

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PERSONIL
SATRESKRIM DI POLRESTABES MEDAN**

TESIS

OLEH

ALI HASYIMI
NPM : 161804006



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/10/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)16/10/25

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PERSONIL
SATRESKRIM DI POLRESTABES MEDAN**

TESIS



OLEH
ALI HASYIMI
NPM : 161804006

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/10/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)16/10/25

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PERSETUJUAN

JUDUL : PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PERSONIL
SATUAN RESERSE KRIMINAL DI KEPOLISIAN
RESORT KOTA BESAR MEDAN

NAMA : ALI HASYIMI

NPM : 161804006

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Emmy Mariatin, MA, P.hD

Dr. Sjahril Effendy., M.si, MA, M.Psi, MH

Ketua Program Studi
Magister Psikologi

Direktur



Prof. Dr. Sri Milfayetty. MS., Kons.



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS

HALAMAN PENGESAHAN

TELAH DIUJI PADA TANGGAL 04 OKTOBER 2018

Nama : Ali Hasyimi

Npm : 161804006



Panitia Penguji Tesis

Ketua : Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS, Kons

Sekretaris : Suryani Harjo, S.Psi, MA

Pembimbing 1 : Dr. Emmy Mariatin, MA, P.hD

Pembimbing 2 : Dr. Sjahril Effendy, M.si, MA, M.Psi. MH

Penguji Tamu : Dr. M. Rajab Lubis, MS

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Medan, Oktober 2018

(Ali Hasyimi)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho – Nya, sehingga tesis dengan judul **“PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PERSONIL SATUAN RESERSE KRIMINAL DI KEPOLISIAN RESORT KOTA BESAR MEDAN”** ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Psikologi (M.Psi) pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area. Disini penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis membuka diri untuk menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dan membangun dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan nilai dari tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya maupun bagi dunia Industri Organisasi dan pemerintahan pada khususnya.

Medan, Oktober 2018



Ali Hasyimi

UCAPAN TERIMA KASIH

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh, Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas segala Rahmat dan Inayah –Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PERSONIL SATUAN RESERSE KRIMINAL DI KEPOLISIAN RESORT KOTA BESAR MEDAN” ini tepat pada waktunya. Shalawat berangkai salam peneliti limpahkan kepada Baginda kita Nabi Muhammad SAW.

Peneliti sangat menyadari bahwa keberhasilan dalam penyelesaian tesis ini merupakan Ridho dari Allah SWT serta dukungan dari berbagai pihak baik secara aktif maupun pasif. Maka dari itu peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Ibu Prof. Dr. H. Retna Astuti K, M.Si sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS. Kons, sebagai Ketua Prodi Magister Psikologi Universitas Medan Area.
4. Ibu Dr. Emmy Mariatin, MA, P.hD, atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti untuk berdiskusi selama menjadi Dosen Pembimbing I pada penulisan tesis ini.
5. Bapak Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, MH, selaku Dosen Pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran dalam mengarahkan dan

memberikan saran dan kritik yang sangat berarti, serta memotivasi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.

6. Kepala Urusan Pembinaan Operasi (Ka Urbin Ops) Poltestabes Medan yang telah memberi izin untuk melaksanakan penelitian.
7. Kepala para personil Sat Reskrim Polrestabes Medan yang telah membantu dan bersedia menjadi sampel penelitian ini.
8. Seluruh Dosen program Pascasarjana Psikologi khususnya dosen Psikologi Industri dan Organisasi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Psikologi.
9. Kepada seluruh keluarga : Ayahanda, Ibunda, Istri dan anak – anak yang selalu mendukung dengan semangat dan do'a dari awal kuliah hingga selesainya sidang tesis ini.
10. Teman – teman seperjuangan satu angkatan di minat Psikologi Industri dan Organisasi yang banyak memberi masukan dan motivasi, terima kasih atas kerjasama dan informasi yang telah diberikan.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar – benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan semoga Allah SWT melimpahkan pahala atas segala amal baik yang telah penulis terima.

Medan, Oktober 2018


Ali Hasyimi



ABSTRAK

Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Personil Satuan Reserse Kriminal Di Kepolisian Resort Kota Besar Medan

Oleh
ALI HASYIMI
NPM. 16.180.4006

Tujuan penelitian ini adalah ingin melihat : Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Personil Satuan Reserse Kriminal Di Kepolisian Resort Kota Besar Medan. Hipotesis yang diajukan adalah Ada Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Personil Satuan Reserse Kriminal Di Kepolisian Resort Kota Besar Medan. Penelitian dilakukan terhadap 71 personil Polri bagian Satuan Reserse Kriminal, dengan tehnik sampling adalah total sampling. Pengambilan data dengan metode dokumentasi berupa nilai kinerja personil yang didapatkan dari Ka urbin ops, dan metode skala yaitu skala komunikasi interpersonal dan Motivasi Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan ; 1). Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi interpersonal dan motivasi kerja terhadap kinerja (koefisien Freg = 48,323 ; sig < 0,000). Ini menandakan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal dan semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. 2). Komunikasi interpersonal dan motivasi kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 58,7%. Secara terpisah, komunikasi interpersonal memberikan kontribusi sebesar 56,8% terhadap kinerja, motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 26,6% terhadap kinerja. Terdapat 41,3% pengaruh dari variabel lain terhadap kinerja.

Kata Kunci ; Kinerja, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja

ABSTRACT

The Influence Of Interpersonal Communication And Motivation Of Working Against The Performance Of The Personnel Of Units Of The Criminal Police In Reserse Resort Big City Medan

Oleh
ALI HASYIMI
NPM. 16.180.4006

The purpose of this research is to look at: the influence of Interpersonal Communication And motivation of working Against the performance of the personnel of units of the Criminal Police In Reserse Resort City of Great terrain. The hypothesis put forward is There influence of Interpersonal Communication And motivation of working Against the performance of the personnel of units of the Criminal Police In Reserse Resort City of Big Field Research carried out against Police personnel are part of the 71 Units Reserse criminal, with the total sampling is a sampling technique. Data retrieval method documentation in the form of personnel performance value obtained from Ka urbin ops, and methods of the scale i.e. interpersonal communication and motivation scale work.

The results showed; 1.) there was significant influence between the interpersonal communication and motivation of work on performance (Freg coefficient = 48.323; sig < 0.000). This indicates that the more good interpersonal communication and the higher motivation of work then the higher performance. Based on the results of this study, it can be stated that the hypothesis presented in this research were declared admissible. 2. interpersonal Communication) and contributed to the motivation of working performance of 58.7%. Separately, interpersonal communication contributes of 56.8% on performance, motivation of working contributes of 26.6% on performance. There is 41.3% of the influence of other variables on performance.

Keywords; Performance, Interpersonal Communication and motivation of working

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	8
D. Perumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kinerja	
1. Pengetian Kinerja	12

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	14
3. Kriteria Penilaian	17
4. Penilaian Kinerja	20
5. Manfaat Penilaian Kinerja	30
6. Metode Penilaian Kinerja	34
7. Validitas dan Reliabilitas Penilai (<i>Rater</i>)	35
B. Komunikasi Interpesonal	
1. Pengertian Komunikasi Interpersonal	38
2. Komunikasi Interpesonal dalam Organisasi	41
3. Aspek-Aspek Komunikasi Interpesonal	42
4. Pentingnya Komunikasi Interpesonal	45
C. Motivasi Kerja	
1. Pengertian Motif dan Motivasi Kerja	52
2. Pengertian Motivasi Kerja	55
3. Aspek-Aspek Motivasi Kerja	57
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	60
D. Pengaruh Komunikasi Interpesonal	
Terhadap Kinerja	64
E. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	66
F. Pengaruh Komunikasi Interpesonal dan Motivasi Kerja	
Terhadap Kinerja	68
G. Kerangka Konseptual.....	72
H. Hipotesis	72

BAB III	METODE PENELITIAN	
A.	Desain Penelitian	73
B.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	73
C.	Populasi dan Sampel Penelitian	73
D.	Identifikasi Variabel	74
E.	Definisi Operasional Penelitian	76
F.	Instrumen Penelitian	77
G.	Uji Validitas dan Reliabilitas	80
H.	Metode Analisis Data	82
BAB IV	PELAKSANAAN, ANALISIS DATA, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	84
A.	Orientasi Kancan Penelitian.....	84
B.	Persiapan Penelitian	85
C.	Pelaksanaan Penelitian	88
D.	Analisis Data dan Hasil Penelitian.....	91
E.	Pembahasan.....	101
BAB V	PENUTUP.....	105
A.	Kesimpulan	105
B.	Saran.....	106
	DAFTAR PUSTAKA.....	108

DAFTAR TABEL

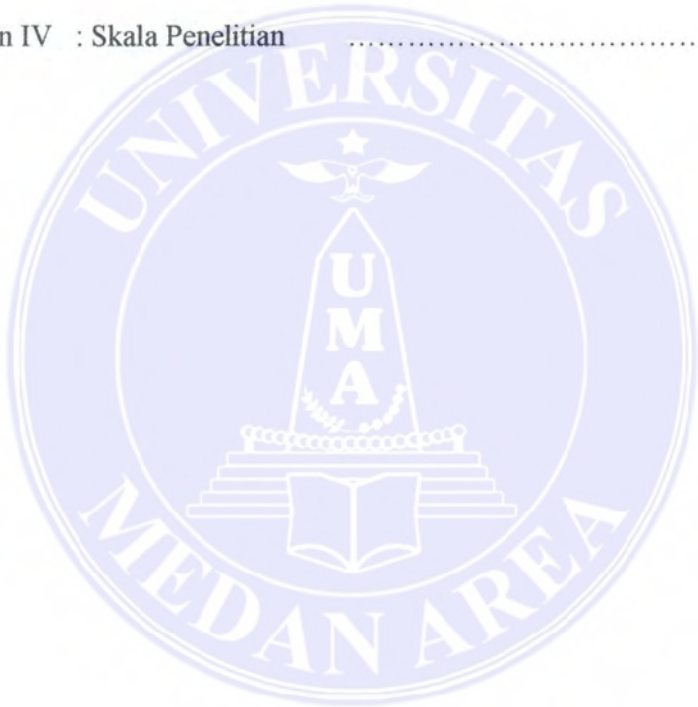
	Halaman
Tabel 3.1 : Kisi-kisi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komunikasi Interpersonal	78
Tabel 3.2 : Kisi-kisi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Motivasi Kerja	80
Tabel 4.1 : Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala komunikasi interpersonal Sebelum Uji Coba	86
Tabel 4.2 : Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Motivasi kerja Sebelum Uji Coba	87
Tabel 4.3. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala komunikasi interpersonal Setelah Uji Coba	89
Tabel 4.4 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Motivasi kerja Setelah Uji Coba	90
Tabel 4. 5. Frekuensi dan Persentase Komunikasi Interpersonal ...	93
Tabel 4. 6. Frekuensi dan Persentase Motivasi Kerja	95
Tabel 4. 7. Norma Kinerja	95
Tabel 4. 8. Frekuensi dan Persentase Kinerja	95
Tabel 4.9. Perbandingan Antara Mean/Nilai Rata-rata Hipotetik dengan Mean/Nilai Rata-rata Empirik	96
Tabel 4.10. Rangkuman hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran ...	96
Tabel 4.11. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan....	98
Tabel 4.12. Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Regresi	99

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Kerangka Penelitian	72



DAFTAR LAMPIRAN		Halaman
Lampiran I	: Data Try Out Skala	113
Lampiran II	: Hasil Analisis Data Try Out	123
Lampiran III	: Data Penelitian	122
Lampiran IV	: Hasil Analisis	133
Lampiran IV	: Skala Penelitian	141



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi telah membawa dampak terhadap tuntutan kebutuhan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Tuntutan yang telah merambah ke berbagai lini kehidupan tersebut, kini kian menjadi inspirasi dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat. Disadari bahwa kebutuhan masyarakat dari hari ke hari semakin kompleks dihadapi secara profesional. Terutama dalam mewujudkan pelayanan masyarakat yang berkualitas oleh berbagai kalangan institusi birokrasi. Polisi merupakan bagian integral institusi birokrasi pelayanan publik yang bergerak di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat. Tentunya tidak luput dari tuntutan untuk berkiprah melakukan tugasnya. Pelaksanaan tugas mutlak membutuhkan sumber daya manusia yang unggul dan kompetensi yang baik. Keunggulan yang diindikasikan dengan pengetahuan, keterampilan serta perilaku yang memadai. (Etzioni, 1985).

Tugas Polisi sebagai penegak hukum, pelayan, pengayom, pelindung serta penjaga ketertiban masyarakat menjadi fokus yang terus dikembangkan guna mewujudkan profesionalisme dalam pelayanan masyarakat. Paradigma Polisi di era reformasi dimaknai sebagai transformasi dari nilai-nilai budaya militeristik menuju Polisi sipil, demokratis, menegakkan hukum serta menjunjung tinggi nilai-nilai hak asasi manusia. Hal ini terkait dengan konteks membangun

kemitraan Polisi dengan masyarakat di semua tingkat guna terpenuhinya harapan dan keinginan di bidang keamanan dan ketertiban lingkungannya.

Adanya tuntutan peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat, maka Polisi harus mampu membangun mitra (*Partnership Building*) dengan masyarakat secara luas. Tujuan dari *Partnership Building* adalah agar Polisi dapat dipercaya oleh masyarakat, dalam mencegah atau menangkal tindak kriminalitas dan menciptakan masyarakat yang sadar dan taat hukum. *Partnership Building* dapat diterapkan dengan baik, ketika beberapa target/sasaran berikut ini telah diaplikasikan yaitu antara lain: sikap perilaku Polisi, kemampuan meningkatkan kemitraan, dipercaya dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta kemampuan membina kerjasama dengan lembaga keamanan dan ketertiban masyarakat.

Upaya untuk mewujudkan terciptanya situasi keamanan dan ketertiban masyarakat yang mantap adalah menjadi tanggungjawab bersama antara pemerintah dan seluruh warga masyarakat, karena tanpa adanya peran serta masyarakat niscaya sulit bahkan mustahil akan terwujud keamanan dan ketertiban masyarakat yang mantap dan hal ini sejalan dengan tuntutan dari rumusan pasal 30 ayat 1 UUD 1945 mengenai penyelenggaraan atau pelaksanaan bela negara dimana merupakan hak dan kewajiban dari seluruh warga negara Indonesia.

Aspek pertahanan merupakan faktor yang sangat hakiki dalam menjamin kelangsungan hidup Negara dan merupakan syarat utama mendukung terwujudnya masyarakat madani yang adil, makmur dan beradab berdasarkan

UUD 1945. Untuk memelihara keamanan dalam negeri peran yang paling utama adalah Kepolisian Negara Republik Indonesia yang memiliki ruang lingkup pemeliharaan keamanan, ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan. Dewasa ini terjadi perubahan paradigma tentang pemisahan kelembagaan Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai dengan peraturan dan fungsi masing-masing. Terwujud keamanan, ketertiban dan stabilitas nasional harus ada aturan tentang pelaksanaan keamanan sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang nomor 2 Tahun 2002 pasal 3 ayat 1 berbunyi Pengemban fungsi Kepolisian adalah Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Kepolisian Negara Republik Indonesia bertujuan untuk mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan dan pengayoman, pelayanan kepada masyarakat, dan terbinanya ketentraman masyarakat dengan menjunjung hak asasi manusia. Pasal 14 ayat 1 Undang-undang no 2 Tahun 2002 pada point a dan b dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam pasal 13, Kepolisian Negara Republik Indonesia bertugas :

- a. Melaksanakan pengaturan penjagaan, pengawalan dan patroli terhadap kegiatan masyarakat dan pemerintah sesuai kebutuhan.
- b. Menyelenggarakan segala kegiatan dalam menjamin keamanan, dan ketertiban masyarakat.

Keamanan dan ketertiban masyarakat adalah suatu kondisi dinamis masyarakat sebagai salah satu prasyarat terselenggaranya proses pembangunan nasional dalam rangka tercapainya tujuan nasional yang ditandai oleh terjaminnya keamanan, ketertiban, dan tegaknya hukum serta terbinanya ketentraman yang mendukung kemampuan membina serta mengembangkan potensi dan kekuatan dalam menangkal, mencegah dan menanggulangi segala bentuk pelanggaran hukum dan bentuk-bentuk gangguan Kamtibmas lainnya yang dapat meresahkan masyarakat.

