

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Prestasi Kerja

1. Karyawan

Orang-orang profesional yang ada dalam sebuah perusahaan disebut sebagai “Karyawan” (A. Sonny Keraf). Karyawan adalah bagian penting dari setiap perusahaan. Tanpa adanya karyawan suatu perusahaan tidak akan berkembang. Karyawan adalah aset penting perusahaan, dimana aset perusahaan yaitu Sumber Daya Manusia, karena adanya karyawan perusahaan maka tujuan perusahaan dalam memproduksi suatu barang dan jasa dapat terwujud.

Marcus Buckingham & Curt Coffman mengatakan bahwa karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan adalah pengamat pasif yang menunggu untuk menunggu penilaian atasannya. Atasan menilai tentang pekerjaan karyawan, loyalitas karyawan, dan kualitas karyawan terhadap atasan.

Rico Sierma & Eva H. Saragih juga menambahkan bahwa karyawan merupakan penggerak utama dari setiap organisasi. Tanpa mereka, organisasi dan sumber daya lainnya tidak akan pernah menjadi sesuatu yang berarti.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah sumber daya manusia yang profesional dan menjadi aset yang penting sebuah perusahaan untuk menjalankan perusahaan dengan menghasilkan kinerja yang baik dengan

menunjukkan loyalitas dan kualitas mereka pada perusahaan, dan karyawan menjadi pengamat pasif yang menunggu penilaian atasan terhadap kinerja mereka.

2. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja pada dasarnya merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu tertentu, dengan kata lain prestasi kerja karyawan adalah kemampuan kerja karyawan untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan suatu yang menuju pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “achievement”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “to achieve” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Bernardin dan Russel (dalam Rivai, 2004) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcome produced on a specified jobfunction or activity during a specified time period*” (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan. Rahmanto menyebutkan prestasi kerja atau kinerja sebagai tingkat

pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Prestasi kerja menurut Mangkunegara (2002) yaitu, “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Prabowo (2005) juga mengemukakan bahwa prestasi kerja lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai prestasi yang diukur atau dinilai.

Suryabrata (dalam Prabowo, 2005) juga menyatakan bahwa prestasi adalah suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan. Dalam dunia kerja, prestasi kerja disebut sebagai *work performance*.

Defenisi prestasi kerja menurut Lawler (dalam As’ad, 2001) adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif. Lawler & Porter (dalam As’ad, 2001) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan sejauh mana hasil yang bersangkutan. Dalam lingkup yang lebih luas, Jewell & Siegall (dalam As’ad 2001) menyatakan bahwa prestasi merupakan hasil sejauh mana anggota organisasi telah melakukan pekerjaan dalam rangka memuaskan organisasinya.

Dapat disimpulkan prestasi kerja adalah berhasil atau tidaknya seorang atau sekelompok orang mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya. Prestasi kerja yang buruk tidak akan memberikan kontribusi yang positif terhadap

pencapaian tujuan perusahaan, oleh karena itu perlu sekali suatu ukuran yang jelas terhadap prestasi kerja karyawan untuk mengetahui sudah sampai mana perkembangan prestasi karyawan tersebut.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Zeith (dalam Baron & Byrne, 2005) mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal.

- a. Faktor organisasional meliputi faktor sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Diantara berbagai faktor organisasional tersebut, faktor yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Selain itu, faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya.
- b. Faktor personal meliputi ciri sifat kepribadian (*personality trait*), senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup. Untuk faktor personal, faktor yang juga penting dalam mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor status dan masa kerja. Pada umumnya, orang yang telah memiliki status pekerjaan yang lebih tinggi biasanya telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Status pekerjaan tersebut dapat memberikannya kesempatan

untuk memperoleh masa kerja yang lebih baik, sehingga kesempatannya untuk semakin menunjukkan prestasi kerja juga semakin besar.

Blumberg & Pringle (dalam Raharjo, 2010) juga menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, yaitu kesempatan, kapasitas, dan kemauan untuk melakukan prestasi.

- a. Kapasitas terdiri dari usia, kesehatan, keterampilan, keterampilan motorik, inteligensi, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina, dan tingkat energi.
- b. Kemauan terdiri dari motivasi, kepuasan kerja, status pekerjaan, kecemasan, legitimasi, partisipasi, sikap, persepsi atas karakteristik tugas, keterlibatan kerja, keterlibatan ego, citra diri, kepribadian, norma, nilai, persepsi atas ekspektasi peran, dan rasa keadilan.
- c. Kesempatan meliputi alat, materian, pasokan, kondisi kerja, tindakan rekan kerja, perilaku pimpinan, mentorisme, kebijakan, peraturan, prosedur organisasi, informasi, waktu serta gaji.

