

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Uraian Teoritis

##### 1. Pengertian Kinerja

Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan pula, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Sedarmayanti, (2004) yang mengutip paparan L.A.N mengungkapkan bahwa “Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.”

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lalu Mangkunegara (2005) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2003) kinerja diartikan

kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut The Scribner – Bantam English Dictionary yang dikutip oleh Sedarmayanti (2004), kinerja (*Performance*) berasal dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa *entries* berikut

#### Pengertian Kinerja

1. *To do or carry out execute.* (Melakukan, menjalankan, melaksanakan).
2. *To discharge of fulfil; as a vew.* (Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
3. *To portray as character in a play.* (Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
4. *To render by the voice or musical instrument.* (Menggambarkannya dengan suara atau alat musik).
5. *To execute or complete an undertaking.* (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
6. *To act a part in a play.* (Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan).
7. *To perform music.* (Memainkan atau pertunjukan musik).
8. *To do what is expected of a person or machine.* (Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Dari definisi tersebut arti *Performance* atau kinerja dapat disimpulkan menjadi sebagai berikut: *Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Di samping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses

manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedarmayanti, (2004) menyatakan bahwa “*Performance is defined as the record of outcomes produced or a specific job function or activity during, a specific time period.*” Yakni, kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. Pendapat lain mengutarakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari “*performance*”, berarti: perbuatan, pelaksanaan pekerjaan prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.

Menurut Sjafriz Mangkuprawira dalam [www.ronawajah.wordpress.com](http://www.ronawajah.wordpress.com) yang dikutip dari Veithzal Rivai (2005) mengemukakan bahwa beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan tentang kinerja:

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin: 1987).
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux: 1993).
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio: 1992).
6. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu (Robbin: 1996).
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn: 1991).

9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability(A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu kinerja =  $f(A \times M \times O)$ . Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins:1996).

Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-ringtangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat. Sehubungan dengan itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Selain Sedarmayanti, A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006) berpendapat bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja yang dikemukakan oleh Bambang Kusriyanto (1991) adalah “Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).”

Definisi kinerja karyawan menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara(2000) bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dlm melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Seperti yang di kemukakan Veithzal Rivai (2004)

bahwa “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.” Begitu pula menurut Malayu S.P Hasibuan (2000) yang menyebut kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Menurut Marihot Tua E. Hariandja (2002) “Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.”

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, dan hasil kerjanya tersebut di sesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan perusahaan, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam perusahaan.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok.

Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik pula kinerja perusahaan. Dengan demikian perusahaan perlu menetapkan tujuan kinerja karyawan.

Adapun tujuan kinerja karyawan menurut Basri dan Rivai (2005):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja karyawan, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

3. Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktivitas kerja dalam perusahaan.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai factor (Gibson, et al, 1998), antara lain :

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Dalam suatu perusahaan karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut Sedarmayanti (2001) harus ditumbuhkan dalam diri karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu

dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **2. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan tolak ukur dalam melihat kemampuan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Namun, kinerja dapat dicapai oleh adanya kedisiplinan didalam perusahaan. Tanpa adanya kedisiplinan seorang karyawan akan sulit berprestasi. Hanya karyawan yang memiliki kedisiplinan yang tinggi maka akan memiliki prestasi dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2009), indikator pengukuran kinerja karyawan terdiri dari :

1. Kuantitas

Kuantitas adalah besarnya volume atau beban kerja karyawan.

2. Kualitas

Kualitas adalah tanggung jawab moral terhadap kualitas kerja.

3. Personality

Personality merupakan kepribadian masing-masing karyawan.

4. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah adanya penerapan disiplin waktu terhadap karyawan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka member kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Semakin baik kinerja karyawan maka pencapaian yang dicapai oleh perusahaan akan semakin baik.

