

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Theory of Reasoned Action*

Theory of Reasoned Action yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen (1975) dalam Gomes et al. (2023) menyatakan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh keyakinan dan sikapnya terhadap suatu objek. Berdasarkan kerangka teoritis ini, terdapat urutan langkah yang menjelaskan niat perilaku dan perilaku itu sendiri. Secara umum, teori ini menyatakan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh niat perilaku, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh sikap individu terhadap perilaku tersebut dan norma subjektif yang berlaku.

Fishbein dan Ajzen mengemukakan bahwa individu dapat membentuk keyakinan melalui tiga cara utama. Pertama, secara deskriptif berdasarkan pengalaman pribadi. Kedua, secara inferensial berdasarkan kesimpulan dari kejadian yang dapat diamati. Ketiga, secara informasional melalui penerimaan informasi mengenai objek tertentu. Keyakinan tersebut kemudian membentuk sikap yang menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap perusahaan.

2.1.2. *Employee Performance*

2.1.2.1. Definisi *Employee Performance*

Employee Performance (EP) merupakan ukuran sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan efektif (Darvishmotevali, 2020). Sebagai salah satu indikator keberhasilan perusahaan, Al-Omari et al. (2017) mengartikan EP sebagai hasil kerja individu atau

kelompok pada waktu tertentu dalam suatu perusahaan sebagai cerminan dari tingkat pencapaian kualifikasi pekerjaan untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa EP bukan hanya berbicara mengenai *output* yang dihasilkan, tetapi juga kontribusi karyawan terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan secara keseluruhan.

Lebih lanjut, Betaubun et al. (2015) mengatakan bahwa EP merupakan cara seorang karyawan melaksanakan tugasnya, diukur dengan membandingkan kinerja tugas dengan persyaratan pekerjaan termasuk kinerja aktual (kepemimpinan, manajemen waktu, produktivitas tenaga kerja). EP tidak hanya mengacu pada pencapaian karyawan, tetapi juga pada proses karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempertimbangkan standar dan ekspektasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan kata lain, EP menunjukkan proses pelaksanaan pekerjaan yang dibutuhkan, hasil yang diperoleh, apa yang telah dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya dalam kurun waktu tertentu (Mubarok et al., 2019). Pada penelitian ini, EP selanjutnya diartikan sebagai proses karyawan dalam memperoleh hasil kerja sesuai standar yang telah ditetapkan termasuk menjadi cerminan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.2.2. Dimensi *Employee Performance*

Koopmans et al. (2014) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa dimensi yang dapat membangun *Employee Performance* (EP), di antaranya:

- a. *Task Performance*: Mengacu pada kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas inti yang bersifat substantif atau teknis sesuai dengan peran utama dalam pekerjaan.

- b. *Contextual Performance*: Mengacu pada perilaku yang mendukung lingkungan perusahaan secara sosial dan psikologis di luar tugas utama karyawan untuk berkontribusi pada efektivitas perusahaan.
- c. *Adaptive Performance*: Mengacu pada kemampuan dan perilaku dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan peran, prosedur, atau kondisi lingkungan kerja yang dinamis.
- d. *Counterproductive Work Behavior*: Mengacu pada perilaku sukarela yang bertentangan dengan norma-norma perusahaan dan berpotensi mengganggu kesejahteraan perusahaan dan/atau anggotanya.

2.1.3. Internal Communication

2.1.3.1. Definisi Internal Communication

Internal Communication (IC) merupakan alat strategis yang digunakan untuk mendistribusikan informasi dan membangun ikatan antara pekerja dan perusahaan, sehingga membantu menciptakan budaya perusahaan yang kuat (Gomes et al., 2023). Verghese (2017) mengemukakan bahwa IC bersifat inklusif dua arah dan melibatkan semua pemangku kepentingan, bersifat siklus, berorientasi ke masa depan, terukur, serta berdampak pada reputasi perusahaan. Keterangan tersebut menunjukkan bahwa IC tidak hanya terbatas pada penyampaian informasi secara *top-bottom* tetapi juga melibatkan aliran komunikasi secara *bottom-up* yang selanjutnya menciptakan komunikasi yang partisipatif dan responsif.

Selain itu, Tkalc Verčič (2019) menambahkan bahwa IC berperan dalam menciptakan dan memelihara sistem komunikasi antara pemberi kerja dan karyawan, serta menjadi prasyarat bagi terciptanya berbagai hasil positif dalam

perusahaan. Praktik IC mencakup berbagai kegiatan komunikasi, baik formal maupun informal, yang bertujuan untuk berbagi informasi dengan satu atau lebih pihak di dalam perusahaan (Tkalac Verčič, 2021). Hal ini melibatkan pengelolaan komunikasi yang efektif antar individu, antar departemen, maupun antar jabatan untuk memastikan penyebaran informasi yang konsisten dan relevan di seluruh bagian perusahaan. Dengan demikian, IC merupakan proses komunikasi strategis dan terintegrasi dalam perusahaan yang mencakup interaksi formal dan informal dua arah untuk mendukung lingkungan yang positif bagi pertumbuhan perusahaan.