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi / organisasi di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong organisasi menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerjanya (Felicia,2006).

Penilaian tentang kinerja personel Polri semakin penting ketika organisasi akan melakukan reposisi personel. Artinya organisasi harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja personel Polri. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut McCloy et.al. (1994) mengatakan bahwa kinerja berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan

terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal relevan action*). Tujuan-tujuan tersebut tergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai personel Polri. Oleh karena itu kinerja bukan merupakan hasil dari tindakan atau perilaku, melainkan tindakan itu sendiri. McCloy menguraikan bahwa agar seseorang melakukan suatu tugas sesuai dengan kinerja yang diinginkan, prasyarat yang harus dipenuhi adalah memiliki pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan dan membuat pilihan dengan sungguh-sungguh untuk bekerja pada tugas pekerjaannya selama beberapa tenggang waktu tertentu dengan tingkat usaha tertentu.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah komunikasi. Penelitian yang dilakukan oleh Brunetto dan Wharton (2002) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja mereka. Subjek penelitian tersebut adalah polisi yang bekerja di kantor. Dijelaskan juga bahwa proses serta prosedur komunikasi dapat meningkatkan kinerja polisi bagian SATUAN RESERSE KRIMINAL. Dalam melakukan penyelidikan dibutuhkan kemampuan berkomunikasi untuk mendapatkan keterangan atau data dari sumber yang dapat dipertanggung jawabkan.

Tubbs dan Moss (2002) mengemukakan efektivitas komunikasi interpersonal ditandai antara komunikan dan komunikator dalam sebuah proses komunikasi terwujud saling pengertian, kesenangan, mempengaruhi, hubungan sosial yang baik, juga adanya tindakan nyata sebagai umpan balik. Diharapkan dengan terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif yang didasari oleh

asertivitas pada karyawan sebuah perusahaan, karyawan tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan sebuah perusahaan dalam rangka meminta perhatian dari pihak manajemen perusahaan hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan itu.

Organisasi tidak dapat eksis tanpa komunikasi. Apabila dalam organisasi tidak terdapat komunikasi, karyawan tidak akan tahu apa yang akan mereka lakukan, manajer tidak dapat menerima informasi, dan supervisi tidak dapat memberikan perintah. Kerjasama tidak mungkin akan terwujud karena karyawan tidak mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaan mereka. Kita dapat memastikan bahwa setiap kegiatan akan dipengaruhi komunikasi (Davis, 2003). Apabila komunikasi berjalan secara efektif akan menimbulkan kelancaran kerja yang lebih baik.

Pada sebuah organisasi, komunikasi mengalir dari individu kepada individu lain secara langsung baik formal maupun kelompok meliputi komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal ataupun diagonal. Komunikasi tersebut disebut sebagai komunikasi interpersonal, yang merupakan pengaruh penting atas perilaku antar pribadi. Gibson, dkk (2006), menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal tidak dapat dielakkan dalam setiap fungsi organisasi sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal yang penting bagi pencapaian keberhasilan suatu organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan suatu daya pendorong atau penggerak yang dimiliki atau terdapat dalam diri setiap individu dalam melakukan suatu kegiatan agar individu mau

berbuat, bekerja serta beraktifitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang dikehendaki, sebagaimana ditetapkan sebelumnya.

Robbins (2007) mengemukakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang mendorong atau menggerakkan manusia untuk melakukan tingkah laku dan mengarahkannya pada suatu tujuan tertentu. Motivasi dapat dilihat dari cara kerja, sejauh mana kemauan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan berusaha memanfaatkan waktu untuk bekerja seefisien mungkin dengan tanggung jawab didasari oleh motivasi kerja yang tinggi. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi akan memiliki kesadaran terhadap pekerjaan dan akan berusaha mencapai hasil yang sebaiknya, bekerja tanpa motivasi menyebabkan kurangnya tanggung jawab dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas dari setiap personil.

Berdasarkan pengamatan prasurevei melalui observasi yang peneliti lakukan pada bagian SDM di Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan, didapat data masih terdapat beberapa kasus kriminal yang belum tuntas ditangani oleh anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan. Pelaksanaan tugas di lapangan yang teramati oleh peneliti terlihat para anggota Satuan Reserse Kriminal melaksanakan tugas secara sungguh-sungguh, dan tanggap terhadap setiap masyarakat yang datang dengan berbagai kasus.

Bertitik tolak dari fenomena yang terjadi diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul “ Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Banyaknya kasus kriminal yang harus ditangani oleh Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan, namun kinerja di anggap belum optimal kerana masih ada beberapa kasus yang belum selesai penanganannya.
2. Pada penanganan kasus-kasus kriminal para anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan membutuhkan keterampilan Komunikasi Interpersonal dalam menghadapi masyarakat dengan latar belakang budaya dan bahasa yang berbeda.
3. Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan dituntut memiliki motivasi kerja tinggi sehingga akan memiliki kesadaran terhadap pekerjaan dan akan berusaha mencapai hasil kerja yang sebaik-baiknya

C. Pembatasan Masalah

Untuk memfokuskan masalah penelitian, maka pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana Pengaruh Komunikasi

Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan

D. Perumusan Masalah

Mempertahankan dan meningkatkan kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes diperlukan kemampuan komunikasi interpersonal untuk menghadapi pengaduan masyarakat yang berbeda budaya dan bahasa, serta dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi dari masing-masing anggota Satuan Reserse Kriminal.

Untuk itu dalam penelitian ini penulis merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan
2. Apakah ada Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan
3. Apakah ada Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan

E. Tujuan Penelitian

Tujuan secara umum yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah ingin melihat :

1. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan
3. Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari pada penelitian ini diharapkan bermanfaat secara teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan berupa pengembangan ilmu yang relevan dengan hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkuat teori-teori yang telah banyak dikemukakan oleh para ahli yang berkaitan dengan Kinerja, Komunikasi Interpersonal, dan Motivasi Kerja.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi :

a. Bagi Organisasi

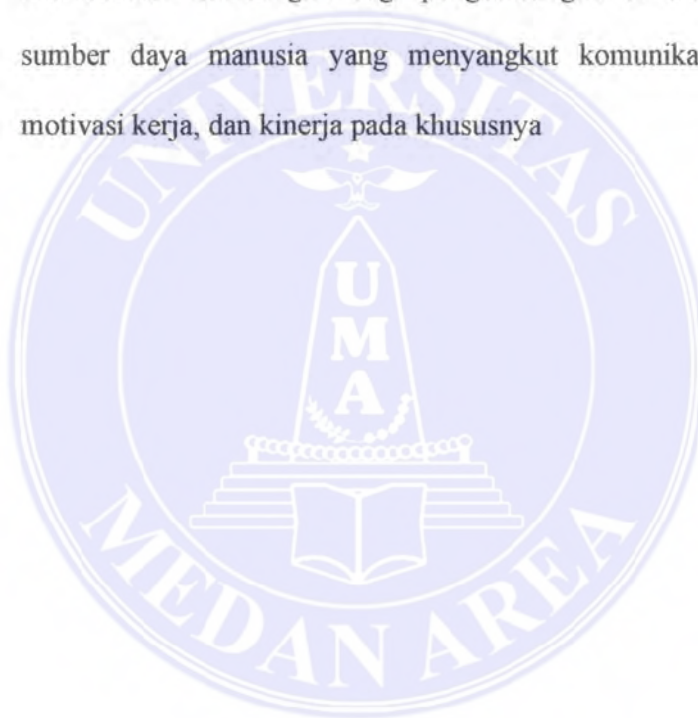
1. Unit SATUAN RESERSE KRIMINAL Polrestabes Medan sebagai bahan masukan untuk meningkatkan Kinerja.
2. Melihat pengaruh yang dominan dalam meningkatkan kinerja anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan

b. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis dalam kaitannya dengan sumber daya manusia pada umumnya serta pemahaman tentang komunikasi interpersonal, motivasi kerja, dan kinerja.

c. Bagi Akademis

Memberikan sumbangan bagi pengembangan di bidang manajemen sumber daya manusia yang menyangkut komunikasi interpersonal, motivasi kerja, dan kinerja pada khususnya



B A B II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Selain memperhatikan individu sebagai tenaga kerja, perusahaan/organisasi juga berusaha meningkatkan hasil kerja para karyawannya/anggotanya dan hasil kerja inilah yang disebut sebagai kinerja. Kinerja merupakan pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*) (Rue, & Byars, 1980). Demikian halnya Maier (1987) yang memberi batasan pada kinerja sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pendapat ini didukung oleh Porter dan Lauler yang menyatakan bahwa kinerja adalah *Succesfull of role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (dalam As'ad, 1991).

Ukuran kesuksesan tidak dapat disamakan dengan individu yang satu dengan individu yang lain. Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya, seperti yang dijelaskan oleh As'ad (1991) bahwa yang dimaksud dengan kinerja ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan (Guswandi, 1995).

Pernyataan tersebut senada dengan apa yang diutarakan oleh Miner (2001) yang mendefinisikan kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan

harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu berkaitan dengan suatu peran. Jika harapan-harapan tersebut hanya memaparkan keabstrakan dan kekaburan, maka individu tidak mengetahui secara pasti apa yang ia harapkan sehingga hasilnya berperan ganda. Jika harapan pada dua atau lebih individu berbeda, individu yang memegang suatu pekerjaan dan unggul akan memiliki perbedaan cara berfikir dari individu lain dalam menghadapi konflik peran.

Pengertian kinerja yang lain adalah sebagai catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Russell, 1998; Singer, 1990; Kane & Kane, 1993; Campbell, dkk. dalam Cascio, 1998) dan memenuhi standar yang ada (Bailey, 1989).

Selanjutnya Miner (2001) mengartikan kinerja sebagai evaluasi tentang berbagai kebiasaan dalam organisasi. Perusahaan yang sangat kecil mungkin tidak memerlukan sistem yang formal dalam menilai, akan tetapi evaluasi tetap dilakukan dan sebagai perusahaan yang bermasa dalam pertumbuhannya membutuhkan standarisasi, pemeliharaan, dan mengkomunikasikan informasi penilaian sehingga akan meningkat seperti lembaga dengan sistem formal.

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lainnya. Dikatakan juga bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari individu dan organisasi. Dengan kata lain disebutkan juga sebagai kombinasi perspektif psikologikal yang memuat

kontribusi individu dan sosiologikal yang memuat rangka organisasi (Gibson, dkk., 1997; Osborn, 1991).

Berdasarkan berbagai pengertian atau uraian mengenai kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan berupa catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Singer (1990) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah sebagai suatu catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Perbedaan kinerja antara pegawai satu dengan yang lainnya perlu disadari oleh para pemimpin organisasi. Walaupun pegawai bekerja pada tingkat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua variabel yaitu variabel individu dan variabel situasi kerja atau situasional (As'ad, 1991).

Menurut Hunt (1979) Faktor atau variabel :

1. Faktor individu ini terdiri dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan (Kemampuan komunikasi), kepribadian, nilai-nilai, dan lain-lain. Fakta menunjukkan dalam melaksanakan pekerjaan antar individu dituntut untuk berkomunikasi dengan yang lain,

sehingga kemampuan komunikasi akan mempengaruhi kelancaran dalam melaksanakan pekerjaan (De Janasz, dkk, 2002).

2. Faktor situasional terdiri dari struktur, pekerjaan, teknologi, peran, kelompok kerja dan lain-lain.

Senada dengan pendapat Robbins (2007) yang mengemukakan beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja:

1. Umur, kinerja akan menurun seiring bertambahnya umur seseorang. Dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur mereka.
2. Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
3. Jabatan/senioritas, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, karena perbedaan pekerjaan dapat membedakan jenis kebutuhan yang ingin dipuaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

Kinerja dapat dilihat sebagai kombinasi atau interaksi perkalian dari kemampuan dan motivasi. Kedua aspek ini diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik (Mitchell, 1982; Vroom, 1964). Sehingga oleh Vroom (1964) bahwa kinerja (P) dirumuskan $P = f (M \times A)$, M adalah motivasi dan A adalah kemampuan. Arti dari hubungan di atas adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya, maka kinerja akan rendah pula. Dengan kata lain apabila kinerja seseorang rendah hal ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah

atau kemampuannya tidak baik, atau hasil komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Sementara Vinake (dalam Huse & Bowditch, 1997) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kuantitas dan kualitas pada kinerja individu adalah inteligensi, kemampuan, koordinasi otot, masa masa lampau, latihan dalam tugas, dan motivasi.

Pendapat yang senada diungkapkan oleh Luthans (2011), bahwa kinerja tidak hanya tergantung pada sejumlah usaha yang digunakan, akan tetapi kemampuan seseorang juga diperlukan (seperti pengetahuan pekerjaan dan keahlian) serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakan.

Miner (2001) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain

1. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan, dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja yaitu tingkat seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
3. Perilaku yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.
4. Partisipasi yaitu tingkat seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
5. Penampilan yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi termasuk kuantitas dan kualitas.

Kinerja dipengaruhi oleh banyak hal lain, seperti kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi dan motivasi (Fisher dalam Steers & Porter, 1983). Kesimpulannya bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja terdiri dari dua variabel yaitu individu dan situasi kerja atau situasional yang semua itu terdapat dalam kemampuan (kemampuan komunikasi interpersonal), motivasi, pengetahuan pekerjaan, tingkat pendidikan, persepsi, tujuan, nilai-nilai, keahlian, kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi, umur, jenis kelamin, masa, dan jabatan atau keterlibatan kerja.

3. Kriteria Penilaian

Belows (dalam As'ad, 1991) menyatakan kriteria kinerja yang baik apabila lebih reliabel, realistis, representatif, dapat diperkirakan. Cascio (1998), mengungkapkan bahwa kriteria penilaian kinerja yang lebih jelas merupakan penilaian yang lebih akurat untuk dilakukan. Cascio menjabarkan kriteria penilaian kinerja adalah sebagai berikut

1. Kuantitatif meliputi

a) jumlah hasil yang diproses, b) jumlah waktu yang digunakan, dan c). jumlah kesalahan yang dilakukan.

2. Kualitatif meliputi

a) keakuratan kualitas kerja, b) kemampuan untuk mengkoordinasi, c). kemampuan untuk menganalisis, dan d) kemampuan untuk mengevaluasi.

Menurut Mitchell (1982) penilaian kinerja dilakukan dengan cara mengukur aspek-aspek sebagai berikut:

1. Volume atau kuantitas keluaran (*out put*),
2. Kualitas barang atau item yang ditolak
3. Waktu yang hilang (absensi atau keterlambatan).
4. Kebutuhan waktu pelatihan atau promosi
5. Kinerja berdasarkan perilaku atau sifat individu.

Menurut Rusell (1998), penilaian kinerja didasarkan pada faktor :

1. Kualitas adalah tingkat pemrosesan atau hasil dari aktivitas yang mendekati sempurna, bentuk ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan aktivitas.
2. Kuantitas adalah jumlah produksi diekspresikan dalam nilai uang atau jumlah unit atau jumlah penyelesaian putaran aktivitas.
3. Batas waktu adalah tingkat penyelesaian aktivitas atau hasil produksi pada waktu awal yang dibutuhkan dari sudut koordinasi dengan keluaran orang lain dan waktu maksimal yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas pengeluaran adalah tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (seperti orang, uang, teknologi, bahan) adalah maksimal dalam perasaan mendapat keuntungan tinggi atau mengurangi kehilangan tiap unit atau penggunaan sumberdaya.

5. Kebutuhan pengawasan adalah tingkat orang-orang dapat melakukan fungsi jabatan tanpa minta bantuan atau membutuhkan campur tangan pengawas untuk mencegah kerugian keluaran.
6. Akibat interpersonal adalah orang-orang meningkatkan perasaan terhadap harga diri, perbuatan baik, dan kooperatif antara teman sekerja dan bawahan.