Noe, A. et.al., (2000) di dalam bukunya *Human Resource Management* menyebutkan ada sepuluh faktor penilaian terkait dengan faktor prestasi kerja, yaitu:

- a. *knowledge* (pengetahuan)
- b. *Communication* (komunikasi)
- c. *Judgment* (keputusan)
- d. *Managerial skill* (keterampilan manajerial)

- e. *Quality performance* (kualitas prestasi kerja)
- f. *teamwork* (kerja sama)
- g. *interpersonal skill* (keterampilan hubungan antar karyawan)
- h. *initiative* (inisiatif)
- i. *creativity* (kreatifitas)
- j. *problem solving* (pemecahan masalah).

Menurut Martoyo (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerjakaryawan atau produktivitas kerja karyawan adalah :

- a. motivasi
- b. kepuasan kerja
- c. tingkat stres
- d. kondisi fisik pekerjaan
- e. sistem kompensasi
- f. aspek-aspek ekonomi
- g. aspek-aspek teknis dan prilaku-perilaku karyawan.

Menurut Hasibuan (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Steers (dalam Sariyathi,2003) mengemukakan ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu:

- a. kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- b. kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja
- c. tingkat motivasi pekerjaan.

Berdasarkan faktor-faktor diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor organisasional dan faktor personal. Yang dimana dalam faktor organisasional maupun faktor personal meliputi kapasitas, kesempatan, dan kemauan untuk melakukan prestasi, motivasi kerja, pengetahuan, komunikasi, dan kejelasan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja.

4. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi ini mutlak dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai oleh karyawan itu baik, sedang atau kurang. Penilaian prestasi ini akan berguna bagi kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan itu sendiri.

Bagi karyawan penilaian prestasi kerja ini adalah sebagai masukan yang berguna untuk menunjukkan bagaimana dia telah melakukan pekerjaannya berdasarkan kemampuannya maupun kekurangannya. Dengan demikian karyawan akan termotivasi atau terdorong untuk memperbaiki diri dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan-kekurangan yang ada untuk meningkatkan prestasi dimasa yang akan datang. Bagi perusahaan, hasil penilaian kerja karyawan berguna sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai penggajian, promosi, pelatihan, dan lain-lain.

Berikut ini dikemukakan pengertian penilaian prestasi kerja menurut beberapa ahli. Menurut Siagian (2003) penempatan itu berpengaruh terhadap prestasi kerja seperti diungkapkan melalui tulisan berikut ini: “ Sesungguhnya prestasi kerja

para pegawai juga merupakan pencerminan prosedur pengadaan pegawai yang ditempuh oleh bagian kepegawaian. Artinya jika sistem rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan pegawai sudah baik, sangat besar kemungkinan prestasi kerja pegawainya akan memuaskan”.

Penilaian prestasi kerja menurut Wahyudi (2002) yaitu secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses evaluasi yang tertuang dalam laporan-laporan, guna menilai kemampuan dan kecakapan pekerja untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki sehingga dengan penilaian maka perusahaan dapat mengukur, memperbaiki, dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia.

5. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja digunakan untuk mengukur hasil kerja karyawan, sehingga perlu adanya suatu sistem yang digunakan untuk penilaian prestasi kerja. Pada dasarnya metode penilaian prestasi kerja karyawan dikelompokkan atas metode tradisional dan modern.

A. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah sebagai berikut:

1) *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

2) *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya. Metode *employee comparison* terbagi atas *alternation ranking*, *paired comparison*, dan *porced comparison*.

a. *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari yang terbawah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

b. *Paired Comparison*

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya,

sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit, tetapi sangat sulit digunakan untuk menilai dengan jumlah karyawan yang banyak, karena akan banyak mengorbankan waktu, tenaga, dan biaya.

c. *Forced Comparison (Grading)*

Metode ini sama dengan metode paired comparison tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu defenisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya adalah baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan yang masing-masing memiliki defenisi yang jelas. Prestasi kerja dari setiap karyawan kemudian dibandingkan dengan defenisi masing-masing kategori ini untuk dimasukkan kedalam salah satunya. Kadang-kadang metode ini diubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan. Dengan demikian, metode ini mengharuskan penilaian (appraiser) melakukan penilaian relatif diantara para karyawan tersebut disamping membandingkannya dengan defenisi masing-masing kategori.

3) *Check List*

Dengan metode ini penilaian sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau

kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan.