### 3. Pengertian Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam organisasi sebagai motivasi untuk bekerjasama secara produktif, sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis, dan social (Robbins, 2008). Menurut Siagian (2002) Hubungan antar manusia adalah keseluruhan hubungan baik yang bersifat formal maupun informal yang perlu diciptakan dan dibina dalam suatu organisasi sedemikian rupa sehingga tercipta suatu *team work* yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Ada dua pengertian hubungan antar manusia, yaitu hubungan dalam arti luas dan arti sempit. Dalam arti luas hubungan antar manusia adalah Interkomunikasi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dalam segala situasi dan di dalam semua bidang kehidupan, sehingga menimbulkan rasa puas dan bahagia kepada kedua pihak. Pengertian hubungan antar manusia dalam arti sempit adalah Interkomunikasi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara langsung bertatap muka dalam suatu organisasi kerja (*work organization*) dan dalam berbagai situasi kerja (*work situation*) dengan tujuan untuk menggugah kegairahan kerja dengan semangat kerjasama yang produktif serta dengan perasaan dan bahagia.

Hubungan interpersonal memiliki pengertian yang berbeda tergantung dari sudut mana individu memandangnya. Ada empat buah model yang dapat digunakan untuk menganalisa hubungan interpersonal , meliputi :

- a. Model pertukaran social (*social exchange model*) Model ini mendefinisikan hubungan interpersonal sebagai suatu transaksi dagang yang akan memberikan keuntungan bagi individu. Model ini mendorong individu memikirkan setiap

keuntungan dan kerugian dari hubungan yang terjalin. Individu yang merasa tidak memperoleh keuntungan sama sekali maka ia akan berusaha mencari hubungan yang lain yang memberinya keuntungan. Keuntungan dan kerugian ini dinilai berdasarkan tingkat perbandingan sebagai pengalaman masa lalu atau alternative hubungan lain yang terbuka baginya,

- b. Model peranan (*role model*) Hubungan interpersonal adalah panggung sandiwara yang setiap orang harus memainkan peranannya sesuai "naskah" yang dibuat masyarakat. Hubungan ini akan berkembang bila individu bertindak sesuai kewajiban atau tugas yang berkaitan dengan posisi tertentu, desakan social yang memaksa individu untuk memenuhi peranannya, kemampuan meraerankan peranan tertentu, serta mampu menghindari konflik peranan bila individu tidak sanggup mempertemukan berbagai peranan yang kontradiktif.
- c. Model permainan (*the "game people play" model*) Hubungan interpersonal sebagai ajang menampilkan salah satu aspek kepribadian individu (orang tua, dewasa, anak). Dikenai sebagai analisis transaksional.
- d. Model interaksional Hubungan interpersonal merupakan suatu system yang memiliki sifat-sifat struktural, integralif dan medan yang masing-masing saling terkait membentuk kesatuan skala yang cenderung memelihara dan mempertahankan kesatuan. Artinya, hubungan interpersonal melihat karakteristik individu yang terlibat, sifat kelompok, individu, tujuan, metode, pelaksanaan dan permainan yang dilakukan (gabungan dari model pertukaran, peranan dan permainan).

Berdasarkan empat buah model dalam meuganalisis hubungan intepersonal, maka peneliti sependapat dengan pandangan model interaksional yang mengatakan bahwa

hubungan interpersonal merupakan suatu system yang memiliki sifat-sifat struktural, integratif, dan medan yang masing-masing saling terkait membentuk kesatuan skala yang cenderung memelihara dan mempertahankan kesatuan.

Menjalin hubungan interpersonal merupakan keharusan bagi individu sebagai makhluk sosial. Individu membutuhkan dan senantiasa berusaha membuka serta menjalin hubungan interpersonal dengan sesamanya.

Ada sejumlah kebutuhan didalam diri individu yang hanya dapat dipuaskan melalui hubungan interpersonal dengan orang lain Supratiknya (1995), salah satunya adalah kebutuhan untuk beraliansi yaitu kebutuhan mendekatkan diri, bekerja sama dengan orang lain, patuh dan tetap setia pada seorang kawan. Hubungan interpersonal akan memberikan kepuasan dan kehidupan yang lebih bermakna karena melibatkan individu dalam nilai-nilai dan pilihan konstruktif secara social. Pendapat yang sama juga dikemukakan Suryabrata (1993) bahwa salah satu hal yang harus dimiliki oleh seorang pribadi yang matang adalah kecakapan untuk mempertahankan hubungan yang positif dengan diri sendiri maupun objek-objek yang disenangi.

