



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1. Penelitian Terdahulu

Setelah membaca beberapa penelitian dan jurnal penelitian yang diakses dengan internet maka penelitian ini mengambil tiga penelitian terdahulu yang sesuai kriteria sebagai acuan dalam pembuatan penelitian ini.

Dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap tingkat Kinerja Karyawan (Studi pada Staf Administrasi Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia)” yang disusun oleh Intan Primadini dari Universitas Indonesia pada tahun 2012 memiliki tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan perempuan dan tingkat kepuasan komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan dengan menggunakan teori gaya kepemimpinan (Heidjrahman dan Husnan), kepuasan komunikasi (Redding), kinerja karyawan (Dessler). Hasil dari penelitian dengan metode kuantitatif tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan perempuan dan kepuasan komunikasi tidak dapat disatukan untuk mengukur kinerja karyawan. Namun, bila variabel gaya kepemimpinan perempuan dan kepuasan komunikasi digunakan secara terpisah dapat terlihat hasil masing-masing variabel berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian berjudul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk” yang disusun oleh Wirijadi seorang mahasiswa Universitas Indonesia memiliki Tujuan penelitian untuk mengetahui apakah ada pengaruh komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk, dengan konsep yang digunakan berupa komunikasi antar pribadi dari Devito, teori motivasi dari Maslow, dan teori penguatan serta teori harapan. Penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kuantitatif eksplanatif dengan cara survei. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal yang terjadi di PT. Jasa Marga (Persero), Tbk berjalan dengan baik dan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian lainnya yang berjudul “Pengaruh Efektivitas Komunikasi Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Kinerja (Survei Terhadap Pegawai Negeri Sipil di Organisasi Perangkat Daerah Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat)” yang telah disusun oleh Andry Mochamad Ramdan dari Universitas Indonesia pada tahun 2012 dengan tujuan dari penelitiannya ialah mengetahui seberapa besar pengaruh efektifitas komunikasi antar pribadi terhadap kinerja pegawai pada dinas peternakan yang menggunakan konsep komunikasi, konsep komunikasi antar pribadi, dan konsep manajemen sumberdaya manusia serta konsep kinerja. Hasil dari penelitiannya dengan pendekatan kuantitatif tersebut berupa terdapat pengaruh dari komunikasi antar pribadi terhadap kinerja hanya sebesar 5,1%.

TABEL 2.1 TABEL PENELITIAN TERDAHULU

	Penelitian 1	Penelitian 2	Penelitian 3
Nama Peneliti	Intan Primadini (Universitas Indonesia 2012)	Wirijadi (Universitas Mercubuana 2008)	Andry Mochamad Ramdan (Universitas Indonesia 2012)
Judul Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap tingkat Kinerja Karyawan (Studi pada Staf Administrasi Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia)	Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk	Pengaruh Efektivitas Komunikasi Komunikasi Antar Pribadi terhadap Kinerja (Survei Terhadap Pegawai Negeri Sipil di Organisasi Perangkat Daerah Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat)
Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
Teori	Gaya Kepemimpinan (Heidjrachman dan Husnan), Kepuasan Komunikasi (Redding), Kinerja Karyawan (Dessler)	Komunikasi Interpersonal (Devito) dan Teori Motivasi (Maslow model), Teori Penguatan, Teori Harapan	Menggunakan konsep komunikasi, konsep komunikasi antar pribadi, dan konsep manajemen sumber daya manusia serta konsep kinerja.

Tujuan Penelitian	Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan perempuan terhadap kepuasan komunikasi dan bagaimana kepuasan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Mengetahui bagaimana komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Karyawan PT Jasa Marga Pusat.	Mengetahui pengaruh dan seberapa besar pengaruh efektifitas komunikasi antar pribadi terhadap kinerja kerja karyawan.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan variabel gaya kepemimpinan dan variabel kepuasan komunikasi tidak bisa disatukan. Namun masing-masing variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal terhadap motivasi di PT Jasa Marga berjalan dengan baik dan mempunyai pengaruh yang signifikan.	Hasil menunjukkan pengaruh dari komunikasi antar pribadi terhadap kinerja kerja hanya sebesar 5,1%

Sumber : Data Olahan Penelitian

Berdasarkan tabel 2.1 tentang penelitian terdahulu, dan beberapa penelitian lainnya yang tidak disebutkan memberikan hasil penelitian berupa ada pengaruh komunikasi antar pribadi terhadap kinerja karyawan. Namun, tak spesifik menjelaskan faktor apa yang paling dominan dalam pengaruh tersebut dan hal ini yang akan membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Devito mendefinisikan bahwa organisasi merupakan sebuah kelompok yang memiliki susunan atau struktur yang berisikan orang-orang yang secara terbuka bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Devito, Human communication : the basic course (11th edition), 2009, hal. 273).