4) *Freedom Essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

5) *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian tingkah laku bawahannya sehari-hari kemudian dimasukkan kedalam buku catatan. Khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya, mengenai inisiatif, kerja sama dan keselamatan.

B. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja karyawan. Yang termasuk kedalam metode modern ini yaitu :

1) *Assessment Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini berasal dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Pembentukan tim ini harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih

objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai fakta atau kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan cara wawancara, permainan bisnis dan lain-lain.

Nilai indeks prestasi setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks prestasi dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan oleh beberapa anggota tim. Dengan indeks prestasi inilah ditetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan seperti promosi, demosi, pemindahan, pemberhentian, dan lain sebagainya. Metode ini diharapkan akan memberikan kepuasan yang lebih baik bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan itu.

2) *Management by Objective (MBO)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

3) *Human Asset Accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu midal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil. Misal perusahaan berasumsi bahwa dengan memberikan

tunjangan-tunjangan, insentif dan bonus kepada karyawan akan menambah motivasi agar para karyawan dapat mencapai prestasi dalam bekerja. Hal ini tentu saja akan meningkatkan biaya tenaga kerja. Namun peningkatannya biaya tersebut diikuti juga oleh peningkatan laba perusahaan.

Dari penjelasan mengenai metode penilaian prestasi kerja di atas dapat diambil kesimpulan bahwa metode penilaian prestasi kerja karyawan dikelompokkan atas metode tradisional dan modern. Dimana dalam metode tradisional penilaian prestasi kerja karyawan diterapkan secara sistematis maupun tidak sistematis. Dalam metode modern penilaian prestasi kerja karyawan tidak seperti penilaian prestasi kerja tradisional yang masih sederhana. Metode penilaian modern merupakan perkembangan dari metode tradisional, yaitu dengan cara memanggil tim penilai khusus yang berasal dari luar perusahaan, atau mengikutsertakan karyawan secara langsung, sedangkan metode tradisional masih secara subyektif ataupun objektif oleh atasan terhadap bawahan.

6. Aspek - Aspek Prestasi Kerja Karyawan

Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu apakah baik atau buruk, apakah selesai atau tidak selesai dan apakah dikerjakan secara efektif atau tidak efektif. Tolak ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar.

Sebuah standar dapat dianggap pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah modal untuk perbandingan, suatu alat untuk membandingkan suatu hal dengan yang lain. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran penilaian.

T.R Mitchell (dalam Melinda; 2005) aspek-aspek yang di nilai dari prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)
2. Ketepatan waktu (*Promptness*)
3. Inisiatif diri (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Menurut Hasibuan (2000) bahwa aspek-aspek yang dinilai dari prestasi kerja yaitu :

1. Kesetiaan

Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebihberdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal didalam maupun luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir orosinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan mebuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Sedangkan Husein Umar (dalam Farisi, 2007) membagi aspek-aspek yang dinilai dari prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Mutu Pekerjaan
2. Kejujuran Karyawan
3. Inisiatif

4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja

Dari penjelasan mengenai aspek – aspek prestasi kerja diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab, kehadiran, sikap, keandalan, pengetahuan, komunikasi, inisiatif diri, ketepatan waktu, kemampuan, kualitas kerja, dan pemanfaatan waktu kerja adalah sebuah tolak ukur standar yang digunakan untuk mengukur dalam penilaian pada prestasi kerja.

B. Komunikasi Interpersonal

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu elemen manajemen yang penting dalam suatu organisasi, karena komunikasi menyebarkan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan. Istilah

komunikasi diambil dari bahasa latin *communis*, yang berarti umum (*common*). Berdasarkan asal kata tersebut Gibson et al (dalam Farisi, 2007) mendefinisikan komunikasi sebagai pengiriman (transmisi) pemahaman umum melalui penggunaan isyarat (simbol). Penambahan unsur pengertian/pemahaman dalam definisi komunikasi dikemukakan oleh Stoner dan Freeman (dalam Farisi, 2007) yang berpendapat bahwa komunikasi merupakan proses dimana seorang individu berusaha untuk memperoleh pengertian yang sama melalui pengiriman pesan simbolik. Komunikasi menekankan pada tiga hal penting yaitu pertama, komunikasi melibatkan individu dan oleh karenanya pemahaman komunikasi mencakup upaya memahami bagaimana individu berhubungan dengan individu lain. Kedua, komunikasi melibatkan pengertian yang sama, artinya agar dua individu atau lebih dapat berkomunikasi, mereka harus sepakat mengenai definisi dari istilah yang digunakan sebagai alat komunikasi. Ketiga, komunikasi bersifat simbolik, yaitu gerak isyarat, bunyi, huruf, angka dan kata-kata hanya dapat mewakili atau mengira-ngirkan gagasan yang hendak dikomunikasikan.