#### **a. Tujuan dan Pentingnya Hubungan Interpersonal**

Menurut Sri Haryani (1995) secara umum manfaat yang paling mendasar dengan adanya hubungan antar manusia yang sehat dalam suatu organisasi adalah meningkatkan produktivitas kerja personil organisasi tersebut. Selain itu tujuan hubungan antar manusia dalam organisasi sebenarnya dapat mencegah timbulnya konflik, terutama konflik interpersonal atau konflik antar pribadi pada kantor yang biasanya dapat merugikan terhadap kelangsungan aktivitas organisasi.

Tujuan hubungan antar pribadi (*Human Relation*) adalah saling terjadi kepuasan antar yang terlibat dalam komunikasi, artinya interaksi komunikasi berjalan dengan baik

tanpa rintangan. Dalam melaksanakan proses interaksi komunikasi manusia berusaha agar terjadi saling pengertian, saling merasakan, saling menyadari kebutuhan masing-masing baik biologis maupun psikologis. Hubungan antar manusia dapat terjadi dalam situasi dan kondisi bermacam-macam serta berbagai lapangan kehidupan, namun tujuannya adalah kepuasan bersama antar pelaku komunikasi.

#### **b. Manfaat Hubungan Interpersonal**

Manfaat yang timbul bila adanya hubungan yang baik antar karyawan menurut adalah sebagai berikut :

- a. Tidak terdapat konflik antar karyawan.
- b. Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- c. Satu unit kerja akan memberikan hasil yang terbaik bagi proses berikutnya untuk dikerjakan oleh unit kerja yang lain.
- d. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
- e. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana mencekam penuh ancaman.
- f. Adanya saling menghargai dan percaya antar karyawan.

Manfaat yang timbul bila adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Para karyawan menghormati dan menghargai kepemimpinan atasan.
- b. Atasan dianggap sebagai rekan kerja yang seluruh kebijaksanaannya harus didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.

- c. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap permasalahan bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.
- d. Adanya usaha dari atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi para bawahan.
- e. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi.
- f. Terjadinya peningkatan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu dalam menghasilkan produk yang menjadi bisnis inti penuh.

Berdasarkan manfaat yang dikemukakan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan karyawan dan antara atasan dengan bawahannya dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat sehingga secara otomatis dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### **c. Tahap-tahap Hubungan Interpersonal**

Hubungan interpersonal mulai terbentuk ketika individu dan orang lain bertemu dan berbagi pengalaman, bila menyenangkan permainan peranan akan berlangsung seperti yang diharapkan sehingga hubungan komplementer akan dilanjutkan, dipertaliankan, dan diperkokoh. Sebaliknya, bila hubungan tersebut menimbulkan ketidak-coeokan maka hubungan akan berakhir, Tanpa memandang tujuan apa yang diharapkan, secara umum hubungan interpersonal melewati tiga tahap.

- a. Tahap pembentukan hubungan interpersonal atau tahap pengenalan. Tahap ini ditandai dengan kedua belah pihak untuk menangkap informasi melalui

komunikasi verbal dan nonverbal yang berpengaruh pada kesan pertama seperti identitas, sikap, nilai, gerakan tangan, lirikan mata, dan intonasi.

- b. Peneguhan hubungan interpersonal, merupakan tahap yang memerlukan tindakan tertentu untuk mengembalikan keseimbangan yang dipengaruhi oleh keakraban sebagai pemenuhan kebutuhan kasih sayang sehingga diperlukan kesepakatan kedua belah pihak mengenai tingkat keakraban yang diperlukan, control yang merupakan kesepakatan mengenai siapa yang mengontrol dan bilamana, kemudian respon yang tepat berkenaan dengan pesan verbal dan nonverbal bahwa respon tertentu harus diikuti respon tertentu pula, dan yang terakhir adalah nada emosional yang tepat agar hubungan interpersonal dapat serasi dengan cara melakukan empati yang baik.
- c. Pemutusan hubungan interpersonal, hubungan interpersonal dapat berakhir bila terjadi konflik sehingga hubungan tidak dapat dipertahankan lagi. Beberapa sumber konflik yang menjadi penyebab berakhirnya suatu hubungan interpersonal meliputi, kompetisi dimana salah satu pihak berusaha memperoleh sesuatu dengan mengorbankan orang lain, dominasi yang ditunjukkan dengan perasaan orang lain bahwa hak-haknya dilanggar,

