyawan, kebijakan prosedur, serta keuntungan para karyawan.
3. Saluran, yang diantaranya media elektronik (email, internet, media cetak, dan tatap muka).
4. Rapat, antara lain *briefing*, rapat staf, rapat proyek dan dengan pendapat umum.
5. Wawancara, antara lain seleksi, tampilan kerja dan promosi karier.

(Silviani I, 2020:103-104)

Komunikasi menjalankan empat fungsi dalam organisasi yaitu pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi. Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara, Setiap anggota memiliki hierarki wewenang dan garis panduan informan yang harus di patuhi oleh karyawan. Misalnya, bila karyawan diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan ke atasannya langsung, sesuai dengan uraian tugasnya atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan fungsi pengendalian.

Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Penyusunan sasaran yang spesifik, umpan balik terhadap emaju an arah sasaran dan dorongan ke perilaku yang diinginkan merangsang motivasi dan menuntuk komunikasi. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok utnuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif. (Riinawati, 2020:51-52)

## **2.2.2 Dimensi Komunikasi Organisasi**

### **2.2.2.1. Komunikasi Internal**

Dimensi yang ada dalam komunikasi organisasi di definisikan oleh Lawrence D. Brennan sebagai pertukaran gagasan diantara administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan perusahaan dengan struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan itu berlangsung secara horizontal dan vertikal didalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan (operasi manajemen) berlangsung.

#### **1. Komunikasi Vertikal**

Komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah (*downward communications*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communications*) yang merupakan komunikasi yang terjadi dari

pinpinan kepada bawahan dan dari awahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communications*) Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, dan penjelasan kepada bawahannya. Dalam komunikasi dari bawahan ke pimpinan yaitu dengan memberikan laporan, sasaran serta pengaduan kepada pimpinan. Komunikasi dua arah yang terjadi dalam organisasi tersebut bergerak sebagai sistem yang mendorong roda organisasi berjalan dengan baik.

## 2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi yang berjalan secara mendatar, antara pegawai yang satu dengan yang lain, karyawan-karyawan dan sebagainya. Komunikasi horizontal sering kali bersifat tidak formal. Komunikasi ini biasanya dilakukan pada waktu luang. Dalam situasi ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar, menjadi pokok pembicaraan sering kali mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka. departemen

## 3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi lintas saluran antara pimpinan departemen dengan karyawan lain.

### 2.2.2.2. Komunikasi Formal

Mengenai komunikasi formal adalah dengan memanfaatkan saluran formal yang ada. Informasi yang berjalan melalui jalur resmi berdasarkan hierarki resmi merupakan komunikasi formal. Bovee dan Thill dalam Suranto (2018:100) menjelaskan dalam komunikasi formal ide dan pesan merupakan informasi yang mengalir dalam tingkat hierarki resmi, dimana

anggota yang terlibat didalamnya berperan sesuai dengan jabatan serta tanggung jawabnya masing-masing.

Komunikasi formal merupakan rangkaian perilaku organisasi, jabatan, pembagian unit kerja dengan tanggung jawab tertentu, serta distribusi pekerjaan anggota yang berbeda-beda. Jadi komunikasi formal biasanya mengandung pesan yang menyangkut organisasi dan memiliki fokus akan kepentingan organisasi dan penyebaran melalui hierarki resmi. Komunikasi formal biasanya disampaikan secara tertulis untuk memudahkan penyimpanan ataupun dokumentasi secara resmi, sehingga dapat menjadi pembelajaran dimasa mendatang.

Adapun ciri komunikasi formal adalah komunikasi formal didominasi dengan komunikasi kebawah, mengacu pada adanya kepentingan dinas, pesan yang disampaikan juga lebih banyak dengan tertulis. Adapun penyampaian dengan lisan akan diadakan melalui pertemuan resmi dan pihak yang terlibat dalam komunikasi merupakan karyawan terkait yang menjabat di organisasi tersebut.

#### **2.2.2.3. Komunikasi Informal**

Komunikasi informal yang dijelaskan oleh Muhammad Arni (2015:124) merupakan komunikasi yang terjadi dengan sesama anggota organisasi tanpa memperhatikan jabatan atau posisi dalam organisasi. Komunikasi tersebut dapat dikatakan sebagai komunikasi pribadi. Komunikasi informal juga menjadi bagian penting dalam penyampaian informasi yang dapat memudahkan hubungan pekerjaan.

Muhammad Arni (2015:125) menjelaskan beberapa hal tentang grapevine yaitu pesan yang disampaikan sangat cepat, berita yang disampaikan bisa cukup akurat. Komunikasi grapevine berisi banyak informasi yang tersampaikan dari mulut ke mulut melalui kelompok yang ada dalam organisasi. Pola ini biasanya bebas dan tidak terikat pada

aturan dalam organisasi tersebut sehingga dapat menimbulkan dampak positif dan negative pada organisasi. Dengan adanya komunikasi informal ini karyawan dapat menyalurkan aspirasi atau pemikiran kepada atasan maupun manajemen.

Adapun ciri-ciri dari komunikasi informal menurut Suranto (2018:102) yaitu karena adanya hambatan yang terjadi dalam komunikasi formal, komunikasi informal berjalan lebih lentur dan manusiawi, penyebaran yang terjadi secara lisan dan terkesan sulit di kendalikan, dilakukan untuk menentang kekakuan birokrasi, dapat menjadi sarana penyampaian pendapat dan saran kepada atasan tanpa melalui komunikasi formal.