Relasi interpersonal menurut Heider (dalam Raharjo, 2010), adalah hubungan antara beberapa orang, biasanya terjadi antara dua orang. Dalam hubungan interpersonal dilibatkan bagaimana seseorang berpikir, merasakan mengenai orang lain, apa yang diharapkan akan dilakukan orang lain mengenai dirinya dan bagaimana dirinya bereaksi terhadap orang lain.

Penekanan pada adanya pemahaman antara pelaku dalam komunikasi juga dikemukakan oleh Koontz et al (dalam Raharjo, 2010) yang mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima

dimana informasi itu dapat dipahami oleh penerima. Koontz et al juga menambahkan bahwa komunikasi juga dapat dipandang sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku, mempengaruhi perubahan, memproduktifkan informasi, dan sarana untuk mencapai tujuan.

Aktivitas kelompok, koordinasi dan perubahan tidak dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya komunikasi dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi merupakan sarana penting untuk mengkoordinasikan pekerjaan pada bagian-bagian yang terpisah.

Robbin (2007) menyatakan komunikasi merupakan proses berpindahnya serta pemahaman akan pesan yang disampaikan. Hal ini berarti ide atau pesan tidak akan berarti apa-apa apabila tidak dipahami oleh orang lain. Menurut Devito (1996) komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan didalam organisasi didalam kelompok formal maupun informal organisasi. Senada dengan perkataan Devito, Redding dan Sanborn (dalam raharjo, 2010) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini ialah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program. Berdasarkan pernyataan diatas dapat dirumuskan

bahwa komunikasi adalah penyampaian pesan, ide atau informasi yang bertujuan untuk membawa pemahaman yang sama antara penyampai dan penerima pesan.

Komunikasi memiliki empat fungsi utama dalam lingkup kelompok maupun organisasi, yaitu kontrol, motivasi, ekspresi emosional, dan informasi (Robbins & Judge, 2007). Fungsi pertama, komunikasi berperan mengontrol perilaku dalam beberapa cara. Seperti yang telah kita ketahui didalam organisasi memiliki hierarki dan peraturan-peraturan formal yang harus diikuti oleh seluruh karyawan. Komunikasi dapat berfungsi untuk mengontrol karyawan agar tetap dalam koridor yang telah ditetapkan. Fungsi kedua adalah motivasi. Komunikasi dapat berfungsi sebagai motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan mengenai apa saja yang harus dikerjakan, seberapa baik mereka telah bekerja, dan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kerja mereka. Selanjutnya, untuk sebagian besar karyawan menganggap kelompok kerja merupakan sumber utama untuk interaksi sosial. Komunikasi terjadi antar kelompok merupakan mekanisme dasar, dimana anggotanya menunjukkan perasaan mereka mengenai kepuasan kerjanya. Dengan demikian, komunikasi dapat berfungsi sebagai ekspresi emosional perasaan atau pemenuhan kebutuhan sosial seseorang. Fungsi terakhir adalah informasi, dimana pertukaran informasi yang jelas dapat mempengaruhi keputusan seseorang.

Dari keseluruhan pengertian komunikasi di atas dapat disimpulkan bahwa, komunikasi adalah proses yang terjadi antar individu dimana ada penyampai dan penerima untuk memberikan dan menerima pesan, ide dan informasi dalam kelompok informal maupun formal. Dan komunikasi memiliki fungsi utama

dalam lingkup kelompok maupun organisasi, yaitu kontrol, motivasi, ekspresi emosional, dan informasi.

2. Komunikasi Dalam Organisasi

Saluran komunikasi formal organisasi merupakan saluran komunikasi yang mengalir dalam rantai komando atau rantai tanggung jawab tugas yang telah ditentukan oleh organisasi (Daft, 2003). Menurut Gibson et al (dalam Farisi, 2007) terdapat tiga jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu :

1. Komunikasi horizontal (komunikasi lateral/menyamping).

Komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang *se-level*, maupun golongan yang sama dalam suatu organisasi. Menurut Daft (2003), komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan (Robbins, 1996). Kemudahan koordinasi ini menurut Liaw (2006) dikarenakan adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relatif sama antara pihak-pihak yang berkomunikasi, serta adanya struktur formal yang tidak ketat.

2. Komunikasi diagonal (komunikasi silang).

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Koontz et al (1989) mengatakan bahwa komunikasi silang ini tidak mengikuti hirarki organisasi tetapi memotong garis komando. Komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi, namun penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran lain. Penggunaan komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit, juga akan mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan oleh organisasi (Gibson et al, 1997).

3. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Robbins (1996) menjelaskan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi/kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi. Bahkan

menurut Stoner dan Freeman (1994), duaper tiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung secara vertikal antara atasan dan bawahan, sehingga peran komunikasi vertikal sangat penting dalam suatu organisasi.

Desain organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi keempat arah yang berbeda, yaitu: ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal (Gibson, Ivancevich, dan Donenely, 1996).

1. Komunikasi dari atas ke bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ini berjalan dari satu level ke level dibawahnya. Misalnya, dari level manejer ke level bawahnya. Katz & Kahn (1996) mengidentifikasi bahwa downward communication digunakan dalam hal memberikan instruksi pekerjaan, memberikan dasar pemikiran, memberikan informasi, umpnan balik untuk kinerja dan menanamkan ideologi.

2. Komunikasi dari bawah ke atas (*Upward Communication*)

Organisasi yang efektif memerlukan komunikasi ke atas agar pimpinan organisasi dapat mengetahui informasi-informasi pernting dan kondisi bawahan. Komunikasi ke atas mengalir 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.

3. 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.

4. 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.

Selain itu Rogers (dalam Raharjo, 2010) membagi komunikasi berdasarkan saluran komunikasi menjadi dua. Saluran komunikasi yang dimaksudkan adalah alat atau metode dalam menyampaikan pesan dari seorang individu ke individu yang lain. Rogers membagi menjadi dua jenis saluran komunikasi, yaitu saluran interpersonal dan saluran media. Saluran interpersonal dilihat sebagai metode komunikasi langsung (*face to face*) antar individu maupun kelompok (Dewhirst, 1971; Fidler & Johnson, 1984; Larkin & Larkin, 1994; Merrihue, 1960; dalam Rogers, 1995). Contohnya adalah *word-of-mouth*, presentasi, sesi tanya jawab, pertemuan-pertemuan, dan sebagainya. Disamping itu, saluran media didefinisikan sebagai metode komunikasi yang dilakukan melalui media langsung

atau tidak langsung, misalnya bentuk tertulis, bentuk media massa, dan teknologi (Larkin & Larkin, 1994, dalam Rogers, 1994).

Dari beberapa pendapat mengenai komunikasi dalam organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam organisasi memiliki berbagai jenis. Komunikasi ini dapat dibedakan menurut arah komunikasi, dan saluran komunikasinya. Jenis komunikasi yang berkaitan dalam penelitian ini adalah komunikasi *upward* dan *downward* serta interpersonal, yakni komunikasi interpersonal atasan-bawahan.

3. **Komunikasi Atasan Dan Bawahan**

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Didalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan.

Komunikasi atasan bawahan meliputi komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah transaksi antara individu dengan lingkungan sekitarnya, yang

meliputi orang lain seperti teman, keluarga, anak, rekan kerja, dan bahkan orang asing (Myers & Myers, 1992). Dalam lingkup organisasi, komunikasi interpersonal menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi khususnya yang menyangkut komunikasi antara pimpinan dan karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Komunikasi efektif tergantung dari hubungan atasan bawahan yang memuaskan yang dibangun berdasarkan iklim dan kepercayaan atau suasana organisasi yang positif. Agar hubungan ini berhasil, harus ada kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan (Muhammad, 2001). Keterbukaan dan kepercayaan ini terbentuk dari proses komunikasi interpersonal yang efektif.

Dari pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan bentuk dari komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal yang baik akan membentuk komunikasi atasan bawahan yang baik pula. Pada penulisan selanjutnya, peneliti akan menggunakan istilah komunikasi atasan bawahan di mana komunikasi atasan bawahan ini telah meliputi komunikasi interpersonal.

Komunikasi atasan bawahan dalam sebuah organisasi memiliki pengertian yaitu informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace & Faules, 2000).

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawahan digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan

pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum. Tujuan komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Muhammad, 2004).

Dari berbagai pemaparan mengenai komunikasi atasan dan bawahan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa informasi yang mengalir dari jabatan berotoritas tinggi ke jabatan yang otoritasnya lebih rendah berupa pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijakan umum dan bertujuan untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi. Dan dalam hubungan antara atasan dan bawahan komunikasi yang dilakukan harus dilandasi keterbukaan dan kepercayaan agar tercipta suatu organisasi yang efektif.