2.1.3.2. Dimensi *Internal Communication*

Effendy (2009) dalam Febianti et al. (2020) mengklasifikasikan *Internal Communication* (IC) menjadi dua dimensi, yaitu:

1. Komunikasi Vertikal: Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam suatu perusahaan. Komunikasi vertikal juga terbagi menjadi dua jenis, sebagai berikut:
 - a. Komunikasi ke Bawah: Komunikasi yang mengalir dari pucuk pimpinan perusahaan, berisi pesan perencanaan dan pengambilan keputusan untuk memberikan arahan dan instruksi.
 - b. Komunikasi ke Atas: Komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam perusahaan, bertujuan untuk menyampaikan informasi, masukan, atau umpan balik dari bawahan kepada atasan.
2. Komunikasi Horizontal: Komunikasi yang terjadi secara mendatar dimana terjadi pertukaran informasi atau interaksi antara dua karyawan atau lebih

yang berada pada tingkatan yang sejajar dalam perusahaan untuk menjalin suatu hubungan kerja yang baik dan mendukung koordinasi tugas.

2.1.4. *Organizational Attractiveness*

2.1.4.1. Definisi *Organizational Attractiveness*

Organizational attractiveness (OA) dalam konteks ini merujuk pada tingkat persepsi yang mencerminkan daya tarik perusahaan sebagai tempat bekerja yang mampu menciptakan lingkungan yang positif dan mendukung produktivitas (Aiman-Smith et al., 2001). Menurut Rynes et al. (1991), OA dapat diartikan sebagai sejauh mana karyawan memandang suatu perusahaan secara positif dan menganggapnya sebagai tempat yang memiliki daya tarik untuk bekerja. Hendriks et al. (2016) mengungkapkan OA merupakan tingkat di mana karyawan secara pribadi akan mencari suatu perusahaan sebagai pemberi kerja berdasarkan keyakinan positif yang dimiliki karyawan tersebut terhadap perusahaan, serta tingkat di mana karyawan akan merekomendasikan perusahaan sebagai pemberi kerja berdasarkan niat karyawan untuk bertindak. OA berhubungan dengan tingkat persepsi perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja atau keinginan untuk memiliki hubungan kerja dengan perusahaan tertentu (Aiman-Smith et al., 2001). Artinya, daya tarik perusahaan dapat mempengaruhi pandangan karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta kesejahteraan yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, Wally (1989) dalam Nguyen et al. (2021) mengungkapkan bahwa OA merupakan langkah awal dalam membangun budaya perusahaan yang kuat dan semangat internal dalam perusahaan, dengan pendekatan yang berbeda dari sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa OA

merupakan persepsi positif karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat bekerja yang tercipta melalui lingkungan kerja yang ditawarkan oleh perusahaan guna mempertahankan karyawan.

2.1.4.2. Dimensi *Organizational Attractiveness*

Ambler and Barrow (1996) mengembangkan dimensi *organizational attractiveness* menjadi tiga, sebagai berikut:

- a. Nilai Fungsional: Tingkat ketertarikan karyawan terhadap perusahaan yang memberikan manfaat pekerjaan melalui pengembangan keterampilan, pembelajaran, dan penerapan pengetahuan.
- b. Nilai Ekonomi: Tingkat ketertarikan karyawan terhadap perusahaan yang menawarkan kompensasi finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan.
- c. Nilai Psikologis: Tingkat ketertarikan karyawan terhadap perusahaan yang menyediakan faktor non-finansial seperti budaya kerja, hubungan antar rekan, dan reputasi perusahaan.

Selain itu, Sharma et al. (2013) juga membagi *organizational attractiveness* ke dalam dua kategori, yaitu:

- a. Internal: Sejauh mana karyawan yang bekerja pada perusahaan merasa tertarik dengan berbagai hal yang dimiliki atau diberikan oleh perusahaan tempatnya bekerja, seperti budaya perusahaan, lingkungan kerja, peluang karier, dan lain sebagainya.
- b. Eksternal: Sejauh mana kandidat potensial atau individu di luar perusahaan memandang perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik berdasarkan reputasi, nilai perusahaan, kompensasi, dan lain sebagainya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil dari beberapa penelitian terdahulu menjadi referensi dan bahan diskusi bagi peneliti dalam mengkaji *Internal Communication*, *Employee Performance*, dan *Organizational Attractiveness*. Penelitian-penelitian tersebut memberikan landasan teoritis serta memperkaya wawasan dalam penelitian ini. Beberapa studi yang menjadi pendukung penelitian ini di antaranya:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	"Searching for Gold with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance" (Gomes et al., 2023).	Analisis Korelasi, Uji Reliabilitas, Structural Equation Model (SEM)	Independen: <i>Sustainable Human Resources Management, Internal Communication</i> Dependen: <i>Organizational Attractiveness, Performance, Turnover Intention</i> Mediasi: <i>Organizational Attractiveness</i>	Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa 1) terdapat dukungan yang signifikan dan positif pada pengaruh SHRM dan IC terhadap AT, dan PER; 2) terdapat dukungan yang signifikan dan negatif pada pengaruh SHRM dan IC terhadap TI; 3) terdapat efek mediasi AT dalam hubungan antara SHRM, PER, dan TI serta antara IC, PER, dan TI.
2.	"The Effect of Internal Communications on Staff Performance in Corporate Organizations: A Critical Literature Review" (Polycarp, 2022).	Literature Review	Independen: <i>Internal Communication</i> Dependen: <i>Staff Performance</i>	Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat dukungan yang signifikan dan positif pada pengaruh IC terhadap EP.

3.	“ <i>The Relationship of Internal Communication Satisfaction with Employee Engagement and Employer Attractiveness: testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators</i> ” (Tkalac Verčič et al., 2023a).	Analisis Deskriptif, Analisis Korelasi, Regresi Linear Berganda	Independen: <i>Internal Communication</i> Dependen: <i>Employee Engagement, Employer Attractiveness</i> Mediasi: <i>Social Exchange Quality Indicator (Perceived Organizational Support, Psychological Contract Fulfillment)</i>	Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa 1) terdapat dukungan yang signifikan dan positif pada pengaruh IC terhadap EE dan EA; 2) terdapat efek mediasi kedua dimensi <i>social exchange quality indicator</i> dalam hubungan antara IC terhadap EE dan EA.
4.	“ <i>Strategic Internal Communication for Effective Internal Employer Branding</i> ” (Pološki Vokić et al., 2023).	Analisis Deskriptif, Uji Reliabilitas, Analisis Korelasi, Uji Multikolinieritas, Regresi Linear Berganda	Independen: <i>Internal Communication</i> Dependen: <i>Employer Branding</i>	Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat dukungan yang signifikan dan positif pada pengaruh IC terhadap EA.
5.	“ <i>Employer Attractiveness and Employee Performance: An Explanatory Study</i> ” (Nguyen et al., 2021).	<i>Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett's Test, Heterotrait - Monotrait (HTMT)</i> , Uji Multikolinieritas, Regresi Linear Berganda, <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Independen: <i>Employer Attractiveness</i> Dependen: <i>Employee Performance</i>	Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat dukungan yang signifikan dan positif pada pengaruh EA terhadap EP.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh *Internal Communication* terhadap *Employee Performance*

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2021) menunjukkan bahwa IC memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan EP. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika IC berjalan dengan baik, karyawan cenderung lebih memahami

perannya, merasa dihargai, dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik. Selaras dengan hal tersebut, Munthe & Tiorida (2017) juga menyimpulkan bahwa peningkatan EP dapat dicapai melalui penyediaan ruang komunikasi yang lebih inklusif. Hasil penelitian menekankan pentingnya pihak manajemen dalam meluangkan waktu secara khusus bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan ide, baik dalam forum formal maupun informal. Interaksi ini tidak hanya mempererat hubungan antara manajemen dan karyawan, tetapi juga membentuk iklim kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif, sehingga mendukung peningkatan EP. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa IC yang efektif memiliki pengaruh terhadap EP pada perusahaan. Dengan demikian, sejalan dengan penelitian terkait sebelumnya, maka hipotesis pertama dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh *Internal Communication* yang signifikan dan positif terhadap *Employee Performance* pada Karyawan PT Djarum di Kudus.

2.3.2. Pengaruh *Internal Communication* terhadap *Organizational Attractiveness*

IC yang efektif berperan penting dalam membangun citra positif perusahaan di mata karyawan. Komunikasi yang terbuka memungkinkan terciptanya arus informasi yang lancar serta memperkuat rasa keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Penelitian oleh Rahmanda et al. (2025) mengungkapkan bahwa IC yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyampaian informasi, tetapi juga membantu menciptakan iklim kerja yang sehat dan positif. Lingkungan kerja yang mendukung ini menjadi pembeda strategis antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Faktor inilah yang pada akhirnya meningkatkan OA karena

karyawan merasa aman dan nyaman berada di lingkungan kerjanya. Selain itu, penelitian oleh Tkalac Verčič et al. (2023) secara eksplisit mengeksplorasi pengaruh IC pada OA. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keduanya. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya IC yang terstruktur dalam membangun OA serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Dengan demikian, sejalan dengan penelitian terkait sebelumnya, maka hipotesis kedua dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh *Internal Communication* yang signifikan dan positif terhadap *Organizational Attractiveness* pada Karyawan PT Djarum di Kudus.