Menurut Schultz (1990) penilaian kinerja berdasarkan pada :

1. Pekerjaan produksi
 - a. kuantitas hasil adalah jumlah unit yang dihasilkan untuk diproduksi dalam periode waktu tertentu.
 - b. Kualitas keluaran dinilai dengan standar pengawasan atau jumlah unit produksi yang rusak.
2. Pekerjaan non produksi
 - a. Kecelakaan, catatan kecelakaan karyawan
 - b. Gaji adalah catatan pendapatan karyawan, frekuensi, dan taraf peningkatan
 - c. Absensi adalah jumlah hari yang hilang dalam bekerja.
 - d. Taraf kemajuan adalah catatan promosi.

Berdasarkan uraian di atas dari pengertian tentang penilaian kinerja didasarkan pada faktor : kualitas, kuantitas dan waktu yang diisi dan kesemuanya ini dapat digunakan untuk memahami kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu penelitian ini akan menggunakan faktor-faktor kuantitatif (jumlah hasil yang diproses, jumlah waktu yang digunakan, jumlah kesalahan yang

dilakukan, dan jumlah halaman yang diketik.) dan faktor kualitatif (ketrampilan, ketelitian/kecermatan, kerapian, kerjasama, tanggungjawab, prakarsa, dan absensi.) untuk melihat bagaimana kinerja karyawan.

4. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kinerja perlu dilakukan pengukuran menurut dimensi atau kriteria yang sesuai ketentuan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan, dengan demikian karyawan yang dapat bekerja dengan baik tentunya akan menghasilkan produk yang baik pula. Miner (2001) menyatakan dimensi kinerja adalah ukuran sekaligus penilaian perilaku yang aktual di tempat pekerjaan. Henemen (1992) menyatakan kinerja dapat diukur dengan standar absolut yaitu dinilai dengan cara membandingkan antara perilaku yang didapatkan pekerja dengan yang sudah baku tentang kontribusi atau nilai yang telah ditentukan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses pengukuran organisasi dan mengevaluasi perilaku individu karyawan dan prestasi pada periode waktu tertentu dan pemberian umpan balik penyesuaian kinerja dapat dilakukan (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2010).

Sementara penilaian kinerja menurut Handoko (2001) disebut sebagai prestasi kerja, yaitu proses organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dan kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan

personalia serta memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Triono (1992), bagi pegawai penilaian karyawan merupakan sarana untuk merencanakan dan mengendalikan pekerjaannya ke arah yang lebih baik. Dengan adanya program penilaian karyawan, karyawan bisa mempelajari banyak hal dari kesalahan-kesalahan yang telah dibuatnya dan mengambil manfaat atas keberhasilan-keberhasilan yang dicapainya. Penilaian kinerja merupakan sebuah alat yang menentukan dan efektif dalam pengembangan dan pengoptimuman sumberdaya manusia pada suatu organisasi (Rio, 1986)

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah suatu proses dan alat untuk mengukur serta mengevaluasi perilaku individu karyawan dan kesuksesan terhadap hasil kerjanya dengan standar yang ditentukan sebelumnya, baik standar yang dibuat oleh perusahaan maupun standar pekerja itu sendiri. Sedangkan standar untuk pengukuran kinerja diperlukan suatu dimensi sesuai dengan jenis pekerjaan. Dimensi tersebut dapat berupa kualitas, dan kuantitas kerja dengan memperhatikan waktu kerja dan kerjasama dengan rekan sekerja (karyawan lain) pada periode waktu tertentu. Dapat dikatakan bahwa karyawan yang dianggap memiliki kinerja yang tinggi jika mampu memenuhi kriteria yang ditentukan dalam dimensi kinerja.

Menurut Cascio (1998), penilaian kinerja kerja adalah gambaran yang sistematis mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pekerjaan

karyawan atau kelompok karyawan. Penilaian kinerja digunakan oleh organisasi untuk menggambarkan bagaimana suatu proses seharusnya bekerja dan bagaimana pekerjaan tersebut seharusnya dilakukan. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Riggio (1990) yang mengatakan, pada dasarnya penilaian kinerja adalah menilai dan mengukur kinerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Penilaian kinerja difokuskan pada inti tanggungjawab kerja dan perilaku-perilaku yang berkaitan dengan tugas-tugas formal yang telah dirancang oleh organisasi, oleh karena itu penilaian kinerja harus disesuaikan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan dapat memberikan informasi mengenai kemajuan karyawan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan (Findley *et. al.*, 2000).

Penilaian kinerja kerja karyawan dapat dilakukan oleh karyawan yang dinilai, *supervisor*, rekan kerja, pelanggan atau manajer dengan level yang lebih tinggi. Kebanyakan perusahaan menggunakan *supervisornya* untuk bertanggungjawab terhadap proses penilaian kinerja kerja karyawan (Bernardin & Russel, 1998). Menurut Becker & Miller (2003), penilaian kinerja kerja karyawan lebih baik dilakukan oleh atasan langsung karyawan. Atasan langsung memiliki pengetahuan yang khusus dan langsung mengenai beberapa aspek yang ada dalam pekerjaan bawahannya, sehingga memberikan informasi mengenai kinerja kerja karyawan secara lebih valid dan reliabel. Atasan langsung juga memiliki informasi yang lebih lengkap tentang karyawannya. Informasi tersebut didapatkan oleh atasan dari observasi mengenai perilaku-perilaku kerja karyawan selama

menjadi bawahannya. Informasi-informasi ini menjadikan penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung lebih akurat dan menyeluruh.

Bernardin & Russel (1998) mengatakan, penilaian kinerja kerja karyawan oleh bebepa jenis penilai menghasilkan penilaian kinerja kerja yang lebih adil (*fair*) dan terhindar dari bias. Hal ini meningkatkan kegunaan dari penilaian kinerja kerja. Kegunaan penilaian kinerja kerja karyawan menurut Cherrington (1994), adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan penghargaan dan mengakui kinerja. Data-data yang diperoleh dari penilaian kinerja digunakan sebagai pedoman pemberian gaji dan dipakai sebagai imbalan intrinsik karyawan karena karyawan memperoleh pengakuan yang positif atas usaha-usaha yang diberikannya terhadap organisasi.
- b. Penilaian kinerja kerja berfungsi sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan personalia seperti, promosi dan pemecatan. Informasi yang didapat dari penilaian kinerja kerja digunakan untuk membuat keputusan mengenai karyawan mana saja yang akan dipromosi dan karyawan mana yang akan dihentikan, sehingga bagian personalia dapat menghindari melakukan pengambilan keputusan berdasarkan kesan-kesan subyektif.
- c. Menyediakan informasi bagi karyawan tentang pengembangan diri mereka. Karyawan membutuhkan umpan balik yang membantu mereka untuk memperbaiki kinerja dan membantu mereka dalam mempelajari perilaku-perilaku yang baru. Karyawan juga akan mengetahui, seberapa baik mereka

melakukan pekerjaannya dan pada bagian mana dari pekerjaan mereka yang membutuhkan perbaikan.

- d. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi organisasi. Sistem penilaian kinerja kerja yang dirancang dengan baik membantu mengidentifikasi individu-individu atau departemen-departemen apa saja yang mendapatkan keuntungan dari program pelatihan serta kemampuan-kemampuan atau keahlian-keahlian apa saja yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan.
- e. Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dan mengkoordinasi fungsi-fungsi departemen personalia. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja kerja merupakan hal yang penting bagi pengembangan karier karyawan dan pengaturan kepegawaian organisasi. Informasi yang didapatkan dari penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi karyawan-karyawan yang berpotensi tinggi atau yang disebut dengan *fast-track employees*.

Menurut Mathis dan Jackson (2001), penilaian kinerja kerja karyawan sangat mungkin mengalami kesalahan-kesalahan. Sumber utama kesalahan dalam penilaian kinerja kerja karyawan adalah kesalahan yang dilakukan oleh penilai. Cara yang paling mudah untuk mengatasi atau mengurangi kesalahan-kesalahan tersebut adalah membuat penilai sadar akan proses penilaian yang bisa dilakukan melalui pelatihan.

Beberapa kesalahan yang sering dilakukan oleh penilai dalam penilaian kinerja kerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Permasalahan dari standar yang berbeda-beda

Penilai memakai standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal ini memungkinkan terjadinya kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh penilai, oleh karena itu penilai harus menggunakan standar dan bobot yang sama untuk setiap karyawan.

b. Efek resensi

Efek resensi terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang baru saja terjadi pada kinerja kerja karyawan. Masalah ini dapat diminimalkan dengan menggunakan beberapa metode pencatatan baik terhadap kinerja yang positif maupun yang negatif.

c. Kesalahan kecenderungan memusat

Penilai cenderung memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah rentang skala yang sempit yaitu ditengah-tengah skala, sehingga membentuk pola penilaian yang sama.

d. Bias dari penilai

Bias dari penilai terjadi ketika nilai- nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias ini cenderung mengganggu informasi penilaian untuk beberapa orang. Agama, usia, jenis kelamin, penampilan fisik atau klasifikasi bawaan lainnya direfleksikan dalam penilaian sehingga memunculkan kesan menyenangkan dan tidak menyenangkan dari penilai.

e. Efek halo

Efek halo terjadi ketika seorang penilai menilai tinggi atau rendah kinerja karyawannya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja. Penilaian kinerja kerja yang menunjukkan penilaian yang sama untuk seluruh karakteristik mungkin menjadi bukti adanya efek halo. Cara untuk mengatasi persoalan ini adalah dengan menetapkan kategori-kategori yang akan dinilai dan menilai seluruh karyawan pada suatu karakteristik secara satu persatu.

f. Kesalahan kontras

Kesalahan kontras adalah kecenderungan untuk menilai kinerja kerja karyawan secara relatif terhadap orang lain, tidak dibandingkan dengan standar kinerja. Penilaian kinerja hendaknya menggambarkan kinerja karyawan terhadap tuntutan pekerjaan dan tidak dibandingkan dengan orang lain.

Sumbangan yang diberikan oleh penilaian kinerja kerja akan berfungsi secara efektif jika dilakukan melalui persiapan yang matang dengan mempertimbangkan hal-hal seperti; sistem-sistem penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar-standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan (Cherrington, 1994). Penilaian kinerja kerja juga diusahakan agar memberikan perasaan puas dan adil serta akurat pada karyawan yang dinilai kinerjanya (Cawley, Keeping & Levy, 1998).

Menurut Cascio, (1998) persyaratan penilaian kinerja kerja yang efektif adalah sebagai berikut:

a. *Relevance* (relevan).

Hal ini berarti penilaian kinerja kerja harus mempunyai dua buah implikasi berikut, yaitu :

1. Mempunyai hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk tugas-tugas tertentu dengan tujuan-tujuan organisasi.
2. Mempunyai hubungan yang jelas antara elemen-elemen kerja penting yang telah diidentifikasi melalui sebuah analisis kerja dengan dimensi yang diungkap melalui form atau lembar penilaian kinerja. Tingkat relevansi sistem penilaian kinerja ditentukan dengan menjawab pertanyaan : “apa sebenarnya yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan pada suatu tugas tertentu?”

b. *Sensitivity* (sensitivitas)

Sistem penilaian kinerja kerja harus mampu membedakan karyawan yang mempunyai kinerja efektif dan tidak efektif, sehingga mampu memberikan pengembangan dan motivasi kepada karyawan. Sensitivitas juga berarti mampu memberikan informasi sebagai bahan administratif untuk mempromosikan pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

c. *Reliability* (reliabilitas).

Reliabilitas mengacu pada konsistensi penilaian kinerja kerja. Sistem penilaian kinerja yang mempunyai reliabilitas yang baik menghasilkan suatu penilaian yang sama terhadap kinerja kerja seorang karyawan meskipun dinilai oleh penilai (*rater*) yang berbeda.

d. *Acceptability* (dapat diterima),

Yaitu tanggungjawab terhadap hasil penilaian kinerja kerja yang jelas dan adil sesuai dengan jenis dan tingkat perilaku kerja yang diinginkan oleh karyawan.

Bernardin dan Russel (1998) mengajukan 7 langkah yang harus diikuti dalam pengembangan sistem penilaian kinerja kerja yang efektif, yaitu:

- a. Penilaian kinerja kerja dimulai dengan sebuah analisis kerja. Usaha-usaha untuk mengembangkan penilaian kinerja harus dimulai dengan informasi yang lengkap tentang-tugas-tugas yang akan dinilai. Informasi ini dihasilkan melalui analisis kerja yang memuat tentang persyaratan-persyaratan kerja (*job requirements*), kandungan kerja (*job content*), dan konteks kerja (*job context*). Pendekatan ini akan memungkinkan supervisor untuk lebih fokus pada perilaku-perilaku yang dihasilkan oleh karyawan dibandingkan sifat-sifat karyawan serta memberikan dokumentasi yang lebih baik untuk membuat keputusan-keputusan administratif.
- b. Menetapkan dimensi-dimensi kinerja dan mengembangkan patokan tingkat kinerja. Penetapan fungsi dan kriteria-kriteria kerja dengan melibatkan pemegang jabatan, supervisor dan konstituen penting lainnya merupakan kombinasi yang sangat penting dalam pembuatan dimensi sistem kinerja. Dimensi-dimensi ini merupakan hal yang penting bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan menggambarkan kinerja standar yang akan dipakai untuk menilai karyawan.

- c. Membuat skala standar. Hal ini merupakan proses untuk menentukan nilai-nilai pada setiap patokan tingkat kinerja. Penilai juga dapat menentukan perancangan dari setiap dimensi kinerja kerja ketika melakukan penghitungan skor kinerja secara keseluruhan.
- d. Mengembangkan form (lembar) dan program penilaian. Alat sesungguhnya yang digunakan untuk mengumpulkan laporan penilaian kinerja adalah form yang dilengkapi oleh penilai. Proses untuk mengembangkan lembaran penilaian harus mudah dipahami oleh penilai pada setiap dimensi kinerja yang ada.
- e. Mengembangkan prosedur skoring. Pada sistem yang sederhana, skor kinerja kerja secara keseluruhan merupakan rata-rata setiap skor dimensi kinerja kerja. Hal ini membutuhkan pengembangan formula skoring, lembaran skoring, prosedur untuk memasukkan angka mentah ke dalam skoring, prosedur untuk mencatat skoring dan prosedur untuk melaporkan skor penilai dan karyawan yang dinilai.
- f. Mengembangkan suatu proses penyampaian. Karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan komentarnya mengenai sistem penilaian kinerja kerja yang dikembangkan oleh organisasi.
- g. Mengembangkan manual dan program pelatihan bagi para penilai dan karyawan yang dinilai. Pelatihan ini berguna untuk memberikan penjelasan mengenai perintah tertulis yang ada dalam lembar penilaian, sehingga sistem

penilaian kinerja berfungsi secara efektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, penulis menyimpulkan penilaian kinerja kerja adalah: suatu sistem yang berfungsi untuk menilai dan mengetahui sejauhmana seorang karyawan atau kelompok karyawan melakukan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan oleh organisasi.

Kesalahan-kesalahan sering dilakukan oleh penilai (*rater*) dalam penilaian kinerja kerja karyawan, oleh karena itu penilai kinerja kerja karyawan harus menyadari kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dalam penilaian kinerja kerja melalui pelatihan penilaian kinerja kerja. Sistem penilaian kinerja kerja karyawan harus dilakukan melalui persiapan yang matang dan pelaksanaannya harus mengikuti prosedur yang standar sehingga dapat berfungsi secara efektif bagi kepentingan organisasi. Teori yang dipakai untuk menjelaskan penilaian kinerja kerja karyawan adalah pendapat dari Riggio (1990), yang mengatakan: penilaian kinerja kerja adalah mengukur kinerja kerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Luthans (2011) telah dikembangkan secara meluas. Hal tersebut semata-mata digunakan sebagai suatu alat pembeda

waktu bekerja antara karyawan untuk menentukan kenaikan upah, pemindahan, promosi dan pemberhentian (sementara). Penilaian kinerja tidak hanya meliputi hal di atas, akan tetapi juga sebagai suatu alat komunikasi, motivasi, dan perkembangan seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Rio (1986) manfaat penilaian kinerja :

1. Membantu karyawan untuk semakin banyak mengerti peran dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
2. Membantu karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitan dengan peran dan fungsi-fungsinya didalam perusahaan.
3. Untuk mengenali kebutuhan-kebutuhan akan pengembangan setiap karyawan berkenaan dengan peran dan fungsi-fungsinya.
4. Menambah kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan pejabat penyelia sehingga setiap karyawan senang bekerja dengan penyelia dan sekaligus menyumbangkan sebanyak-banyaknya kepada organisasi.
5. Mekanisme-mekanisme komunikasi yang semakin bertambah antara karyawan dengan penyelia sehingga karyawan dapat mengetahui harapan-harapan atasannya dan karyawan juga dapat mengetahui kesulitan-kesulitan bawahannya serta berusaha mengatasinya, dengan demikian mereka bersama-sama menyelesaikan tugasnya.

6. Memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadilah pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
7. Membantu karyawan dalam menyerap kebudayaan, norma-norma, dan nilai-nilai organisasi sehingga suatu identitas dan keikatan keorganisasian dikembangkan di seluruh perusahaan.
8. Untuk mempersiapkan karyawan guna memegang pekerjaan dari jenjang lebih tinggi dengan cara terus menerus memperkuat perkembangan perilaku dan kualitas yang dibutuhkan bagi posisi-posisi yang tingkatannya lebih tinggi di dalam organisasi.
9. Untuk menciptakan sebuah iklim yang positif dan sehat dalam organisasi yang mendorong orang berusaha sekuat tenaga dan merasa senang berbuat sesuatu.
10. Membantu dalam berbagai keputusan kepegawaian dengan memberikan data setiap karyawan secara berkala.

Penilaian kinerja menurut Cascio (1998) secara khusus memiliki manfaat:

1. Mendukung keputusan personalia untuk meningkatkan kinerja yang baik, penilaian digunakan sebagai kunci untuk mengelola hadiah dan sistem hukuman dari organisasi.
2. Sebagai kriteria dalam validasi tes, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian untuk mengevaluasi hipotesis bahwa skor tes meramalkan kinerja pekerjaan.
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dan sebagai sarana untuk pengembangan personalia serta karir.

4. Membantu menetapkan tujuan program pelatihan.
5. Membantu mendiagnosa masalah organisasi.

Handoko (2001), mengungkapkan kegunaan penilaian kinerja adalah a). perbaikan kinerja, b) penyesuaian-penyesuaian kompensasi, c) keputusan-keputusan penempatan, d) kebutuhan latihan dan pengembangan, e) perencanaan dan pengembangan karir, f) penyimpangan-penyimpangan proses staffing, g) ketidakakuratan informasi, h) kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, i) kesempatan kerja yang adil, dan j) tantangan dan eksternal.

Menurut Bhakti (1995), penilaian kinerja tidak semata-mata hanya mengamati persoalan kerajinan dan ketepatan waktu kerja tetapi manfaatnya adalah sebagai a) komunikasi antara atasan dan bawahan, b) sarana untuk mendidik dan melatih bawahan, c) ukuran untuk peningkatan prestasi kerja, d) uraian akan harapan pimpinan terhadap bawahannya, dan e) peluang bagi karyawan untuk mengutarakan pendapat tentang kemajuan.

Menurut Rosidi (1995), manfaat penilaian kinerja :

1. Untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam menentukan nilai suatu pekerjaan.
2. Untuk memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian.
3. Untuk memungkinkan para pengambil keputusan bertindak obyektif dalam memperlakukan karyawan.
4. Untuk membantu pihak manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, demosi, mutasi, meningkatkan, dan memberhentikan karyawan.

5. Mempertegas dan memperjelas fungsi tugas pokok, wewenang dan tanggungjawab dari setiap jabatan, sehingga dapat mengurangi dan meniadakan tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.
6. Untuk menghilangkan atau mengurangi berbagai jenis keluhan para karyawan karena perlakuan yang kurang adil.

Berdasarkan uraian di atas, manfaat penilaian kinerja digunakan sebagai instrumen dalam membantu setiap karyawan untuk mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitannya dengan peran dan fungsinya dalam perusahaan, memberikan umpan balik kepada karyawan dan sebagai sarana untuk pengembangan personalia serta karir, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, sebagai alat komunikasi atasan memilih, menempatkan, promosi, demosi, mutasi, meningkatkan, dan memberhentikan karyawan.

6. Metode Penilaian Kinerja

Berbagai macam metode digunakan dalam pengukuran nilai suatu pekerjaan (evaluasi pekerjaan) dan juga digunakan dalam pengukuran nilai seseorang dalam pekerjaan. Menurut Flippo (1984) ada beberapa metode penilaian kinerja seperti a) urutan (*ranking*), b) perbandingan antar karyawan, c) tingkatan dalam suatu definisi tertentu dan kategori yang telah ada, d) skala grafik, e) daftar, f) deskripsi penilaian tertutup, g) skala rating perilaku (BARS), h) essai. Pendapat senada dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan

Wright (1999), Aamodt (1994), Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2010), tentang beberapa metode penilaian kinerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka penelitian ini dalam menilai kinerja menggunakan metode rating yaitu metode penilaian yang tiap-tiap nilai dikaitkan (*anchored*) dengan perilaku kerja yang spesifik. penilaian dilakukan oleh atasan untuk mengukur kinerja karyawan. Metode ini digunakan karena hasil kerja karyawan tidak dapat dihitung secara kuantitatif.

7. Validitas dan Reliabilitas Penilai (*Rater*)

Walaupun unsur subyektivitas dalam rating tidak dapat dihindari namun validitas dan reliabilitas tetap dapat diusahakan. Menurut Ghisellit dan Brown (1955), validitas yang memadai dapat diperoleh dengan mengusahakan :

1. Validitas sebagai fungsi dari keragaman perilaku kerja yang akan dinilai.

Penilaian merupakan prosedur untuk mengumpulkan pendapat seseorang tentang perilaku. Salah satu faktor yang berpengaruh pada validitas adalah kompleksnya keragaman perilaku yang akan dinilai. Semakin sesuai antara perilaku kerja dalam tugas secara nyata dengan perilaku kerja yang digunakan sebagai faktor penilaian akan semakin valid rating tersebut.

2. Validitas sebagai fungsi dari pengetahuan penilai (*rater*) pada perilaku kerja yang dinilai (*ratee*). Semakin akrab penilai dengan perilaku karakteristik orang yang akan dinilai, maka akan semakin banyak kesempatan untuk melakukan pengamatan sehingga semakin akurat penilaiannya.

3. Validitas sebagai fungsi dari bias penilai (*rater*). Meskipun dengan pengetahuan pada perilaku yang akan diukur (*ratee*) validitas penilaian tidak akan didapatkan apabila keputusan penilai dipengaruhi oleh bias perseorangan.
4. Validitas sebagai fungsi dari tujuan penilaian. Untuk kepentingan apa penilaian terhadap individu dilakukan sehingga dapat mempengaruhi penilaian dalam menentukan penilaian.
5. Validitas sebagai fungsi dari lamanya waktu yang tersedia dalam memberikan penilaian. Untuk mencapai keakuratan dalam penilaian, penilai harus memiliki waktu yang terkumpul dan sistematis untuk menganalisis semua kesan, opini-opini, dan fakta-fakta yang dimiliki tentang para pekerjanya. Batas waktu yang singkat dapat menyebabkan penilaian kurang akurat dalam menilai.
6. Validitas sebagai fungsi dari karakteristik penilai (*rater*). Diharapkan penilai merupakan orang yang memiliki kualitas dan kriteria tertentu seperti :
 - a. Berminat dalam penilaian yang ia buat
 - b. Menggunakan waktunya untuk membuat penilaian
 - c. Memiliki penyesuaian diri yang baik
 - d. Simpatik dan mengerti pada orang lain
 - e. Terlatih dan bermasa, sehingga mengerti tentang operasi, kompensasi (upah), dan kesalahan yang akan mempengaruhi keakuratan penilaian.

Dari segi reliabilitas perlu diperhatikan :

- a. kebebasan dalam menilai, dicapai dengan mengadakan penilaian yang dilakukan oleh beberapa penilai, kemudian dilihat besarnya derajat konsistensi hasil dari beberapa penilaian.
- b. perbandingan penilaian dicapai dengan cara membandingkan hasil penilaian dari dua orang penilai atau lebih yang dianggap memadai, yaitu dilakukan oleh penilai yang bermasa. Agar hasil dapat diperbandingkan, maka penilai yang terlibat dalam penilaian harus benar-benar mengenal dan familiar dengan aktivitas kerja para karyawan yang akan dikenai penilaian.
- c. harus benar-benar mengenal dan familiar dengan aktivitas kerja para karyawan yang akan dikenai penilaian.

Beberapa pendapat senada juga dikemukakan oleh Devries, Morrison, Shullman dan Gerlach (1981), Cawley, Keeping dan Levy (1998). Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, sangat perlu untuk memperhatikan validitas dan reliabilitas penilaian tersebut. Hal ini membutuhkan usaha untuk menegakkan prinsip-prinsip reliabilitas dan validitas dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, yang dalam penelitian ini akan dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan subyek penelitian.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu (proses), yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar/dimensi tertentu (dimensi berupa kualitas dan

kuantitas kerja) yang diukur dengan alat ukur dari perusahaan tempat individu tersebut bekerja melalui penilaian kinerja dengan maksud untuk dapat mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang dianggap memiliki kinerja yang tinggi jika mampu memenuhi kriteria yang ditentukan dalam dimensi kinerja.

B. Komunikasi Interpersonal

1. Pengertian Komunikasi Interpersonal.

Salah satu tantangan besar di dalam komunikasi adalah bagaimana menyampaikan informasi atau mengkomunikasikan gagasan ke seluruh elemen organisasi dan bagaimana memperoleh informasi balik (*feedback*) dari seluruh elemen organisasi tersebut. Tantangan ini hadir oleh karena kenyataan yang ada menunjukkan bahwa para karyawan dari semua elemen cenderung menyembunyikan pikiran dan perasaan mereka. Di satu pihak, para pimpinan perusahaan jarang mengkomunikasikan pikiran mereka secara terbuka, dan di pihak lain para bawahan merasa sulit menyampaikan pikiran dan perasaan mereka secara langsung karena takut dan menyadari bahwa pimpinan mereka tidak tertarik akan masalah-masalah mereka.

Menurut De Vito (1997) komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang dan di antara individu itu terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan atau komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenal

permasalahan yang akan dibicarakan yang pada akhirnya diharapkan terjadi perubahan tingkah laku sehingga komunikasi itu menjadi penting, komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih yang mengirim dan menerima pesan, terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik.

Menurut De Janasz, dkk (2002), komunikasi adalah proses dimana informasi mengalir dari sumber ke penerima dan kembali lagi. Kita berkomunikasi karena ingin sesuatu terjadi atau kita ingin memuaskan kebutuhan. Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi. Hanya melalui pentransferan makna suatu individu ke individu lain, maka informasi atau gagasan dapat dihantarkan. Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu organisasi atau kelompok, yaitu : kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Fakta menunjukkan dalam pekerjaan dan hidup kita mengabdikan untuk berkomunikasi dengan yang lain, sebagai contoh dalam bisnis rata-rata supervisi menggunakan 80 % waktunya untuk komunikasi, yang mana perkiraannya adalah 10 % digunakan untuk menulis, 15 % untuk membaca, 30 % untuk bicara dan 45 % untuk mendengar (De Janasz, dkk, 2002).

Komunikasi dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Apabila para karyawan, misalnya diminta untuk mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada

atasan, antar karyawan saling mengingatkan apabila ada rekannya yang melakukan kesalahan, maka komunikasi tersebut dapat dikatakan menjalankan fungsi control.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dimana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka sehingga komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi lain dari komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

Pengertian komunikasi interpersonal dalam penelitian ini, setelah mempelajari beberapa pengertian tentang komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh beberapa ahli, maka penelitian ini cenderung menggunakan pendapat dari De Vito (1997), yaitu komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang dan di antara individu itu terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan atau komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenal permasalahan yang akan dibicarakan yang pada akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku sehingga komunikasi itu menjadi penting.

2. Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi

Desain organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yang berbeda, yaitu : ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal (Gibson, dkk, 2006).

- a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*). Komunikasi ke bawah mengalir dari individu yaitu hierarki atas ke hierarki bawah dalam sebuah organisasi. Bentuk komunikasi bawah antara lain : instruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijaksanaan, prosedur, buku pedoman, dan publikasi perusahaan.
- b. Komunikasi ke atas (*upward communication*). Organisasi yang efektif memerlukan komunikasi ke atas agar pimpinan organisasi dapat mengetahui informasi-informasi penting dan kondisi bawahan. Komunikasi ke atas mengalir dari hierarki bawah ke arah hierarki atas, sehingga yang berperan sebagai komunikator adalah bawahan dan pimpinan sebagai komunikan. Beberapa arus komunikasi ke atas adalah pertemuan kelompok, kotak saran, prosedur naik banding atau pengaduan.
- c. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*). Komunikasi horizontal mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi tersebut diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi. Contohnya adalah komunikasi yang dilakukan antar departemen dalam suatu organisasi.

- d. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*). Komunikasi diagonal bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi. Komunikasi diagonal penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi melalui saluran ke atas, ke bawah, atau horizontal.

Pada sebuah organisasi, komunikasi mengalir dari individu kepada individu lain secara langsung baik formal maupun kelompok meliputi komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal ataupun diagonal. Komunikasi tersebut disebut sebagai komunikasi interpersonal, yang merupakan pengaruh penting atas perilaku antar pribadi. Gibson, dkk (2006), menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal tidak dapat dielakkan dalam setiap fungsi organisasi sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal yang penting bagi pencapaian keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal di dalam organisasi sesuai pendapat Gibson dapat terjadi dengan empat arah yang berbeda, yaitu : ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal.

3.Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal.

De Vito (1997) menyatakan agar komunikasi interpersonal berlangsung dengan efektif, maka ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku komunikasi interpersonal tersebut.

a. Keterbukaan (*openness*).

Keterbukaan dapat dipahami sebagai keinginan untuk membuka diri dalam rangka berinteraksi dengan orang lain. Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal, yaitu: komunikator harus terbuka pada komunikan demikian juga sebaliknya, kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang, serta mengakui perasaan, pikiran serta mempertanggungjawabkannya.

b. Empati (*Empathy*)

Empati adalah kemampuan untuk merasakan hal-hal yang dirasakan orang lain. Hal ini termasuk salah satu cara untuk melakukan pemahaman terhadap orang lain. Langkah pertama dalam mencapai empati adalah menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan, dan mengkritik. Langkah kedua dengan mencoba mengerti alasan yang membuat orang itu memiliki perasaan tersebut. Ketiga, mencoba merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain dari sudut pandangnya. Empati dapat dikomunikasikan secara verbal ataupun nonverbal.

c. Sikap mendukung (*supportiveness*)

Dukungan meliputi tiga hal. Pertama, *descriptiveness*, dipahami sebagai lingkungan yang tidak di evaluasi menjadikan orang bebas dalam mengucapkan perasaannya, tidak defensif sehingga orang tidak malu dalam mengungkapkan perasaannya dan orang tidak akan merasa bahwa dirinya dijadikan bahan kritikan terus menerus. Kedua, *spontaneity* dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara spontan dan mempunyai

pandangan yang berorientasi ke depan, yang mempunyai sikap terbuka dalam menyampaikan pemikirannya. Ketiga, *provisionalism* dipahami sebagai kemampuan untuk berpikir secara terbuka (*open minded*).

d. Sikap Positif (*positiveness*)

Sikap positif dalam komunikasi interpersonal berarti bahwa kemampuan seseorang dalam memandang dirinya secara positif dan menghargai orang lain. Sikap positif tidak dapat lepas dari upaya mendorong menghargai keberadaan serta pentingnya orang lain. Dorongan positif umumnya berbentuk pujian atau penghargaan, dan terdiri atas perilaku yang biasanya kita harapkan.

d. Kestaraan (*equality*)

Tidak akan pernah ada dua orang yang sama-sama setara dalam semua hal. Komunikasi interpersonal akan efektif apabila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan dari kedua belah pihak sama-sama berharga dan ada sesuatu yang akan disumbangkan. Kesamaan dalam suatu komunikasi akan menjadikan suasana komunikasi yang akrab, sebab dengan tercapainya kesamaan kedua belah pihak baik komunikan maupun komunikator akan berinteraksi dengan nyaman. Apabila suatu hubungan interpersonal di dalamnya terdapat kestaraan, maka ketidaksepakatan serta konflik dipandang sebagai upaya untuk lebih memahami perbedaan tidak untuk menjatuhkan pihak lain. Kestaraan tidak berarti menerima semua perilaku verbal dan nonverbal pihak lain melainkan memberikan “penghargaan positif tak bersyarat”.