4. Pentingnya Komunikasi Interpersonal

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

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1985) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal merupakan bagian dari fungsi organisasi. Komunikasi interpersonal

tidak dapat dielakkan dalam setiap fungsi organisasi sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal yang penting bagi pencapaian keberhasilan organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal sangat penting dalam pencapaian keberhasilan suatu organisasi dikarenakan komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang mengalir dari individu ke individu yang lain secara langsung untuk menyampaikan pesan yang bertujuan untuk merubah sikap, membentuk pendapat, dan mengurangi intensitas terjadinya kesalahpahaman saat kekurangan informasi.

5. Aspek-Aspek Dalam Komunikasi Interpersonal

De Vito (dalam Thoha Miftah, 2011) menyatakan agar komunikasi interpersonal berlangsung dengan efektif, maka ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku komunikasi interpersonal tersebut, yaitu:

a. Keterbukaan (openness)

Keterbukaan dapat dipahami sebagai keinginan untuk membuka diri dalam rangka berinteraksi dengan orang lain. Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek 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

Menurut Henry Backrack (1976, dalam DeVito, 1997), empati didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami oleh orang lain pada suatu saat tertentu. Pendapat yang sama juga diajukan oleh Rubin & Martin (1994) mengenai empati yaitu, empati merupakan proses identifikasi untuk merasa seperti yang lain dengan menjadikan orang lain sebagai acuan dan bukan berdasarkan referensi pengalaman pribadi. Adler, Proctor dan Towne (2005) mengatakan bahwa berempati adalah mengambil sudut pandang lain dalam upaya untuk mengalami pikiran dan perasaan mereka. Orang yang berempati mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang sehingga membuat komunikator lebih mampu menyesuaikan komunikasinya.

c. Sikap mendukung

Sikap mendukung dapat terbentuk dari tiga hal, yaitu:

- Deskriptif, dimana individu mempersepsikan sesuatu komunikasi sebagai permintaan akan informasi atau uraian mengenai suatu kejadian tertentu dan tidak bernada menilai atau evaluatif.
- Spontanitas, dapat membantu menciptakan suasana mendukung. Orang yang terus terang dan terbuka dalam mengutarakan pikirannya biasanya bereaksi dengan cara yang sama

- Profesionalisme, bersikap profesionalisme artinya bersikap fleksibel dan berpikir terbuka, bersedia menerima pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan agar dapat menciptakan suasana mendukung. Sikap profesionalisme diperlukan, karena apabila bersikap berlawanan yaitu bersikap yakin dan tidak tergoyahkan serta berpikiran tertutup maka lawan bicara biasanya juga akan bersikap defensif.