#### **4. Indikator Hubungan Interpersonal**

Menurut Rakhmat (2005) hubungan interpersonal tidaklah bersifat statis, tetapi selalu berubah. Untuk memelihara dan memperteguh hubungan interpersonal, perubahan memerlukan tindakan-tindakan tertentu untuk mengembalikan keseimbangan. Ada empat faktor yang amat penting dalam memelihara keseimbangan

ini : keakraban, kontrol, respon yang tepat, dan nada emosional yang tepat. Keakraban merupakan pemenuhan kebutuhan akan kasih sayang.

Hubungan interpersonal akan terpelihara apabila kedua belah pihak sepakat tentang tingkat keakraban yang diperlukan. Faktor yang kedua adalah kesepakatan tentang siapa yang akan mengontrol siapa, dan bilamana. Faktor yang ketiga adalah ketetapan respon, artinya respon A harus diikuti oleh respon B yang sesuai. Faktor keempat adalah keserasian suasana emosional ketika berlangsungnya komunikasi. Walaupun mungkin saja terjadi dua orang berinteraksi dengan suasana emosional yang berbeda, tetapi interaksi itu tidak akan stabil. Faktor lain yang memelihara hubungan interpersonal adalah faktor percaya, sejak tahap pertama dalam membina hubungan interpersonal "percaya" sangat menentukan efektifitas komunikasi. Secara ilmiah, "percaya" didefinisikan sebagai "mengandalkan perilaku orang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, yang pencapaiannya tidak pasti dan dalam situasi yang penuh resiko". Faktor lainnya adalah sikap yang mengurangi sikap defensif dalam komunikasi (sikap suportif).

Berdasarkan beberapa teori di atas maka yang dapat dijadikan indikator hubungan interpersonal sebagai berikut:

- a. Harga menghargai
- b. Loyal dan toleran antara satu dengan yang lainnya
- c. Sikap terbuka
- d. Adanya keakraban.
- e. Respon yang tepat
- f. Kontrol yang baik

## 5. Pengertian Komunikasi

Pengertian atau definisi komunikasi bermacam-macam sebagaimana yang dikemukakan oleh masing-masing ahli. Namun yang dikemukakan tersebut hanyalah untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi.

Menurut Wiryanto (2004), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Perpindahan efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi seseorang mengirimkan dan menerima berita sangat tergantung pada keterampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Sedangkan Widjaya (2001), penyebab komunikasi pada umumnya diartikan sebagai hubungan atau pun kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan masalah hubungan atau dapat diartikan sebagai sarana tukar menukar pendapat atau sebagai kontak antara manusia secara individu ataupun kelompok.

Berdasar definisi ini, dapat disimpulkan bahwa komunikasi sebagai satu proses, dalam hal ini orang-orang bermaksud memberikan pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota dan berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi.

Menurut Widjaya (2001): konsep ini mempunyai unsur-unsur :

1. Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti.
2. Suatu sarana pengaliran informasi, dan
3. Suatu sistem bagi terjalin nya komunikasi diantara individu-individu.

Arti penting dari komunikasi bagi perusahaan adalah sebagai saluran untuk melakukan dan menerima pengaruh atau mekanisme perubahan, alat untuk mendorong atau mempertinggi motivasi perantara dan sebagai sarana yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, pimpinan perusahaan harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan semua anggota organisasi agar kegiatan perusahaan tetap berjalan dengan lancar untuk mencapai tujuannya. Komunikasi berperan penting dalam memperlancar kegiatan perusahaan, hal ini dapat terlihat dari beberapa hal berikut :

- a. Dengan komunikasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat tercapai.
- b. Meningkatkan kegairahan dan motivasi kerja.
- c. Dengan menggunakan komunikasi sebagai alat koordinasi dan pengendalian para pimpinan dapat mengetahui keadaan dari bidang yang menjadi tugasnya.
- d. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan, dan antara atasan karena pengawasan yang jelas dan mantap.
- e. Dengan komunikasi semua bagian organisasi dapat mengetahui kebijakan, peraturan dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

## **6. Proses komunikasi**

Menurut Widjaya komunikasi memiliki 6 (enam) tahapan yaitu :

1. Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan.