4. Pentingnya Komunikasi Interpersonal.

Pada sebuah organisasi, komunikasi mengalir dari individu kepada individu lain secara langsung, baik formal ataupun nonformal yang meliputi komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal ataupun diagonal. Komunikasi tersebut disebut sebagai komunikasi interpersonal, yang merupakan pengaruh penting atas perilaku antar pribadi.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2006) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal merupakan bagian dari fungsi organisasi. Komunikasi interpersonal tidak dapat dihindari dalam setiap fungsi organisasi, sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal penting bagi pencapaian keberhasilan organisasi.

Spitzberg dan Cupach (2002) menjelaskan bahwa agar komunikasi interpersonal efektif dapat menerapkan model kompetensi. Model tersebut menawarkan lima kualitas efektivitas yaitu:

a. Kepercayaan diri.

Komunikator yang secara sosial memiliki kepercayaan bersikap santai, tidak kaku, fleksibel dalam suara dan gerak tubuh, tidak terpaku pada nada suara tertentu dan gerak suara tertentu. Ketegangan, kekakuan serta kecanggungan mengisyaratkan ketidak mampuan mengendalikan orang lain atau individu berada dalam kendali pihak luar.

b. Kebersatuan

Kebersatuan mengacu pada penggabungan antara komunikator dan komunikan, terciptanya rasa kebersamaan dan kesatuan. Komunikator yang memperlihatkan kebersatuan, mengisyaratkan minat dan perhatian. Bahasa yang menunjukkan kebersatuan umumnya ditanggapi secara positif. Kebersatuan menyatukan komunikator dan komunikan. Secara non verbal, kebersatuan dapat diwujudkan dengan memelihara kontak mata, kedekatan fisik serta sosok tubuh yang terbuka meliputi gerak tubuh yang dipusatkan pada orang yang sedang diajak berinteraksi, pandangan yang terfokus, tersenyum dan perilaku lain yang mengisyaratkan minat komunikator untuk berinteraksi terhadap komunikan. Kebersatuan dikomunikasikan secara verbal dengan berbagai cara, misalnya : menyebut nama lawan bicara, memberikan umpan balik yang relevan, menggunakan kata ganti yang mencakup baik pembicara maupun pendengar, memusatkan perhatian pada kata-kata lawan bicara, serta menghargai pembicaraan orang lain.

c. Manajemen Interaksi.

Manajemen interaksi menekankan pada kedua pihak, masing-masing berkontribusi dalam keseluruhan komunikasi. Menjaga peran sebagai pembicara dan pendengar, melalui gerakan mata, ekspresi, vokal, gerakan tubuh dan wajah yang sesuai, saling memberikan kesempatan untuk berbicara merupakan keterampilan manajemen interaksi. Penting untuk

menyampaikan pesan verbal dan non verbal yang saling berkesesuaian dan memperkuat. Pemantauan diri berhubungan secara integral dengan manajemen interaksi interpersonal. Pemantauan diri merupakan manipulasi citra yang ditampilkan kepada pihak lain. Pemantauan diri yang cermat selalu menyesuaikan perilaku mereka menurut umpan balik dari pihak lain untuk mendapatkan efek yang paling menyenangkan.

d. Daya pengungkapan atau ekspresi.

Daya pengungkapan atau ekspresi menekankan pada keterampilan mengkomunikasikan keterlibatan tulus dalam interaksi interpersonal. Daya ekspresi sama dengan keterbukaan dalam hal penekanannya pada keterlibatan, contohnya ekspresi bertanggungjawab atas pikiran dan perasaan, mendorong umpan balik yang relevan, dan keterbukaan pada orang lain.

e. Orientasi ke pihak lain.

Orientasi mengacu pada kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan komunikan selama terjadi interaksi. Orientasi tersebut mencakup pengkomunikasian perhatian dan minat terhadap apa yang dikatakan komunikan. Komunikator yang berorientasi pada pihak lain melihat situasi dan interaksi dari sudut pandang lawan bicara dan menghargai perbedaan pandangan. Model lain dimana prinsip-prinsip efektivitas komunikasi interpersonal dapat diturunkan adalah model teori pergaulan sosial (Thibaut et al., 1986). Teori pergaulan sosial menekankan bahwa kita

mengembangkan hubungan apabila manfaatnya lebih besar dari pada biaya yang harus dikeluarkan. Teori tersebut cenderung menjelaskan kecenderungan manusia untuk mencari keuntungan atau manfaat dengan mengeluarkan biaya sesedikit mungkin. Kebanyakan dari kita mempunyai harapan dalam suatu hubungan. Apabila harapan terlampaui, maka akan mengalami kepuasan. Sebagai contoh, manusia merasa puas jika mendapat manfaat lebih besar dari pada apa yang semula diharapkan. Apabila harapan tidak terpenuhi akan mengalami ketidakpuasan.

Kotler (2000) menjelaskan ada tiga faktor yang melandasi kredibilitas Komunikator, yaitu :

a. Keahlian

Keahlian merupakan kemampuan khusus yang dimiliki oleh komunikator untuk mendukung pesan yang disampaikan. Contohnya : apabila seorang akunting membicarakan masalah keuangan perusahaan akan lebih dipercaya dibandingkan yang berbicara adalah bagian humas.

b. Kelayakan untuk dipercaya

Kelayakan untuk dipercaya berkaitan dengan anggapan atas tingkat obyektivitas dan kejujuran sumber pesan itu. Teman lebih dipercaya dibandingkan orang yang belum dikenal, dan orang yang tidak dibayar untuk merekomendasikan sesuatu dianggap lebih dapat dipercaya daripada orang yang dibayar.

c. Kemampuan untuk disukai

Kemampuan untuk disukai menunjukkan daya tarik sumber di mata komunikan. Sifat-sifat seperti terus terang, humoris, dan apa adanya membuat komunikator lebih disukai. Kelayakan untuk dipercaya adalah lebih utama dari ketiga hal tersebut. Apabila seseorang memiliki sikap yang positif terhadap komunikator dan pesan, atau sikap yang negatif terhadap keduanya, maka terjadilah keadaan yang dinamakan keadaan kongruen. Perubahan sikap akan terjadi searah dengan bertambahnya jumlah kesesuaian antara kedua evaluasi tersebut. Prinsip kongruen menjelaskan bahwa komunikator dapat menggunakan citra baiknya untuk mengurangi sikap negatif terhadap suatu pesan tetapi dalam proses tersebut komunikator mungkin kehilangan penghargaan dari komunikan.

Menurut Lunandi (1994) ada empat aspek yang mempengaruhi komunikasi interpersonal yaitu : citra diri (*self-image*), citra pihak lain (*The image of the others*), lingkungan fisik, lingkungan sosial.

a. Citra diri (*self-image*).

Setiap manusia mempunyai gambaran tertentu mengenai dirinya, status sosialnya, kelebihan dan kekurangannya. Gambaran itulah yang menjadi penentu bagi apa yang dilihatnya, didengarnya, bagaimana penilaiannya terhadap segala yang berlangsung di sekitarnya. Dengan kata lain, citra diri menentukan ekspresi dan persepsi orang. Manusia belajar menciptakan citra diri melalui hubungannya dengan orang lain, terutama

manusia lain yang penting bagi dirinya. Seperti ayahbunda, guru, atasan. Melalui kata-kata maupun komunikasi tanpa kata (perlakuan, pandangan mata dan sebagainya) dari orang lain ia mengetahui apakah dirinya dicintai atau dibenci, dihormati atau diremehkan, dihargai atau direndahkan. Citra diri sebagai seseorang yang lemah akan terlihat pada komunikasinya dengan orang lain. Sukar berbicara bebas, sulit mengatakan isi hati dan pikiran, ataupun yang terjadi sebaliknya.

b. Citra pihak lain (*The image of the others*).

Selain citra diri, citra pihak lain juga menentukan cara dan kemampuan orang berkomunikasi. Pihak lain, yakni orang yang diajak berkomunikasi, mempunyai gambaran khas bagi dirinya. Kadang dengan orang yang satu komunikasi itu bisa lancar, jelas, tenang. Dengan orang yang lainnya tahu-tahu jadi gugup, sukar menemukan kata-kata yang tepat dan bingung. Ternyata pada saat berkomunikasi itu dirasakan campur tangan ataupun umpan balik antara citra diri dan citra pihak lain.

c. Lingkungan fisik. Faktor ini punya pengaruh pada komunikasi.

Bagaimanapun orang yang suka berteriak pada waktu berada di rumah sendiri, ia lebih banyak berbisik di tempat beribadah. Sekalipun orang diajak berkomunikasi itu sama (misal anak sendiri). Di tempat kerja, ia berkomunikasi dengan gaya lain. Memang tingkah laku manusia berbeda dari suatu tempat ke tempat yang lain. Karena setiap tempat mempunyai norma sendiri yang harus ditaati.

d. Lingkungan sosial.

Lingkungan sosial merupakan proses komunikasi yang terjadi pada situasi ataupun orangnya bila situasi atau orangnya berbeda akan menyebabkan terjadinya proses komunikasi yang berbeda pula. Pakaian, tingkah laku dan bahasa pada jamuan para cendekiawan di hotel besar tentunya tidak sama dengan yang dipakai pada pesta pernikahan pembantu rumah tangga di kampung. Perlu dikemukakan, bahwa sebagaimana lingkungan (fisik dan sosial) mempengaruhi tingkah laku dan cara berkomunikasi mempengaruhi suasana lingkungan, setiap orang harus memiliki kepekaan terhadap lingkungan tempat berada, memiliki kemahiran untuk membedakan lingkungan yang satu dengan lingkungan yang lain.

Penting untuk memahami garis-garis atraksi dan penghindaran dalam sistem sosial agar mampu diramalkan darimana pesan akan muncul, kepada siapa pesan itu akan mengalir dan lebih lagi bagaimana pesan akan diterima. Berarti dengan mengetahui siapa tertarik kepada siapa atau siapa menghindari siapa, seseorang dapat meramalkan arus komunikasi interpersonal yang akan terjadi. Semakin seseorang tertarik kepada orang lain makin besar kecenderungan seseorang berkomunikasi dengan orang tersebut. Kesukaan kepada orang lain, sikap positif dan daya tarik seseorang disebut sebagai atraksi interpersonal.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang ada dalam komunikasi interpersonal antara lain didasari oleh sikap terbuka, empati, saling mendukung, sikap positif, dan kesamaan diantara

pihak yang terkait, komunikasi interpersonal sebagian besar juga terbentuk oleh citra diri (*self image*), citra pihak lain (*the image of the other*), lingkungan fisik, dan lingkungan sosial yang pada akhirnya menimbulkan daya tarik seseorang dalam berkomunikasi juga sikap positif dan kesukaan pada orang lain untuk berkomunikasi yang lebih dikenal dengan atraksi interpersonal.

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motif dan Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata motif, dan kata motif berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti mendorong atau menggerakkan. Motif adalah daya penggerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dari seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu.

Motivasi sebagai sesuatu hal yang menggerakkan, memelihara, mengatur dan menghentikan perilaku. Motivasi juga dapat berarti daya penggerak atau dorongan kerja pada seseorang yang akan menciptakan kegairahan bekerja sehingga mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan kerja (Hasibuan, 2001).

Winardi (2001) menyebutkan bahwa motivasi juga bisa dikatakan sebagai kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang. Potensi ini dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya

secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut Siagian (2000) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan memberikan motivasi yang tepat karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan ia menyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan pribadinya akan terpelihara pula. Lebih jelasnya bahwa dorongan atau motivasi itu berupa kebutuhan yang timbul dalam diri karyawan yang harus dipenuhi dengan cara bekerja.

Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Malayu, 2001).

Sedangkan menurut Moekijat (dalam Malayu, 2001) menyatakan motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu.

Berelson dan Stainer (dalam Malayu, 2001) dimana motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.

Guralnik (dalam Malayu, 2001) menyatakan motif adalah suatu perangsang dari dalam, suatu gerak hati, dan sebagainya yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu.

Menurut Nasution (dalam Moejikat, 2002) dimana motif dimaksud segala daya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

Dari uraian tersebut dapatlah di tarik suatu kesimpulan bahwa motif adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, atau yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tujuan.

Menurut Flippo (dalam Malayu, 2001) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.

Menurut Encyclopedia (dalam Malayu, 2001) yang menyatakan motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

Wexley dan Yulk (1997) mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu proses pemberian energi psikis yang mengarahkan tingkah laku pada tujuan yang ingin dicapainya.

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku (Gibson, 2006).

Menurut Koontz (dalam Malayu, 2001) motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau mencapai suatu tujuan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri individu maupun dari luar diri individu untuk melakukan suatu tindakan yang mengarah kepada aktivitasnya guna mencapai suatu tujuan.

2. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Ravianto (dalam Martoyo, 1987) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja seseorang.

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Malayu, 2001)

Wexley dan Yulk (1997) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri pekerja untuk menyelesaikan suatu tugas yang baik.

Flippo (dalam Malayu, 2001) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.

Menurut Gie (Handoko, 2001) dalam kamus administrasi merumuskan bahwa motivasi kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawannya agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana di kehendaki dari orang-orang tersebut.

Robbline (dalam Malayu, 2001) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Menurut Anaroga (1992) adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi biasanya disebut sebagai suatu yang menimbulkan semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi yang dicapai.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang menimbulkan suatu dorongan atau semangat kerja seseorang yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

3. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Menurut Jurgensen (dalam Meutia, 1991) untuk mengungkapkan motivasi kerja harus memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Pekerjaan yang menimbulkan rasa aman, yaitu segala pekerjaan yang dilakukan dapat menimbulkan rasa aman bagi karyawan tersebut.
- b. Perusahaan yang memberikan rasa bangga terhadap karyawan, yaitu tempat dimana karyawan bekerja mempunyai nama baik
- c. Kesempatan untuk maju, yaitu kesempatan untuk promosi dan kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru.
- d. Kelompok kerja, yaitu teman sekerja yang dapat di ajak kerja sama dalam melakukan suatu pekerjaan.
- e. Pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang sesuai dengan minat, bakat, pendidikan dan pengalaman.
- f. Gaji, yaitu tinggi menurut karyawan
- g. Hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu gaya atasan terhadap bawahan dan atasan yang mempunyai hubungan baik dengan bawahannya.

- h. Jaminan kerja, yaitu jam kerja yang sangat singkat atau jam kerja yang tidak terlalu lama.
- i. Kondisi kerja, yaitu keadaan tempat kerja seperti pengaturan udara, suhu dan kebersihan tempat kerja.
- j. Jaminan kesehatan, yaitu fasilitas tempat kerja seperti asuransi.

Blum dan Russ (dalam Meutia, 1991) mengatakan bahwa paling sedikit ada lima Dorongan yang menyebabkan karyawan yang melakukan pekerjaan, kelima dorongan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Advancement* atau kesepakatan untuk maju
- b. *Securty* atau pekerjaan yang menimbulkan rasa aman
- c. *Salary* atau gaji yang memadai
- d. *Supervisor* atau atasan yang bersahabat
- e. *Hours of work* atau lamanya jam kerja

Disamping kelima aspek tersebut di atas, maka Panitia Pelaksana Survey Fakultas Psikologi Universitas Indonesia : *Workers Motivation in Jakarta* (dalam Meutia, 1991) menjelaskan mengenai aspek motivasi kerja dan Jurgensen tersebut sebagai berikut :

- a. *Security*, adalah adanya jaminan bagi para karyawan untuk memperoleh pekerjaan di perusahaan selama mungkin seperti mereka harapkan.
- b. *Company*,* adalah perusahaan yang memberikan rasa bangga atau kebanggaan terhadap karyawan.
- c. *Advancement*, adalah adanya kemungkinan untuk maju.