### **2.2.3. Strategi**

Setiap organisasi pada umumnya mempunyai berbagai macam strategi dalam memajukan organisasinya mulai dari strategi yang sederhana hingga strategi yang rumit. Aktifitas strategi pada setiap organisasi pada biasanya, merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kerjasama dengan team amupun kelompok untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan tertentu. Strategi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan metode untuk melakukan kebijakan tertentu untuk mencapai tujuan. Jadi strategi merupakan rangkaian aksi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Anwar Arifin dalam Edi Suryadi (2018:5-6) strategi komunikasi menyatakan bahwa sesungguhnya suatu strategi adalah keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan. Yang berarti strategi komunikasi adalah memperhitungkan kondisi dan situasi yang dihadapi dan mungkin yang akan dihadapi di masa yang akan datang.

Pada hakikatnya strategi interfensi biasanya digunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi dalam menghadapi

perubahan-perubahan dimasa yang akan mendatang. Strategi yang dilakukan untuk melakukan menghadapi perubahan tersebut diantaranya adalah:

1. Latihan Kepekaan (*sensitiv training*): dengan mengumpulkan 6-10 orang yang di arahkan oleh pimpinan untuk meningkatkan kepekaan terhadap orang lain dan keterampilan dalam hubungan antar-pribadi.
  2. Kisi pengembangan organisasi; dengan mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya kepemimpinan yang ideal dan yang berorientasi maksimum pada aspek manusia maupun aspek produksi.
  3. Survey Umpan Balik; dengan menjawab kuesioner untuk mengukur persepsi dan sikap karyawan, termasuk dengan para penyelia dan manajer yang terlibat.
  4. Konsultasi Proses; konsultasi pengembangan organisasi mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode Kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Kemudian konsultan memberikan umpan balik untuk semua pihak, dan mengajukan tindakan koreksi
  5. Pembentukan Tim; pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerjanya atau tim.
  6. *Transaccional Analysis*; mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab, serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan.
  7. *Intergroup Activities*; meningkatkan hubungan baik antar-kelompok. Dirancang untuk meningkatkan Kerjasama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.
  8. *Third-party Peacemaking*; konsultan organisasi beroperan sebagai pihak ketiga untuk menengahi berbagai masalah sengketa, serta negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antar individu maupun kelompok.
- (Riinawati, 2019:178-179)

#### 2.2.4 Kinerja

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya.

Mangkunegara dalam Ardial (2018:24) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Kusriyanto kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Perubahan kinerja dapat disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Perubahan tersebut secara teknis maupun manusiawi bisa berdampak pada organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin atau leader yang mampu menghadapi dampak tersebut seperti peran manajer harus proaktif dengan mengantisipasi kejadian-kejadian, mengggagas perubahan, dan mengontrol nasib organisasi. Juga peran manager reaktif yaitu dengan merespon kejadian-kejadian, menyesuaikan dengan perubahan, dan menerima konsekuensi dari perubahan. (Riinawati, 2019:187)

Menurut Dessler ada 5 faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan (akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran)
2. Kuantitas pekerjaan (volume keluaran dan kontribusi)
3. Supervisi (saran, arahan atau perbaikan)
4. Kehadiran (regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu)
5. Konservasi (pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan)

Menurut Steer Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

2. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang dengan kecerdasan dan keterampilan. Dapat mempengaruhi kinerja dalam cara pengambilan keputusan, menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas
3. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energy yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan
4. Tingkat motivasi pekerja, Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
5. Komitmen, Para pekerja yang benar-benar komitmen (terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi) mempunyai kemungkinan jauh lebih besar untuk berpartisipasi yang tinggi, memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja dan mengerahkan banyak usaha, demi pencapaian tujuan organisasi. (Prihantoro, 2015:28-29)

#### **2.2.4.1 Kesepakatan Kinerja**

Membentuk dasar bagi pengembangan, penilaian dan umpan balik didalam proses manajemen kinerja. Kesepakatan kinerja muncul dari analisis terhadap syarat-syarat peran dan tinjauan kinerja. Sebuah penilaian terhadap kinerja sebelumnya akan menuntun pada analisis terhadap syarat-syarat kinerja selanjutnya. Tujuan diadakannya kesepakatan kinerja adalah hal yane menentukan hasil-hasil yang disepakati dan harus dicapai khususnya dalam menentukan dan mengelola ekspetasi, serta membentuk poin rujukan bagi tinjauan kerja. (Amstrong, 2021:11)

#### **2.2.4.2 Kriteria Penilaian Kinerja**



Kriteria ini tidak harus terbatas hanya pada beberapa tujuan yang terkuantifikasi. Dalam banyak kasus pertimbangan paling penting adalah keefektifan sehari-hari pemangku pekerjaan dalam memenuhi standar-standar kinerja yang berkaitan dengan tugas-tugas utama pekerja. Barangkali memang mustahil untuk menyepakati target-target terkuantifikasi yang baru setiap tahunnya untuk beberapa pekerjaan. Keseimbangan yang perlu diperhatikan adalah pencapaian berdasarkan tujuan, tingkat pengetahuan dan skill yang dimiliki dan diaplikasikan, perilaku dalam pekerjaan yang mempengaruhi kinerja, sejauh mana perilaku menjunjung tinggi nilai-nilai inti perusahaan, dan keefektifan dari hari ke hari. (Amstrong, 2021:18)