2.3.3. Pengaruh *Organizational Attractiveness* terhadap *Employee Performance*

Perusahaan yang mampu memenuhi berbagai kebutuhan karyawan baik dalam aspek finansial, psikologis, maupun pengembangan diri cenderung dapat membangun hubungan yang positif dan harmonis dengan karyawan. Sebagai bentuk timbal balik, karyawan akan memberikan kontribusi nyata melalui komitmen, dedikasi, waktu, serta pengetahuan yang dimiliki. Chiovitti (2019) menyatakan bahwa karyawan yang menganggap perusahaan tempatnya bekerja menarik akan lebih terdorong untuk bekerja secara optimal, sehingga berkontribusi pada peningkatan EP. Hal ini diperkuat oleh temuan Nguyen et al. (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif pada pengaruh *employer attractiveness* terhadap EP. Hasil penelitian ini menguatkan bahwa OA yang kuat akan memicu peningkatan motivasi dan komitmen karyawan, sehingga berdampak pada EP yang lebih optimal. Dengan demikian, sejalan dengan penelitian terkait sebelumnya, maka hipotesis ketiga dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

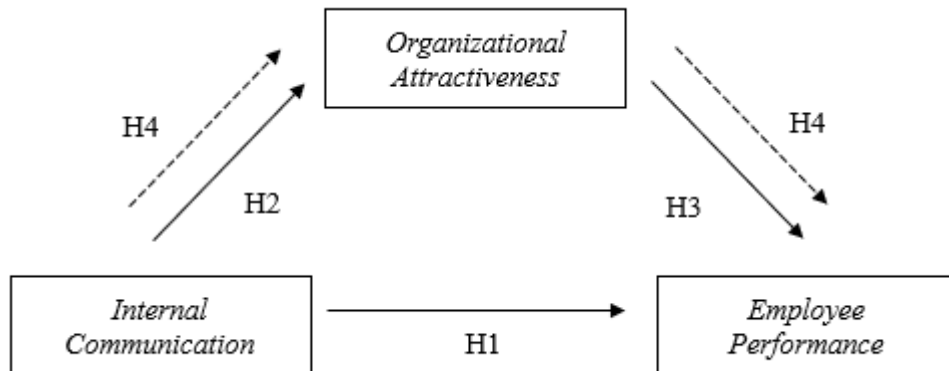
H3: Terdapat pengaruh *Organizational Attractiveness* yang signifikan dan positif terhadap *Employee Performance* pada Karyawan PT Djarum di Kudus.

2.3.4. Pengaruh *Internal Communication* terhadap *Employee Performance* melalui peran mediasi *Organizational Attractiveness*

Theory of Reasoned Action oleh Fishbein dan Ajzen (1975) dalam Gomes et al. (2023) menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh keyakinan dan sikapnya terhadap suatu objek yang membentuk niat dan pada akhirnya mempengaruhi tindakan. Dalam konteks perusahaan, IC yang efektif dapat membentuk keyakinan positif tentang perusahaan, yang pada gilirannya akan memicu terciptanya OA. Persepsi positif ini mendorong peningkatan motivasi kerja dan produktivitas, sehingga berdampak pada peningkatan EP. Penelitian yang dilakukan Gomes et al. (2023) menerangkan bahwa terdapat dukungan yang signifikan dan positif pada pengaruh IC terhadap EP melalui peran mediasi OA pada karyawan perusahaan. Hasil penelitian tersebut menguatkan pandangan bahwa IC yang efektif tidak hanya meningkatkan arus informasi tetapi juga membentuk citra positif perusahaan yang mampu menciptakan OA dan meningkatkan EP. Dengan demikian, sejalan dengan penelitian terkait sebelumnya, maka hipotesis keempat dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh *Internal Communication* yang signifikan dan positif terhadap *Employee Performance* melalui peran mediasi *Organizational Attractiveness* pada Karyawan PT Djarum di Kudus.

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian yang dirancang dalam Gambar 2.1 menunjukkan pengaruh antara *Internal Communication* (IC) sebagai variabel independen terhadap *Employee Performance* (EP) sebagai variabel dependen dengan peran *Organizational Attractiveness* (OA) sebagai variabel mediasi.