Sebelum proses penyampaian pesan dapat dilakukan, maka pengirim pesan harus menyiapkan ide atau gagasan apa yang ingin disampaikan kepada pihak

lain. Ide dapat diperoleh dari berbagai sumber, ide yang diolah dalam benak pengirim disaring dan disusun kedalam suatu memori dalam pikiran orang yang memiliki mental yang berbeda. Hal ini disebabkan karena penyerapan berbagai informasi dan pengalaman berbeda-beda dari setiap individu.

2. Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan

Pada proses komunikasi, tidak semua ide dapat diterima atau dimengerti dengan sempurna. Agar ide dapat diterima dan dimengerti dengan sempurna pengirim pesan harus memperhatikan hal-hal ,yaitu subyek (apa yang ingin disampaikan), maksud (tujuan), penerima pesan, gaya personal dan latar belakang budaya.

3. Pengirim menyampaikan pesan.

Pada saat menyampaikan pesan dapat digunakan berbagai saluran. Biasanya rantai komunikasi yang digunakan relatif pendek, namun ada juga yang cukup panjang. Hal ini akan berpengaruh terhadap efektifitas penyampaian pesan. Ketika penyampaian pesan dapat digunakan berbagai media komunikasi baik media tulisan maupun lisan.

4. Penerima menerima pesan.

Komunikasi antara seseorang dengan orang lain akan terjadi bila pengirim mengirimkan suatu pesan dan penerima menerima pesan tersebut.

5. Penerima menafsirkan pesan.

Setelah penerima menerima pesan, tahap berikutnya adalah bagaimana menafsirkan pesan. Suatu pesan yang disampaikan pengirim harus mudah di mengerti dan tersimpan dalam benak penerima pesan. Selanjutnya pesan baru bisa di tafsirkan secara benar bila penerima pesan telah memahami isi pesan sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim.

6. Penerima memberi tanggapan dan mengirim umpan balik ke pengirim.

Setelah menerima pesan penerima akan memberi tanggapan dengan cara tertentu dan memberi sinyal terhadap pengirim pesan. Sinyal yang diberikan oleh penerima pesan beraneka ragam, hal ini tergantung dari pesan yang diterimanya. Umpan balik memegang peranan penting dalam proses komunikasi karena ia memberi kemungkinan bagi pengirim untuk menilai efektivitas suatu pesan. Di samping itu, adanya umpan balik dapat menunjukkan adanya faktor-faktor penghambat komunikasi, misalnya perbedaan latar belakang, perbedaan penafsiran kata-kata dan perbedaan reaksi secara emosional.

## **7. Jenis Komunikasi**

Komunikasi yang dianut oleh perusahaan dalam menjalankan arus komunikasi tergantung dari kompleksitas lingkup kerja dari organisasi tersebut. Pengertian sistem adalah keseluruhan komponen/bagian yang saling bereaksi sedemikian rupa sehingga menjadi suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai komunikasi yang efektif dan efisien. Sistem komunikasi yang dianut oleh organisasi akan langsung mempengaruhi tipe atau jenis komunikasi. Berdasarkan hal ini sistem komunikasi bergantung pada struktur organisasi dan mekanisme koordinasi.

Ada beberapa bentuk komunikasi yang lazim digunakan, yaitu:

1. Komunikasi verbal.

Komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang lazim digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan bisnis kepada pihak lain baik tulisan maupun lisan. Bentuk komunikasi ini memiliki struktur yang teratur dan terorganisir

dengan baik. Melalui komunikasi lisan dan tulisan di harapkan orang dapat memahami apa yang disampaikan oleh pengirim pesan dengan baik. Penyampaian suatu pesan melalui tulisan dan lisan memiliki suatu harapan bahwa seseorang akan dapat membaca atau mendengar apa yang dikatakan pihak lain dengan baik dan benar. Secara umum, untuk mengirimkan pesan-pesan, orang lebih senang berbicara dari pada menuliskan suatu pesan. Alasannya, komunikasi lisan relatif lebih mudah, praktis dan cepat dalam penyampaian pesan.