- d. *Co-workers* adalah pengalaman kerja yang cocok dan sepaham
- e. *Type of work*, adalah pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat dan minat.
- f. *Pay*, gaji atau penghasilan yang diterima
- g. *Supervisor*, adalah pimpinan atau atasan yang baik, yang mempunyai hubungan yang baik dengan bawahannya, mengerti dan mempertimbangkan pendapat bawahannya.
- h. *Hours of work*, adalah jam kerja yang teratur dalam sehari, seminggu, malam hari, atau siang hari, bergiliran atau tidak.
- i. *Working condition*, adalah meliputi ruang kerja, seperti tempat kerja bersih, suhu, ventilasi, bebas dari kegaduhan suara dan lain-lain.
- j. *Benefits*, adalah meliputi kesepakatan untuk mendapatkan hiburan, jaminan kesejahteraan, pengobatan, asuransi, cuti, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi aspek-aspek motivasi kerja terdiri dari *Advancement* atau kesepakatan untuk maju; *Security* atau pekerjaan yang menimbulkan rasa aman; *Salary* atau gaji yang memadai; *Supervisor* atau atasan yang bersahabat; *Hours of work* atau lamanya jam kerja; *Company* (dimilikinya rasa bangga), *Co-workers* (teman kerja yang cocok dan sepaham); *Type of work* (pekerjaan yang sesuai); *Working condition* (ruangan dalam kerja) dan *Benefits* (kesempatan untuk mendapatkan fasilitas).

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Sesuai dengan pengertian motivasi kerja yakni segala sesuatu yang mendorong semangat untuk bekerja. Disamping itu yang mendorong orang untuk bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Dengan adanya kebutuhan inilah para pekerja berusaha keras untuk mencapai kebutuhannya melalui pekerjaannya. Akan tetapi motivasi orang dalam bekerja dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Stoner dan Winkel (1986) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja.

1. Karakteristik individu, yaitu faktor-faktor yang ada dalam diri individu yang mempengaruhi motivasi kerja individu tersebut seperti minat, sikap dan kebutuhan yang di bawa seseorang ke dalam situasi kerja yang berbeda-beda di antara individu yang satu dengan individu yang lain, dengan demikian motivasi orang di dalam melakukan pekerjaan juga berbeda.
2. karakteristik pekerjaan, yaitu faktor dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi motivasi kerja seperti sifat dan tugas karyawan yang meliputi jumlah tanggung jawab juga macam tugas.
3. karakteristik situasi kerja, yaitu faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi seseorang, seperti apakah rekan kerja mendorong individu untuk bekerja dengan standar tinggi atau rendah.

Sondang (1989) mengemukakan bahwa selain ketiga faktor di atas, ada juga beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Dimana seorang manajer dapat menerapkan teori motivasi dalam menggerakkan para karyawan untuk dapat bekerja lebih baik. Beberapa faktor tersebut antara lain :

1. Usia

Berdasarkan penelitian dan pengalaman usia seseorang akan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Dimana kepuasan kerja yang cenderung tinggi didasarkan pada usaha meniti karir dalam sekian tahun lamanya yang dicapai secara maksimal. Sehingga manajer perlu mengadakan pendekatan yang berbeda dengan memberikan motivasi dalam bentuk perlakuan terhadap karyawan yang relatif muda dibandingkan dengan karyawan yang usianya sudah lebih tua.

2. Jenis Kelamin

Tidak terdapat perbedaan yang mencolok antara karyawan dan karyawan wanita sepanjang kemampuan mereka menjadi anggota organisasi yang konstruktif dan kontributif. Namun selain dapat dilihat bahwa seorang laki-laki lebih termotivasi dalam bekerja, karena secara kodrati laki-laki merupakan kepala keluarga yang harus memberikan nafkah untuk istri dan anak-anaknya. Sedangkan seorang wanita bekerja sebagian besar hanya terdorong untuk beraktualisasi dan bersosialisasi.

3. Status Perkawinan

Seorang karyawan dan karyawan yang sudah berkeluarga akan cenderung lebih mudah merasa puas dalam pekerjaannya dibandingkan dengan orang yang belum berkeluarga, ini disebabkan oleh rasa tanggung jawab yang besar untuk menghidupi keluarganya. Sehingga dalam hal ini status perkawinan seseorang turut pula memberikan petunjuk tentang tata cara dan teknik motivasi yang cocok digunakan baginya dibandingkan dengan orang yang tidak berkeluarga.

4. Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan salah satu pengaruh untuk seorang manajer dalam menerapkan teori motivasi dalam suatu perusahaan. Dalam masyarakat yang masih menganut konsep “ *extended family system* “, dimana yang dianggap menjadi tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anak.

5. Masa Kerja

Masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan organisasional. Seorang manajer beranggapan bahwa semakin lama seseorang berkarya/ bekerja dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula produktivitasnya karena ia semakin berpengalaman dan memiliki keterampilan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya. Sehingga keinginan manajer dan perusahaan untuk

memberikan suatu motivasi terhadap para karyawannya dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat di tarik kesimpulan ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, diantaranya adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja, umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, masa kerja.

Gellernian dalam Martharia (2000) menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi kerja yang paling kuat adalah terpenuhinya kebutuhan dasar untuk mempertahankan hidup, yaitu makan, minum, tempat tinggal, dan sejenisnya. Kemudian kebutuhannya meningkat yaitu keinginan untuk mendapatkan keamanan hidup. Dalam taraf yang lebih maju, bila rasa aman terpenuhi mereka mendambakan barang mewah, status dan kemudian prestasi.

Kamaludin (2000) mengemukakan bahwa tingkat pendidikan dalam satu-satunya faktor internal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kerja adalah kesejahteraan keluarga, jenis kelamin, usia pekerjaan dan status kerja. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang ditimbulkan oleh faktor di dalam atau di luar diri seseorang. Faktor di dalam diri dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan atau berbagai harapan cita-cita yang menjangkau masa depan. Sedangkan faktor dari luar dapat diperoleh dari berbagai sumber yang kompleks yang berasal dari luar diri seseorang.

Terdapat tiga hal yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

1. Ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristics*) yaitu minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja.
2. Tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristics*) yaitu sifat dari tugas pekerja yang meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri.
3. Lingkungan kerja (*work situation characteristics*) yaitu faktor-faktor yang ada dalam lingkungan kerja dan dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Tingkat motivasi yang ditunjukkan seseorang akan berbeda dengan orang lain dalam menghadapi situasi yang sama, bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Perbedaan motivasi yang ada dalam diri seseorang dipengaruhi oleh tingkat kematangan, latar belakang kehidupan, usia, lingkungan, keunggulan fisik, mental dan pikiran serta faktor sosial budaya (Wijaya dalam Ernawati, 2000).

D. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja

Kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan

sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Menurut Wahyudi (2011), penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Menurut Simamora, penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), penilaian kinerja diarahkan pada kriteria kinerja seorang pemegang jabatan, suatu tim atau suatu unit kerja. Schuler mengemukakan 3 (tiga) jenis kriteria dasar penilaian kinerja, yaitu : 1) Kriteria berdasarkan sifat. Kriteria ini memfokuskan pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

Dasar komunikasi antara satu orang dengan orang lainnya, merupakan kajian khusus dalam ilmu komunikasi yang disebut komunikasi interpersonal. Untuk membangun komunikasi interpersonal individu harus mempunyai konsep dalam komunikasi, yaitu bagaimana mengkonsepkan diri dan membentuk komunikasi dua arah untuk menciptakan komunikasi yang baik.

Komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dielakkan. Melalui komunikasi interpersonal individu dapat mentransfer pikiran atau informasi yang ia miliki ke individu lain. Sapaan, penjelasan, pertanyaan merupakan bentuk komunikasi interpersonal dalam bentuk verbal, sedangkan senyum, anggukan kepala, lambaian merupakan contoh dari komunikasi interpersonal dalam bentuk non verbal.

Penelitian yang dilakukan oleh Johlke dan Duhan (2000) menjelaskan adanya komunikasi yang saling memberikan *feedback* dan pemberian informasi kepada pelayanan akan mempengaruhi kinerja.

Dipahami bahwa adanya komunikasi interpersonal yang efektif akan berkorelasi dengan kinerja yang ada dalam diri karyawan. Adanya komunikasi yang efektif berarti bahwa antar individu yang ada dalam organisasi memiliki keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, serta kesetaraan, dan hal tersebut menghasilkan kinerja yang lebih baik.

E. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Menurut Mahsun (dalam Suryadi & Rosyidi, 2013) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Pentingnya kinerja perusahaan ialah sebagai salah satu faktor dalam kemajuan perusahaan. Kinerja karyawan menjadi sangat penting dikarenakan penurunan kinerja baik individu maupun

kelompok dalam suatu perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti dalam suatu perusahaan, yaitu akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi, dengan kinerja yang baik setiap karyawan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik dapat memberikan kontribusi besar dalam menjalankan aktivitas suatu perusahaan serta dapat tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja juga memiliki peranan penting lainnya, yaitu karyawan yang memiliki kinerja tinggi sangat diharapkan oleh perusahaan, semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Kinerja dipengaruhi oleh kegairahan dalam bekerja yang merangsang motivasi kerja yang tinggi (Steers, *et.al.*, 1996). Motivasi yang kuat dalam bekerja terjadi jika ada kesesuaian atau keselarasan antara karyawan dengan ciri-ciri pekerjaan. Karakteristik pekerjaan (otonomi, identitas tugas, ragam ketrampilan, kebermaknaan tugas dan umpan balik) yang sesuai dengan kemauan karyawan meningkatkan keikutsertaan, partisipasi dan keterlibatan karyawan serta menguatkan *sense of ownership* dan tanggung jawab penuh karyawan sehingga timbul kinerja yang lebih tinggi dari karyawan.

Motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seorang individu untuk melakukan suatu perbuatan. Karena itulah, baik buruknya perbuatan seseorang dapat bergantung pada motivasi yang mendorong perbuatan tersebut.

Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan kinerja yang akan datang

F. Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.

Kinerja karyawan yang tinggi diyakini mampu mempengaruhi munculnya semangat dalam diri karyawan untuk selalu memperbaiki cara kerjanya. Semangat kerja tersebut menjadi sumber utama bagi munculnya perilaku-perilaku produktif. Perilaku produktif merupakan konsekuensi dari adanya suatu tanggung jawab dari karyawan untuk mencapai kinerja kerja yang tinggi melalui cara-cara kerja yang efektif dan efisien (Hartijasti, 2002).

Perilaku yang efektif juga bisa menghasilkan kinerja kerja yang sesuai dengan rencana atau seberapa jauh perilaku karyawan berhasil mencapai ketentuan kinerja kerja yang direncanakan, sedangkan perilaku yang efisien adalah perilaku yang mampu memanfaatkan segala sumberdaya (masukan) dengan baik, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang bernilai jauh lebih tinggi dari sumber daya yang digunakan (Suhariadi, 2002).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya adalah komunikasi interpersonal antar karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan dengan *costumer*. Menurut Agus Dharma (2001), "Terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu: 1) Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan. 2) Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan. 3) Mekanisme kerja, mencakup system, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi. 4) Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi".

Seorang pekerja tentu mengharapkan komunikasi interpersonal yang baik dari sesama karyawan maupun dari atasan serta kemampuan menyampaikan informasi kepada *costumer*. Menurut Thoha (2008) komunikasi adalah Suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Sedangkan komunikasi interpersonal menurut Thoha (2008) adalah Sebagai proses penyampaian pesan atau berita yang dilakukan oleh seseorang dan diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil dari orang-orang dengan suatu akibat dan umpan balik yang segera. Selanjutnya menurut Thoha (2008) indikator komunikasi interpersonal adalah "1) keterbukaan 2) empati 3) dukungan 4) kepositifan/prilaku positif dan 5) kesamaan".

Komunikasi dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Apabila para karyawan, misalnya diminta untuk mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada

atasan, antar karyawan saling mengingatkan apabila ada rekannya yang melakukan kesalahan, maka komunikasi tersebut dapat dikatakan menjalankan fungsi control.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dimana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka sehingga komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi lain dari komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

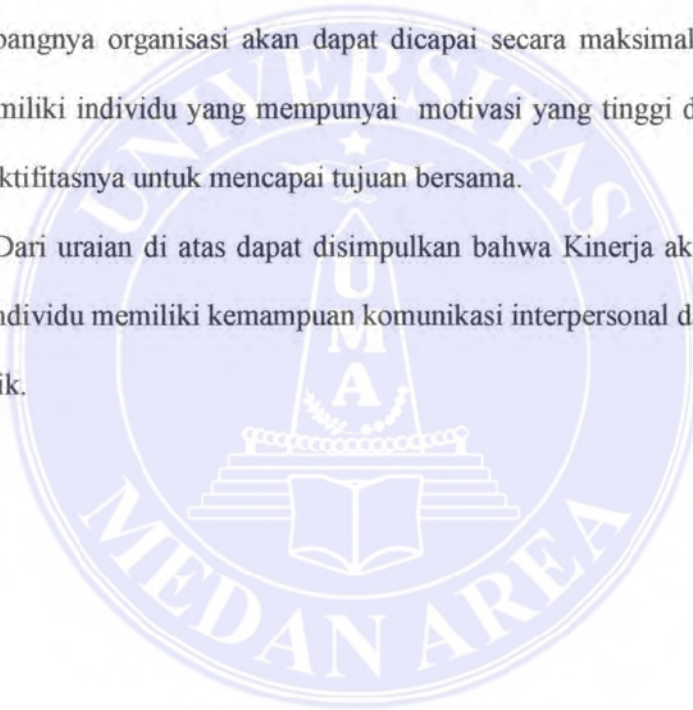
Selain komunikasi interpersonal, faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi kerja, Shapira (1989) menjelaskan individu yang mempunyai motivasi kerja rendah kurang mampu beradaptasi dengan tuntutan yang berkembang sehingga berdampak pada perilaku kerjanya yang akhirnya efektivitas organisasi dapat terhambat. Hambatan tersebut dapat berbentuk kurangnya semangat, kreatif dan perhatian mengenai kualitas pekerjaan sehingga sering terlambat dari waktu yang telah ditentukan.

Aspek psikologis individu tersebut mempunyai peran dan kontribusi cukup penting dalam menentukan kualitas kerja individu sebagai salah satu tuntutan yang harus dipenuhi agar efektivitas organisasi dapat dicapai. Cherrington (1994)

menjelaskan bahwa untuk menangani masalah ketidakefektifan organisasi dapat diupayakan melalui cara pengelolaan yang baik terhadap sumber daya yang potensial pada individu berupa diantaranya motivasi kerja dan disiplin kerja.

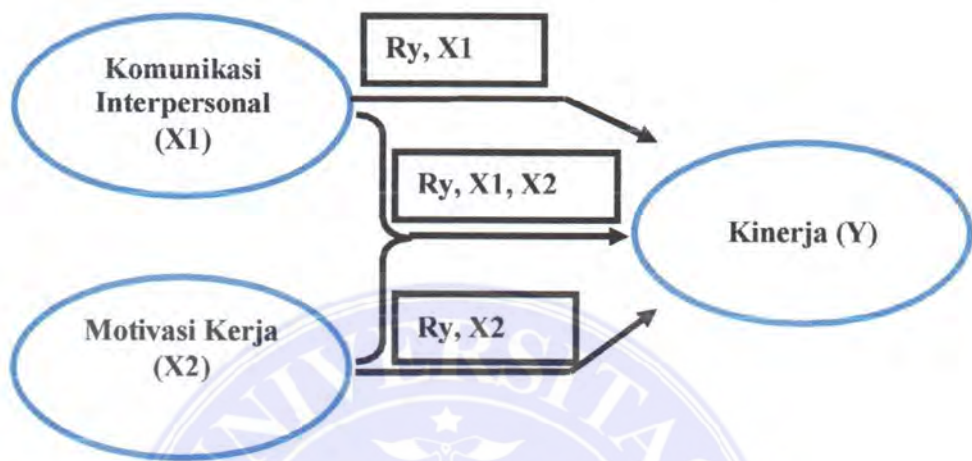
Motivasi kerja individu merupakan salah satu faktor psikologis yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin baik motivasi kerja dan disiplin kerja yang dimiliki, maka semakin efektif pula organisasi dalam proses pencapaian tujuan. Eksistensi dan berkembangnya organisasi akan dapat dicapai secara maksimal melalui potensi yang dimiliki individu yang mempunyai motivasi yang tinggi dan efektif dalam segala aktifitasnya untuk mencapai tujuan bersama.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja akan dapat tercipta ketika individu memiliki kemampuan komunikasi interpersonal dan motivasi kerja yang baik.