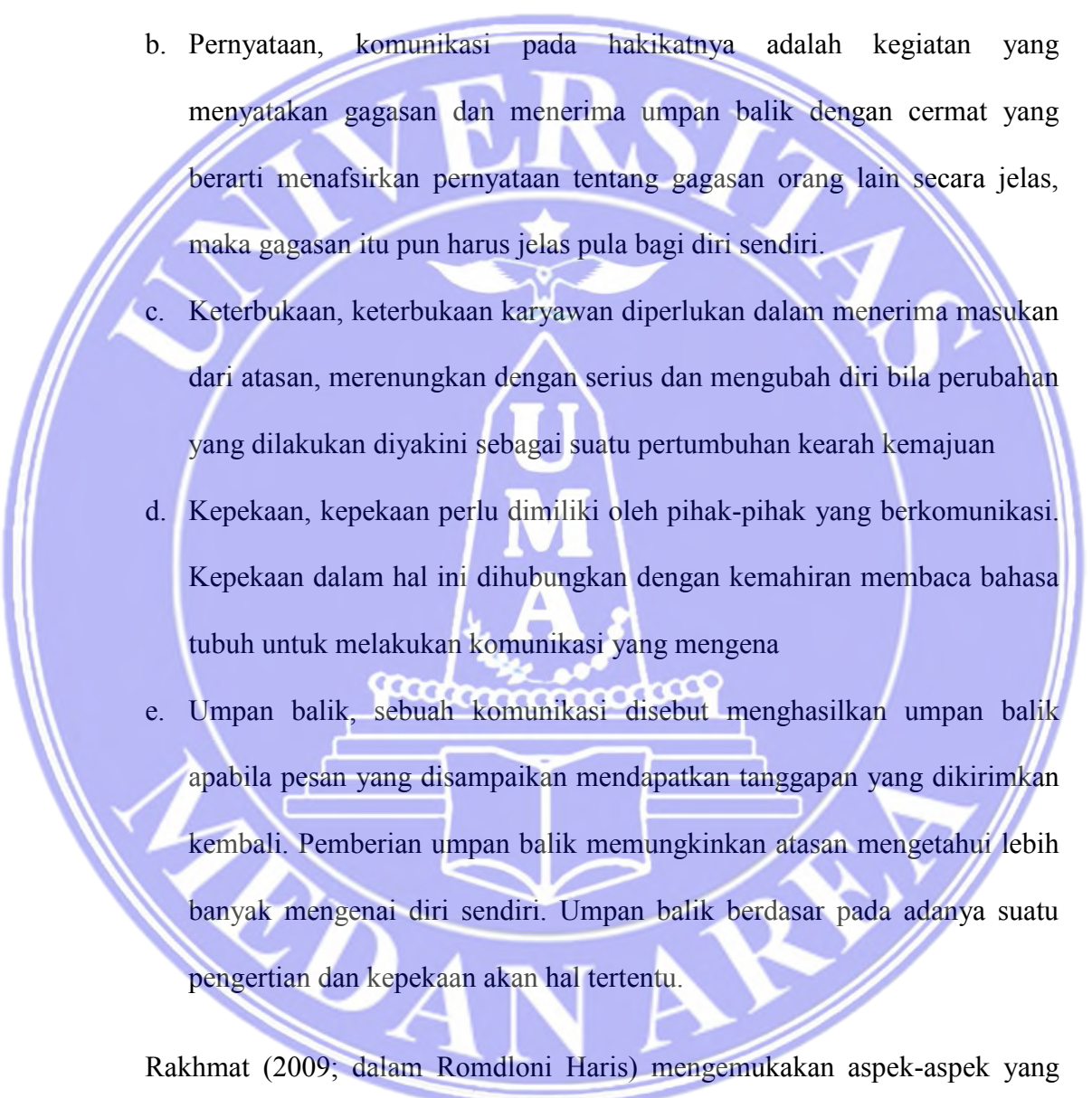
d. Sikap positif

Komunikasi antar pribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Selain itu, perasaan positif untuk situasi komunikasi sangat penting untuk interaksi yang efektif. Akan menjadi tidak menyenangkan bila berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi, atau tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap suasana interaksi.

e. Kesetaraan

Seseorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan daripada yang lain. Tidak ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi antar pribadi akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya masing-masing pihak harus mengakui bahwa mereka mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Lunadi (1992) juga mengemukakan aspek-aspek komunikasi interpersonal atasan dan bawahan sebagai berikut :

- 
- a. Mendengarkan, komunikasi harus dilakukan oleh atasan dengan pikiran dan hati serta segenap indera yang diarahkan pada karyawan agar tujuan komunikasi dapat terjadi
 - b. Pernyataan, komunikasi pada hakikatnya adalah kegiatan yang menyatakan gagasan dan menerima umpan balik dengan cermat yang berarti menafsirkan pernyataan tentang gagasan orang lain secara jelas, maka gagasan itu pun harus jelas pula bagi diri sendiri.
 - c. Keterbukaan, keterbukaan karyawan diperlukan dalam menerima masukan dari atasan, merenungkan dengan serius dan mengubah diri bila perubahan yang dilakukan diyakini sebagai suatu pertumbuhan kearah kemajuan
 - d. Kepekaan, kepekaan perlu dimiliki oleh pihak-pihak yang berkomunikasi. Kepekaan dalam hal ini dihubungkan dengan kemahiran membaca bahasa tubuh untuk melakukan komunikasi yang mengena
 - e. Umpan balik, sebuah komunikasi disebut menghasilkan umpan balik apabila pesan yang disampaikan mendapatkan tanggapan yang dikirimkan kembali. Pemberian umpan balik memungkinkan atasan mengetahui lebih banyak mengenai diri sendiri. Umpan balik berdasar pada adanya suatu pengertian dan kepekaan akan hal tertentu.

Rakhmat (2009; dalam Romdloni Haris) mengemukakan aspek-aspek yang mempengaruhi komunikasi interpersonal adalah :

- a. Persepsi interpersonal
- b. Konsep diri
- c. Atraksi interpersonal

d. Hubungan interpersonal

Dari pemaparan diatas mengenai aspek – aspek dalam komunikasi interpersonal dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku komunikasi yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, kesetaraan, persepsi, konsep diri, mendengarkan pernyataan dan umpan balik.

C. Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal Atasan dan Bawahan dengan Prestasi Kerja Karyawan

Sebagaimana telah diketahui bahwasanya komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahan dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Melalui komunikasi interpersonal, seorang atasan dapat mentransfer pemikiran atau informasi yang ia miliki kepada bawahannya.