Meskipun demikian, bukan berarti bahwa komunikasi tulisan tidak penting, karena tidak semua hal bisa disampaikan dengan lisan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan mendengar dan memahami yang relatif lemah atau kurang baik dari masing-masing orang. Kaitannya dengan keterampilan membaca, seseorang sering mengalami kesulitan dalam mengambil pesan-pesan penting dari suatu bacaan. Meskipun mendengar dan membaca adalah hal yang berbeda, keduanya memerlukan pendekatan yang serupa.

## 2. Komunikasi non verbal.

Komunikasi non verbal memiliki sifat yang kurang terstruktur yang membuat komunikasi non verbal sulit untuk dipelajari. Jenis komunikasi non verbal adalah gerak-gerak isyarat tertentu, komunikasi ini lebih bersifat spontan misalnya, seseorang akan menggelengkan kepala, apa bila ia merasa tidak setuju. Komunikasi non verbal memiliki kebaikan yaitu kesahihannya dalam hal ini dikaitkan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kebenaran pesan-pesan yang disampaikan dengan menggunakan bahasa isyarat. Secara umum, orang akan mudah menipu orang lain dengan menggunakan kata-kata daripada menggunakan gerakan tubuh(bahasa isyarat).

Hal ini disebabkan oleh sifat komunikasi yang lebih spontan. Komunikasi non verbal penting artinya bagi pengirim dan penerima karena sifatnya yang lebih efisien, suatu pesan nonverbal dapat disampaikan tanpa harus berfikir panjang dan pihak pendengar juga dapat menangkap arti dengan cepat.

### 3. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi dari atas ke bawah (downward communication) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi kebawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Pesan atau berita kebawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, buletin, pertemuan atau rapat, dan percakapan serta melalui interaksi orang per orang atau kelompok kecil. Salah satu kelemahan saluran komunikasi ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan atau sensor informasi penting yang ditujukan ke para bawahannya. Dengan kata lain, informasi yang diterima bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya.

### 4. Komunikasi dari bawah ke atas

Fungsi utama komunikasi dari bawah ke atas (upward communication) adalah untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan, dan permintaan untuk diberikan keputusan. Hal ini dapat

dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas. Para manajer harus benar-benar memiliki rasa percaya terhadap para bawahannya untuk mencapai keberhasilan saluran komunikasi ini. Kalau tidak, informasi sebagus apapun dari bawahan tidak akan bermanfaat baginya, karena yang muncul hanyalah rasa curiga atau ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

#### 5. Komunikasi lateral atau horizontal

Komunikasi ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Komunikasi diantara anggota dalam kelompok kerja yang sama.
- b. Komunikasi yang terjadi antara departemen-departemen pada tingkat organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif, dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi lateral, selain membantu koordinasi kegiatan-kegiatan lateral, juga menghindarkan prosedur pengerjaan yang lambat.

#### 6. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang (diagonal) rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staf, yaitu bahwa hubungan yang ada antara personalia lini dan staf dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula.

## 7. Komunikasi internal

Komunikasi internal merupakan Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan, dalam struktur lengkap yang khas disertai pertukaran gagasan secara horisontal dan vertikal di dalam perusahaan, sehingga pekerjaan berjalan [operasi dan manajemen].