G. Kerangka Penelitian

Konsep yang dipakai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian
Sumber : Diolah sendiri oleh peneliti

Keterangan Gambar
Pengaruh X1 (Komunikasi Interpersonal) terhadap Y (Kinerja)
Pengaruh X2 (Motivasi Kerja) terhadap Y (Kinerja)
Pengaruh X1 (Komunikasi Interpersonal) dan X2 (Motivasi Kerja) terhadap Y (Kinerja)

H. Hipotesis

Berdasarkan masalah yang dirumuskan serta kerangka konsep yang dipaparkan, maka hipotesis yang akan penulis kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Ada Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan
2. Ada Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan

3. Ada Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja terhadap
Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif menggunakan metode dokumentasi berupa data penilaian kinerja anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan periode II (Juli-Desember 2017) dan Skala sebagai alat pengumpulan data. Adapun yang menjadi subyek penelitian ini adalah anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian adalah Satuan Resort Kriminal Kepolisian Resort Kota Besar Medan, Jalan HM. Said No. 1, Gaharu, Medan Timur, Sidorame Barat I, Medan Perjuangan, Kota Medan, Sumatera Utara 20235. Adapun waktu penelitian dari bulan Mareth – bulan Agustus 2018.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiono (dalam Riduwan, 2004) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Riduwan (2004) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian.

Populasi adalah seluruh unit yang akan diteliti dan memiliki sedikitnya sifat yang sama (Neuman, 2000; Sugiarto dkk., 2003) sedangkan sampel adalah sebagian anggota dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Neuman, 2000; Sugiarto dkk., 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personil Polri Satuan Reserse Kriminal yang berjumlah 71 personil.

Menurut Suharsimi Arikunto, apabila subyeknya lebih dari 100 orang, sebaiknya diambil antara 10 s/d 25 persen atau lebih sedangkan jika subyeknya kurang dari 100 orang maka sebaiknya diambil keseluruhan

Teknik pengambilan sampel digunakan adalah dengan Total Sampling, yaitu seluruh personil Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan yang berjumlah 71 orang.

D. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas dan satu variabel terikat yaitu :

1. Variabel bebas : 1. Komunikasi Interpersonal (X1)
: 2. Motivasi Kerja (X2)
2. Variabel Terikat : Kinerja (Y)

E. Definisi Operasional Penelitian

Adapun definisi operasional variabel tersebut sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan

Kinerja ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan berupa catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Data tentang kinerja anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan periode (Juli – Desember 2017) diperoleh dari dokumentasi pihak Administrasi Penyidikan (Nindik Reskrim) di bawah kendali Kepala Urusan Pembinaan Operasi (Ka urbin ops).

2. Komunikasi interpersonal

Adalah sikap keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, kesetaraan, afektif individu kepada individu lain yang ada dalam organisasi. Data mengenai komunikasi interpersonal diungkap dengan menggunakan skala komunikasi interpersonal, yang terdiri dari aspek-aspek yang dikemukakan oleh De Vito (1997) yaitu keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesamaan. Semakin tinggi skor yang didapat maka semakin tinggi tingkat komunikasi interpersonal yang dirasakan, dan sebaliknya semakin rendah skor pada angket komunikasi interpersonal maka semakin rendah komunikasi interpersonal yang dirasakan oleh karyawan.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang menimbulkan suatu dorongan atau semangat kerja seseorang yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan yang meliputi: *Advancement* atau kesepakatan untuk maju; *Security* atau pekerjaan yang menimbulkan rasa aman; *Salary* atau gaji yang memadai; *Supervisor* atau atasan yang bersahabat; *Hours of work* atau lamanya jam kerja; *Company* (dimilikinya rasa bangga), *Co-workers* (teman kerja yang cocok dan sepaham); *Type of work* (pekerjaan yang sesuai); *Working condition* (ruangan dalam kerja) dan *Benefits* (kesempatan untuk mendapatkan fasilitas).

Makin tinggi skor yang diperoleh subjek makin tinggi motivasi kerja, sebaliknya makin rendah skor yang diperoleh subjek makin rendah pula motivasi kerjanya.

D. Instrumen Penelitian

Data dari ketiga variabel akan diperoleh melalui dokumentasi dan melalui metode skala.

a. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi diambil dari dokumentasi dari bidang SDM, digunakan untuk melihat dan mengumpulkan data tentang kinerja, yaitu berupa Blanko Penilaian Kinerja Personil Sat Reskrim Periode II (Bulan Juli – Desember 2017)

b. Metode Skala

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan kumpulan pertanyaan mengenai suatu obyek (Azwar, 1999). Penggunaan metode skala menurut Hadi (1993) didasari oleh beberapa alasan, yaitu: (1) subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri; (2) apa yang dinyatakan subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya; (3) interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan yang dimaksud peneliti.

Penelitian ini akan menggunakan dua macam skala sebagai alat pengumpul data, yaitu :

Tabel 3.1: Kisi-kisi Aitem Pernyataan Skala Komunikasi Interpersonal

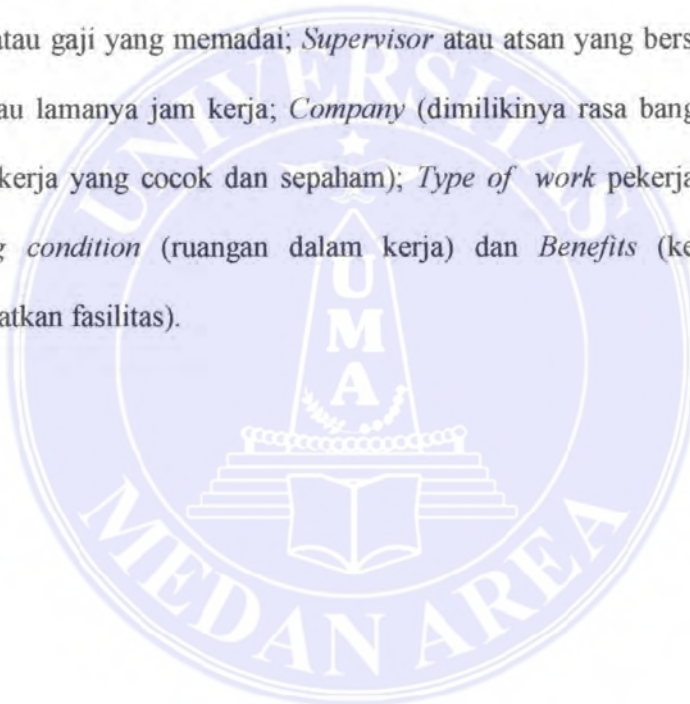
No.	Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal	Favourable	unfavourable	Total
1	Keterbukaan	1, 11, 21, 31	6, 16, 26, 36	8
2	Empati	2, 12, 22, 32	7, 17, 27	7
3	Dukungan	3, 13, 23, 33	8, 18, 28	7
4	Sikap Positif	4, 14, 24, 34	9, 19, 29	7
5	Kesetaraan	5, 15, 25, 35	10, 20, 30	7
	J u m l a h	20	16	36

2. Skala Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode angket dengan skala Likert. Penentuan skor dari setiap aitem dalam angket pengembangan karir ini

bergerak dari 1 sampai dengan 4, yaitu untuk butir yang *favourable* jawaban SS diberi nilai 4, jawaban S diberi nilai 3, jawaban TS diberi nilai 2, dan jawaban STS diberi nilai 1; untuk butir yang *unfavourable* jawaban STS diberi nilai 4, jawaban TS diberi nilai 3, jawaban S diberi nilai 2, dan jawaban SS diberi nilai 1.

Angket motivasi kerja ini disusun berdasarkan aspek-aspek motivasi kerja yang dikemukakan oleh Jurgensen, yang terdiri dari: *Advancement* atau kesempatan untuk maju; *Security* atau pekerjaan yang menimbulkan rasa aman; *Salary* atau gaji yang memadai; *Supervisor* atau atasan yang bersahabat; *Hours of work* atau lamanya jam kerja; *Company* (dimilikinya rasa bangga), *Co-workers* (teman kerja yang cocok dan sepaham); *Type of work* pekerjaan yang sesuai; *Working condition* (ruangan dalam kerja) dan *Benefits* (kesempatan untuk mendapatkan fasilitas).



Tabel 3.2. Kisi-kisi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Motivasi Kerja

No	Aspek-Aspek Motivasi Kerja	Nomor Aitem		Jlh
		Favourable	Unfavourable	
1.	<i>Advancement</i> (kesepakatan untuk maju)	1, 21, 41	2, 22, 42,	6
2.	<i>Security</i> (pekerjaan yang menimbulkan rasa aman)	3, 23, 43	4, 24, 44	6
3.	<i>Salary</i> (gaji yang memadai)	5, 25, 45	6, 26, 46	6
4	<i>Supervisor</i> (atasan yang bersahabat)	7, 27, 47	8, 28, 48	6
5.	<i>Hours of work</i> (lamanya jam kerja)	9, 29, 49	10, 30, 50	6
6.	<i>Company</i> (dimilikinya rasa bangga)	11, 31, 51	12, 32, 52	6
7.	<i>Co-working condition</i> (teman kerja yang cocok dan sepaham)	13, 33, 53	14, 34, 54	6
8.	<i>Type of work</i> (pekerjaan yang sesuai)	15, 35, 55	16, 36, 56	6
9.	<i>Working condition</i> (ruangan dalam kerja)	17, 37, 57	18, 38, 58	6
10	<i>Benefits</i> (kesempatan untuk mendapatkan fasilitas)	19, 39, 59	20, 40, 60	6
Total		30	30	60

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum skala komunikasi interpersonal dan motivasi kerja digunakan dalam penelitian terlebih dahulu dilakukan uji coba. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai obyektifitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Salah satu upaya untuk mencapai obyektifitas tersebut adalah dengan menguji validitas dan reliabilitas alat ukur (Azwar, 1997).

1. Uji Validitas Alat Ukur

Arikunto(2006), menyatakan bahwa suatu instrument pengukur dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini, maka digunakan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh Pearson, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = Koefesien korelasi antara ubahan x dan ubahan y
- $\sum x$ = Jumlah skor distribusi x
- $\sum y$ = Jumlah skor distribusi y
- $(\sum x^2)$ = Jumlah skor kuadrat distribusi x
- $(\sum y^2)$ = Jumlah skor distribusi y
- $\sum xy$ = Jumlah perkalian skor x dan y
- N = Jumlah sample

2.Uji Realibilitas Alat Ukur

Menurut Arikunto (2006) instrumen yang baik tidak bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka beberapa kalipun diambil, tetap

akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya dapat dipercaya jadi dapat diandalkan.

Untuk menguji Reliabilitas angket maka digunakan rumus *Alpha* seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (2006).

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{1 - \sum \sigma_i^2}{\sigma_1^2} \right) \text{ dimana } \sigma_1^2 = \frac{\sum x^2 - \left(\frac{\sum x}{N} \right)^2}{N}$$

Keterangan :

- K = banyaknya butir soal
- $\sum \sigma_i^2$ = jumlah varins butir (s^2)
- σ_1^2 = varians total
- $\sum x^2$ = jumlah kuadrat x
- $\sum x$ = jumlah x
- N = jumlah responden

F. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja digunakan Analisis Regresi berganda. Penggunaan analisis regresi berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

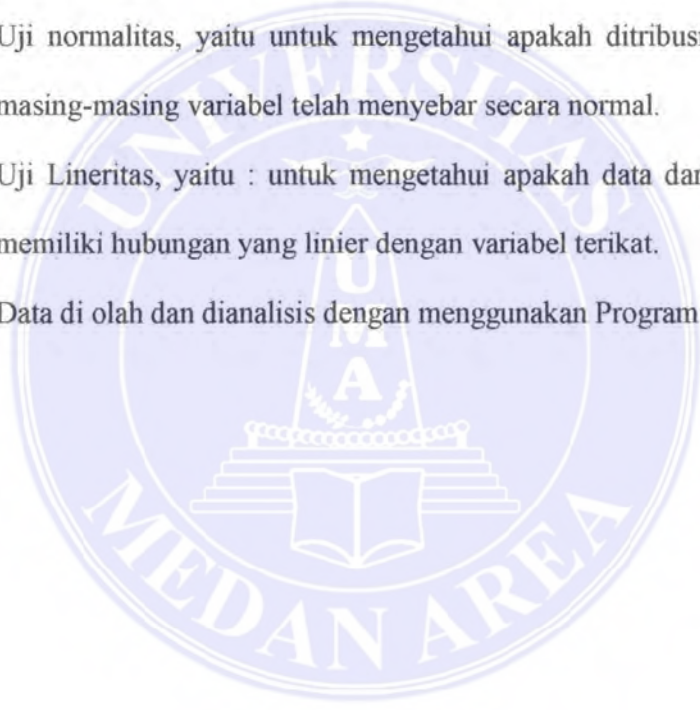
Dimana :

Y : Kinerja
 X1 : Komunikasi Interpersonal
 X2 : Motivasi Kerja
 b_0 : besarnya nilai Y jika X1 dan X2 = 0
 b_1 : besarnya pengaruh X1 terhadap Y dengan asumsi X2 tetap
 b_2 : besarnya pengaruh X2 terhadap Y dengan asumsi X1 tetap

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian, yaitu :

1. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
2. Uji Linieritas, yaitu : untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.

Data di olah dan dianalisis dengan menggunakan Program SPSS versi 20.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi interpersonal dan motivasi kerja terhadap kinerja. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien $F_{reg} = 48,323$; $sig < 0,000$. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
2. Kedua variabel dalam penelitian ini, yakni variabel komunikasi interpersonal dan motivasi kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 58,7%. Artinya kedua variabel (komunikasi interpersonal dan motivasi kerja) memberikan kontribusi sebesar 58,7% terhadap tinggi rendahnya kinerja. Secara terpisah, komunikasi interpersonal memberikan kontribusi sebesar 56,8% terhadap tinggi rendahnya kinerja, sementara motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 26,6% terhadap tinggi rendahnya kinerja. Berdasarkan hasil ini, diketahui bahwa total sumbangan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 58,7%. Berarti masih terdapat 41,3% pengaruh dari variabel lain terhadap kinerja, dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dilihat dalam penelitian ini.
3. Subjek penelitian ini dinyatakan memiliki komunikasi interpersonal yang baik, sebab nilai rata-rata empirik (109,211) > nilai rata-rata hipotetik (90),

selisihnya melebihi SD (14,991). Dalam hal yang lain subjek penelitian ini dinyatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi, sebab nilai rata-rata empirik (161) > nilai rata-rata hipotetik (137,5), selisihnya melebihi SD (21,442). Kemudian dalam hal kinerja, dengan mengacu pada norma kinerja yang ditetapkan SDM Poldasu, dengan mean empirik sebesar 42,399 dapat dinyatakan bahwa kinerja anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes tergolong baik.

B. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini dapat diberikan beberapa saran, antara lain :

1. Kepada Subjek Penelitian

Melihat kondisi komunikasi interpersonal dan motivasi kerja yang dimiliki oleh anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan tergolong tinggi serta kinerja yang juga tinggi, maka disarankan kepada seluruh anggota Satuan Reserse Kriminal untuk dapat mempertahankan kemampuan komunikasi interpersonal dalam melayani masyarakat yang terdiri dari berbagai karakter dan budaya, sehingga mampu mengakomodir harapan masyarakat dalam penyelesaian kasus kriminal yang dihadapi, serta tetap meningkatkan daya juang dan motivasi kerja, sehingga akan meningkatkan penyelesaian kasus sesuai target.