Komunikasi interpersonal sebagai bentuk komunikasi yang paling dasar diharapkan terus berjalan dan dilakukan dengan berulang-ulang agar berjalan dengan baik dan efektif. Efektif dalam hal ini akan menimbulkan dampak atau efek. Sebuah komunikasi yang efektif akan berhasil dilakukan bila menimbulkan 5 hal yakni: pengertian, kesenangan, pengaruh sikap, hubungan yang makin baik dan adanya tindakan. Apabila dikaitkan dengan hal di atas, maka komunikasi

interpersonal yang dilakukan atasan dengan bawahannya diharapkan mampu memberikan suatu motivasi kerja dan prestasi kerja yang positif dan nyata.

Komunikasi juga dapat diartikan pesan yang dikirimkan kepada satu atau lebih penerima untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Mempengaruhi tingkah laku dapat diartikan pula mempengaruhi seseorang untuk lebih termotivasi dalam bekerja. Hal ini dapat dilakukan oleh atasan di saat rapat rutin bulanan. Dalam forum tersebut selain membahas kinerja karyawan, karyawan dapat melontarkan pendapat atau unek-unek yang ada, sehingga manajer dapat membantu pemecahan masalahnya sekaligus memotivasinya untuk tidak kendur dan tetap semangat dalam bekerja. Hubungan antara atasan dan bawahan melibatkan komunikasi interpersonal yang terjadi pada saat awal sampai akhir jam kerja yang berlaku, yang di dalamnya sarat adanya salah pengertian dalam penerimaan pesan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Di antaranya keterlambatan menyelesaikan tugas, kurang koordinasi antara sub bidang, komunikasi yang tidak lancar dan lain sebagainya.

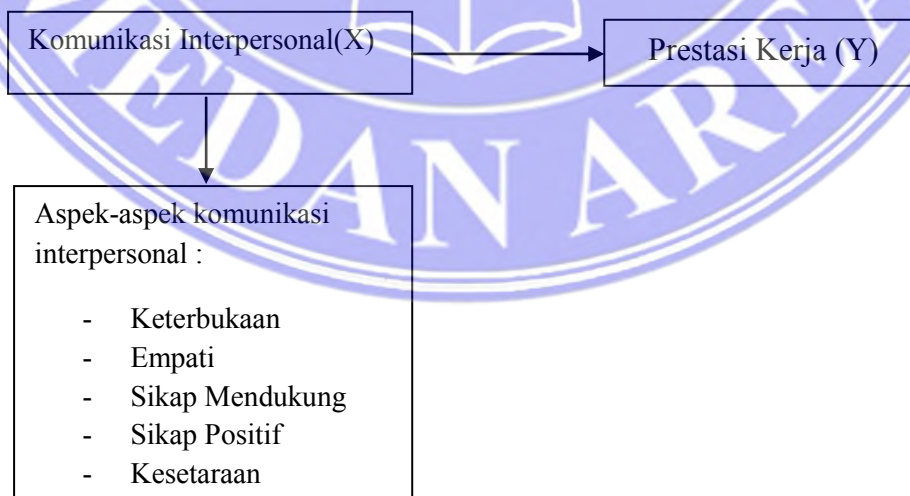
Komunikasi interpersonal merupakan salah satu unsur penting yang menandai kehidupan di dalam suatu organisasi. Komunikasi interpersonal dapat digunakan untuk mengubah, mempertahankan, dan meningkatkan kemajuan serta tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan yang hendak dicapai, strategi yang hendak dijalankan, kegiatan yang harus dilaksanakan, kesemuanya itu memerlukan hubungan baik antara individu maupun satuan kerja.

Demikian halnya dengan kelangsungan organisasi, para anggota organisasi mutlak perlu berkomunikasi satu sama lainnya. Melalui komunikasi yang efektiflah kerjasama yang harmonis dapat ditumbuhkan, dipelihara dan dikembangkan.

Selain itu, Davis dan Newstrom (2005) mengemukakan bahwa: “ Apabila komunikasi efektif, ia dapat mendorong timbulnya prestasi yang lebih baik dan kepuasan kerja”.

Dari uraian diatas jelas bahwa komunikasi interpersonal mempunyai hubungan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Karena untuk mengarahkan, menggerakkan dan mempertahankan usaha karyawan diperlukan komunikasi dua arah yang terus menerus agar apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya direalisasikan oleh para karyawannya.

D. Kerangka Konseptual



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis dalam penelitian, yaitu terdapat hubungan positif antara komunikasi interpersonal atasan dan bawahan dengan prestasi kerja karyawan. Dengan asumsi semakin baik komunikasi interpersonal atasan dengan bawahan, maka prestasi kerja karyawan semakin tinggi. Sebaliknya semakin buruk komunikasi interpersonal atasan dengan bawahan, maka prestasi kerja karyawan semakin rendah.