## 8. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal merupakan Komunikasi eksternal adalah organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Komunikasi eksternal yang efektif memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara sesama anggota organisasi dan pelanggan yang bisa di jadikan tolak ukur semangat kerja, sehingga kerjasama yang erat didukung dengan rasa pengertian dan keterbukaan akan meningkatkan gairah kerja dan semangat kerja yang tinggi, dan pada akhirnya Semangat kerja yang diharapkan akan meningkat.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel II.1**

### **Penelitian Terdahulu**

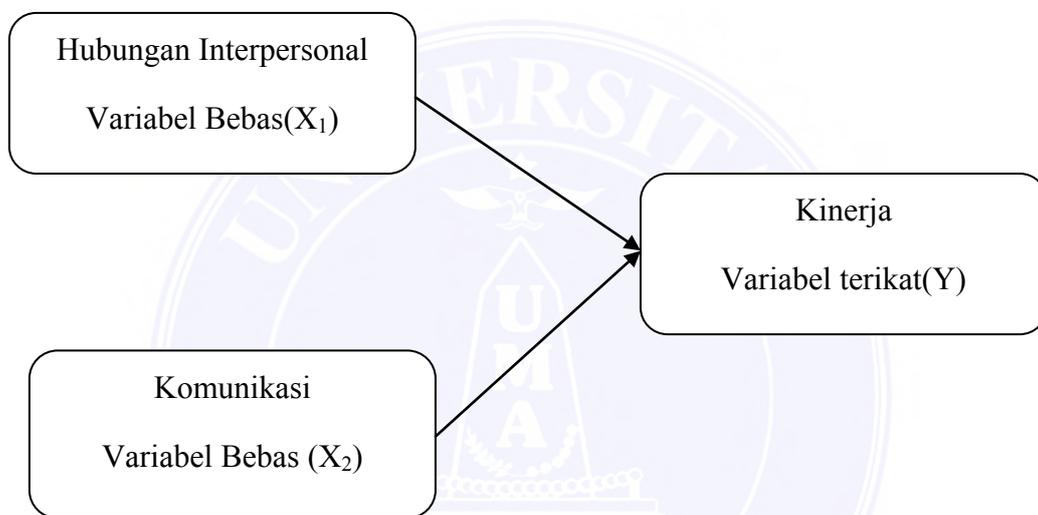
<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1. Primadi Kencono Wulan (2003)	“Pengaruh Komunikasi dan Semangat Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Swadharma Sarana Informatika, Medan.”	Y=Prestasi Kerja X <sub>1</sub> =Komunikasi X <sub>2</sub> =Semangat Kerja	Dengan hasil Penelitian sebagai berikut: “ Sistem komunikasi dan semangat kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 22,2 %”. Artinya prestasi kerja dipengaruhi oleh komunikasi dan semangat kerja hanya

			sebesar 22,2 %, sedangkan sisanya sebesar 77,8 % dipengaruhi oleh faktor lain.
2. Pagit Rima Tarigan (2006)	” Analisis Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Twins Sukses Abadi.”	Y= Kinerja Karyawan X <sub>1</sub> = Komunikasi	Hasil penelitian sebagai berikut: ” Pengaruh Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 31,8%. “Artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh komunikasi hanya sebesar 31,8%,sedangkan sisanya sebesar 68,2% dipengaruhi faktor lain.
3. Lia Ulfayani (2007)	“ Pengaruh Hubungan Antar Pribadi dan Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Pertamina UPms-1 Medan”.	Y= Peningkatan motivasi X <sub>1</sub> = Hubungan Antar Pribadi	Penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif komunikasi antar pribadi oleh pimpinan dengan karyawan di PT. Pertamina UPms-1 Medan, dengan demikian apabila pelaksanaan komunikasi antar pribadi oleh pimpinan terus ditingkatkan akan diikuti peningkatan motivasi kerja karyawan di PT. Pertamina UPms-1 Medan.

### C. Kerangka Konseptual

Agar lebih memahami dan terarahnya kelanjutan penulisan proposal penelitian ini serta perlu dirumuskan kerangka konseptual. Dapat dituliskan bahwa hubungan

interpersonal dan komunikasi terhadap kinerja karyawan sebagai bahan masukan untuk melihat secara jelas karakteristik kedua variable yang akan diteliti nantinya, berikut skema kerangka konseptual dapat dilihat pada gambar II.1 berikut:



**Gambar : II.1 Kerangka Konseptual**

#### **D. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2009), “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan”. Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Hubungan interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PTP Nusantara III (Persero) Medan
2. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PTP Nusantara III (Persero) Medan.
3. Hubungan interpersonal dan komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PTP Nusantara III (Persero) Medan.