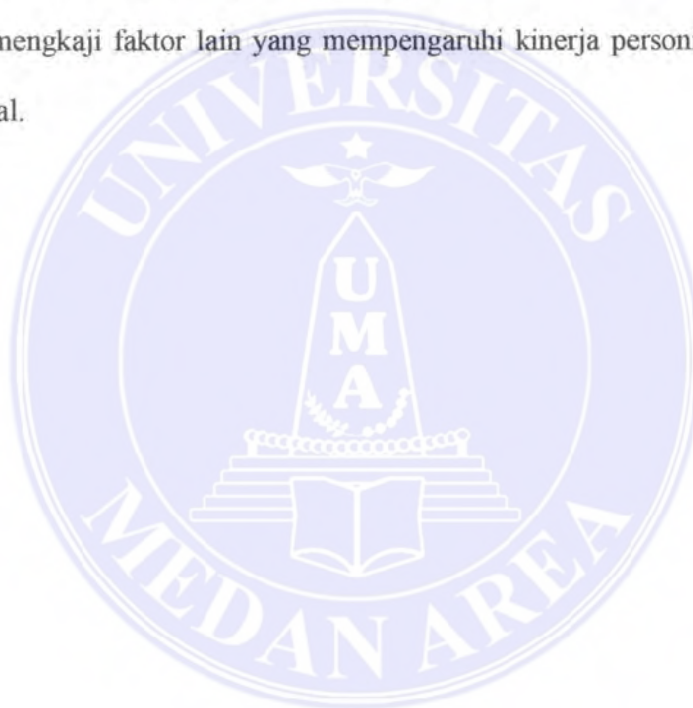
2. Kepada Pihak Polrestabes Medan

Melihat kondisi komunikasi interpersonal dan motivasi kerja yang dimiliki oleh anggota Satuan Reserse Kriminal Polrestabes Medan tergolong tinggi serta

kinerja yang juga tinggi, maka disarankan kepada pihak Polrestabes Medan agar tetap memberikan motivasi para anggota Satuan Reserse Kriminal dalam menjalankan tugasnya,

3. Saran Kepada Peneliti Berikutnya

Menyadari hasil penelitian yang menyatakan bahwa masing-masing variabel bebas, yakni komunikasi interpersonal dan motivasi kerja memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja, maka disarankan kepada peneliti lain untuk mengkaji faktor lain yang mempengaruhi kinerja personil Satuan Reserse Kriminal.



DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, A., dan Plaza, E, 1994, Case Based Reasoning: Foundation Issues Methodological Variations, and System Approaches, *AI Communication IOS Press*, 7, 1, 39-59.
- Anoraga, P. (1992). Psikologi Kerja. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, M. (1991). *Psikologi Industri*. Edisi VI. Yogyakarta: Liberty.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi Keempat. Jakarta : Bina Aksara.
- Azwar, S, (1997), Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya, Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Bailey, J. 1989. *Work Performance*. New Jersey: Englewood Clifft.
- Bernadin ,H. J, & Russell, A. J. (1998). *Human Resources Management : An Experimental Approach*. Mc.Graw Hill Company, Inc.
- Brunetto, Y. and Farr-Wharton, R. 2002. *The Impact of Supervisor Communication on the Job Satisfaction of Early Career Police Officers*. Queensland Australia: IFSAM 2002 Conference Gold Coast.
- Cascio, W.F. (1998). *Managing human resources: Productivity, quality of worklife, profits*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc
- Cawley, B. D., Keeping, D., & Levy, P. E. (1998). Participation in The Performance Appraisal Process and Employee Reaction: A meta-analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, Iss. 4: pg. 615.
- Cherington, J. D., (1994), Organizational Behavior: The Management of Individuals and Organizational performance (Second Edition), Massachusets, Allyn and Bacon.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. 2003. *Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill.
- De Janaz, S.C., Dowd, K.O. Schneider, B.Z., 2002., *Interpersonal Skill in Organizations*. International Edition., Singapore., The Mc.Graw-Hill Companies, Inc.

- De Vito, J.A. (1997). *Komunikasi Antar Manusia*. (terjemahan: Agus Maulana). Jakarta: Professional Books.
- Ernawati. (2000). Pengaruh Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Modetaring. *Jurnal. Medika*. Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Etzioni, A, 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*, Jakarta: Press Universitas Indonesia.
- Felicia Dewi Wibowo. (2006). Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (studi kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang). Tesis pada Magister Manajemen UNDIP Semarang.
- Flippo, E.B. (1984). *Personnel Management*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Ghiselli, E.E., & Brown, C.W. (1955). *Personnel and Industrial Psychology*. New York: Mc-Graw Hill.
- Gibson, J.L., (et.al.). 2006. *Organizations: Behavior Structure Processes*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Guswandi, (1995). Evaluasi Pelatihan Terhadap Kinerja Individu Karyawan, PJSIP; Studi Kasus: PDAM Jaya. *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hartijasti, (2002). *Laporan Midterm Review: Program Kinerja Keuangan Mikro PLAN International PU Surabaya dan PU Ponorogo*. Yogyakarta: IDEA, tidak diterbitkan.
- Huse, E. F., & Bowditch, J.L. (1997). *Behavior in Organiztion: A System Appoarch to Managing*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Tenth Edition*. Prentice-Hall.Inc.
- Lunandi, A.G., (1994). *Komunikasi Mengena: Meningkatkan Efektifitas*.

- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Maier, J. B. (1987). *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Malayu, S. P. H., (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Martoyo, S. (1987). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Singapore: BPFE.
- Mathis, R.H., Jackson, G.L. & Niehoff, B.P. (2001). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior *Academy of Management Journal*, 41, 351-357
- Martharia. (1999). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja. *Jurnal JICA. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi*. Fakultas Pertanian. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- McCloy, A. R., Campbell, P. J., & Cudeck, R.. 1994. A Confirmatory Test A Model of Performance Determinants. Diterbitkan dalam *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.4, 493-505.
- Miner, J.B. (2001). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.Inc.
- Mitchel, T. R. Dan Larson. (1982). *People and Organization: An Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill Inc.
- Moekijat. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pionir Jaya
- Moss, Sylvia dan Tubbs, L. Stewart. (2000). *Human Communication : Prinsip-Prinsip Dasar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, New York: McGraw Hill.
- Neuman, W. Lawrence. (2000), *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, 4th, Ed. Longman, Melbourne.

- Osborn, R., Hunt, J., Schermerhorn, J. (1991). *Managing Organizational Behavior*. 4th. Ed. John Wiley & Sons.
- Riduwan. (2004). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta Bandung.
- Robbins, S. P. 2007. *Organizational Behavior Konsep, Controversies, Application Eighth Edition*. Prentice Hall Internasional.
- Riggio, R.E. (1990). *Introduction To Industrial Organizational Psychology*. Scott, Foresmen/Little Brown Higher Education.
- Rue, L.W & Byars, L.L. 1980. *Management : Theory and Application*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., dan Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior 11th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schultz, Duane. P., Sydney Ellen. (1990). *Psychology And Industry Today (An Introduction To Industrial And Organizational Psychology 5th Edition)*. New York : Macmillan Publishing Company.
- Siagian P, S. (2000). *Peranan Staf dalam Manajemen*. Jakarta: Gumi Aksara
- Sondang S. P. (1989). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Suhariadi, S. P. (2002). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiarto, dkk. (2003). *Teknik Sampling*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Spitzberg, B.H. and Cupach, W.R. (2002). *Handbook of Interpersonal Competence Research*. New York: Springer-Verlag.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. Hill Companies: McGraw.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1996). *Motivation and Work Behavior*. Hill Companies: McGraw.
- Singer, R. (1990). The Relationship Between Satisfaction Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, 963-974.
- Thoha, M. (2008). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Thibaut, J.W. and Kelley, H.H. (1986). *The Social Psychology of Groups*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Jhon Wiley and Sons, Inc.
- Wexley, K.N. and Yukl, G. (1998). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Home wood. Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- Winardi, J. (2001). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.



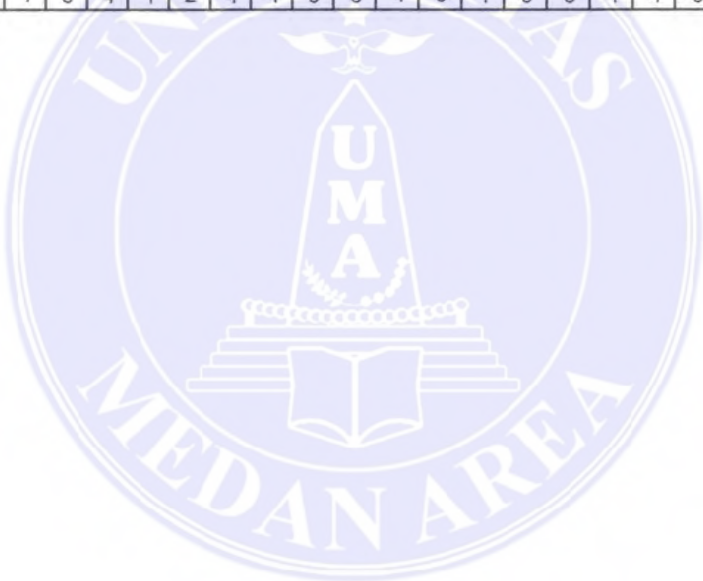
LAMPIRAN 1

DATA UJI COBA



SUBJEK																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	2	2
2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3
3	3	3	1	1	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2
4	3	1	2	3	2	2	2	4	2	1	4	3	2	2	2	2	4	2	2	1	1	3	3	2	1
5	2	3	3	4	1	3	3	4	4	2	2	4	1	3	3	3	4	3	4	2	4	2	3	4	3
6	2	2	4	1	2	3	1	2	3	4	3	4	2	1	4	1	2	1	3	4	3	2	3	3	3
7	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3
8	1	3	3	1	1	3	1	3	2	2	4	3	1	3	3	1	3	3	2	2	3	1	3	2	2
9	4	3	2	3	2	3	3	1	4	2	3	4	2	3	2	3	1	3	4	2	3	4	3	4	3
10	4	2	3	4	4	1	3	4	2	3	3	1	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4	2	2	2
11	3	3	1	3	3	1	3	2	2	1	4	4	3	2	1	3	2	2	2	1	4	3	3	2	4
12	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2
13	3	3	4	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	1	4	1	3	1	3	2	3	3	3	3	2
14	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
15	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3
16	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3
17	1	3	3	4	2	3	3	1	2	1	3	3	2	2	3	3	1	2	2	1	3	1	3	2	2
18	2	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	2	1	3	3
19	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	4	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
20	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
21	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
22	3	2	3	4	1	2	4	4	3	3	3	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
23	2	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	2	2	4	3
24	4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4
25	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3
26	4	3	1	4	2	3	2	3	4	4	3	3	2	3	1	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3
27	4	2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	4	2	3
28	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
29	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3
30	3	4	3	4	2	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	2
31	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
32	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	4	3	4	2	3	4
33	1	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	4	1	3	2	4	3	3	3	1	2	3	3
34	4	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	3	3	4	2	2	3
35	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3
36	1	2	3	3	1	2	2	1	1	1	3	2	1	4	3	2	1	4	1	1	3	1	2	1	2
37	1	2	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	1	2	2	3
38	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	1	3	2
39	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4
40	2	3	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3
41	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3
42	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4
44	4	4	4	3	2	4	2	3	1	2	3	4	2	3	4	2	3	3	1	2	3	4	3	1	4
45	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	1	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	1
46	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2
47	1	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	1	3	4	2
48	3	2	3	3	3	4	2	3	4	1	3	2	3	3	3	2	3	3	4	1	3	3	3	4	3
49	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	3
50	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4
51	2	3	2	3	1	3	2	2	1	1	4	3	1	1	2	2	2	2	1	1	4	2	3	1	3

52	1	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	3	2
53	3	1	3	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	2	3	4	4	2	3	3	1	3	1	3
54	4	3	4	2	1	3	3	4	4	3	4	3	1	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
55	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	3	2
56	3	3	2	2	1	4	3	3	4	1	4	3	1	3	2	3	3	3	4	1	4	3	4	4
57	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
58	2	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	2
59	3	3	2	1	1	3	3	4	3	3	3	4	1	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3
60	1	2	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	1	3	2	4	1	3	3	4	1	3	3
61	3	4	3	2	1	3	2	1	2	3	4	3	1	3	3	2	1	3	2	3	4	3	4	2
62	2	2	3	4	1	4	3	4	4	2	3	3	1	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4
63	4	2	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4	2	2
64	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3
65	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
66	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2
67	3	3	3	4	2	3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4
68	4	2	3	4	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4
69	2	2	3	3	1	4	2	3	2	2	4	3	1	3	3	2	3	3	2	2	4	2	3	2
70	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2
71	3	1	3	4	1	2	4	4	3	3	4	3	1	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	1



No. Butir Aitem Skala Motivasi Kerja																													
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	
3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	2	
4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	2	
2	2	3	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	4	3	1	3	2	1	1	1	
3	1	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	3	
2	2	3	2	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	4	3	3	3	
3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	
3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	
1	4	2	2	3	2	1	1	3	1	1	3	1	1	3	2	2	1	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
3	3	4	3	1	3	1	4	3	1	4	3	1	4	3	4	3	1	3	2	3	4	3	4	4	2	1	3	4	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	2	
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	
3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	
3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	
3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	
2	3	4	3	4	3	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
3	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	
3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
1	1	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4		
3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	2	3	4	2	4	2	4	4	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	
3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	
3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
3	1	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	3	2	3	2	1	1	1	2	
3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	
3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	2	
3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	2	2	3	3	4	
3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	2	4	2	3
3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	3	4	3	4	1	2	4	4
3	2	4	4	3	4	3	1	3	3	1	3	3	1	3	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	1	
3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	2	4	2	2	3	2	
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	
3	3	1	2	1	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	4	1	2	3	
2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	2	3	3	
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
3	1	3	3	1	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	4	3	4	3	1	1	2	3	

4	3	3	4	4	4	4	1	3	4	1	3	4	1	3	4	3	3	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2		
2	3	3	1	3	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1		
4	1	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3		
3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	2	3	3	3		
4	1	3	3	1	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
3	1	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	2	4	2	4	2	3	3	4	3	
4	1	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	
3	1	4	2	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	2	3	2	3	2	4	2	1	2		
4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	
3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	
3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4		
4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	
4	3	4	2	3	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	3	3
3	1	3	2	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	
2	1	3	1	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	1	1		



55	56	57	58	59	60	Total
4	3	4	3	4	3	175
3	3	4	3	4	3	194
3	3	3	3	3	3	158
2	1	1	1	1	1	125
3	3	4	3	4	3	177
3	2	3	2	3	2	169
3	3	4	3	4	3	206
3	3	3	3	3	3	153
3	3	3	3	3	3	184
3	2	2	2	2	2	149
4	3	4	3	4	3	165
3	4	4	4	4	4	213
3	3	3	3	3	3	161
4	4	3	3	3	3	190
3	4	4	4	4	4	204
3	3	3	3	3	3	182
3	3	3	3	3	3	150
4	3	4	3	4	3	188
3	2	3	2	3	2	158
4	3	4	3	3	3	197
3	3	4	3	4	3	216
3	2	3	2	3	2	163
4	2	3	3	3	2	184
2	3	3	3	3	3	184
3	3	4	3	1	3	183
3	3	3	3	3	3	184
4	2	2	2	2	3	177
3	3	2	2	2	2	146
4	4	4	4	4	4	224
2	3	3	4	3	3	188
3	3	3	3	3	3	187
3	3	3	3	3	3	196
3	3	3	3	3	3	161
3	2	3	2	3	2	164
3	3	3	3	3	3	189
2	2	3	2	3	2	118
3	2	3	2	3	2	146
3	3	4	3	4	3	195
4	2	4	2	4	2	191
3	3	3	3	3	3	160
4	3	4	3	4	3	209
4	3	4	3	4	3	193
4	3	4	3	4	3	214
4	4	3	4	3	4	193
3	4	4	4	4	4	179
3	2	4	2	4	2	167
3	3	3	3	3	3	167
4	2	3	2	3	2	167
3	2	4	2	3	2	171
4	4	4	4	4	4	223
4	3	4	3	4	3	154