Komunikasi organisasi yang berlangsung dalam sebuah organisasi memiliki sifat formal dan informal bergantung pada konteks pesan atau isi informasi yang disampaikan, baik yang digunakan secara vertikal, horizontal atau pun diagonal (Mulyana, 2001, hal. 75).

Komunikasi organisasi merupakan proses komunikasi yang terjadi pada internal perusahaan dalam upaya menyampaikan informasi, pendapat atau ide kepada seluruh anggota organisasi perusahaan yang bersifat secara interaktif dua arah. Proses komunikasi yang terjalin tersebut bertujuan guna terbentuknya hubungan baik antara atasan dengan karyawannya dalam suatu organisasi perusahaan (Wursanto, 2003, hal. 154).

Komunikasi organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan tentu memiliki kewajiban, wewenang, dan kebijakan sendiri ataupun yang sudah ditetapkan pemerintah setempat yang harus dijalankan dan dipatuhi oleh seluruh anggota perusahaan, demi keberlangsungan perusahaan tersebut perlu adanya proses komunikasi yang terjalin dengan baik untuk mempermudah pesan-pesan berupa kebijakan, wewenang, dan kewajiban tersebut agar dapat diterima dan mau dijalankan tanpa penolakan atau munculnya konflik oleh seluruh anggota perusahaan (Elmhorst, 2002, hal. 14).

Komunikasi organisasi merupakan suatu sistem yang saling memiliki ketergantungan mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi dan menyangkut anggota dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi antara atasan dengan karyawannya, komunikasi dari karyawan kepada atasannya, serta komunikasi karyawan yang berada pada tingkat setara. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan oleh organisasi terhadap lingkungan di luar organisasinya, seperti komunikasi dalam penjualan hasil produksi dan hubungannya dengan masyarakat umum (Muhammad, 2008, hal. 28).

Proses komunikasi organisasi ini perlu terjalin dengan baik dalam internal perusahaan, realitanya tidak semua anggota terutama karyawan dalam perusahaan setuju terhadap beberapa kebijakan yang dibuat berdasarkan persetujuan atasan saja dan tentunya berdampak negatif pada keberlangsungan perusahaan dan kondisi internal. Demi kepentingan bersama maka dalam proses pembuatan

kebijakan hendaknya semua anggota berpartisipasi dalam memberikan opininya dimana atasan harus mendengar karyawannya dalam memberikan pendapat sebagai pertimbangan dalam penyusunan kebijakan perusahaan.

2.2.1.1 Aliran Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki arah dalam proses komunikasinya diantaranya adalah arus pesan dari bawah ke atas atau arus pesan dari atas ke bawah (vertikal) dan arus pesan kepada individu yang memiliki kedudukan setara (horizontal). Masing-masing arus memiliki perannya sendiri dalam organisasi dan termasuk dalam lingkup internal.

Arus komunikasi dari atas ke bawah atau implementasinya antara penyelia (*supervisor*) kepada yang diselia (*supervisees*) memiliki konten pesan yang berbeda dikarenakan sumber pesan berasal dari atas atau yang memiliki wewenang terhadap karyawannya. Pesan yang disampaikan memiliki isi informasi yang terkait :

1. Ketetapan tugas yang harus diselesaikan
2. Instruksi mengenai cara penyelesaian tugas
3. Informasi terkait mengapa tugas tersebut perlu dilakukan
4. Informasi mengenai kebijakan dan kegiatan organisasi
5. Informasi tentang hasil kinerja karyawan
6. Informasi mengenai organisasi dan misinya

Berbeda konten informasinya apabila komunikasi dilakukan dengan arus dari bawah ke atas karena memiliki tingkat kewenangan yang berbeda dan kepentingan jabatan yang berbeda sehingga isi informasi berkaitan dengan :

1. Memberikan masukan untuk pengambilan keputusan
2. Permintaan informasi yang dibutuhkan terkait penyelesaian tugas
3. Penyediaan informasi pada penerimaan karyawan dalam lingkup internal terkait kepuasan dan moralitas
4. Menampung dan menyalurkan informasi terkait keluhan dan pengaduan dalam lingkup internal
5. Informasi terkait cara atasan menilai atau menindak masalah yang dihadapi karyawan
6. Informasi mengenai mengatasi masalah yang dihadapi karyawan dengan memfasilitasi kebutuhan mereka

Setelah komunikasi dengan arus vertikal yang terjalin secara dua arah maka selanjutnya arus komunikasi secara horizontal atau komunikasi dengan jabatan sederajat. Konten informasinya pun berbeda seperti :

1. Koordinasi perencanaan dan pelaksanaan tugas
2. Memberikan pemecahan masalah pada tugas
3. Pengembangan hubungan kerja yang suportif
4. Penyelesaian perbedaan
5. Memfasilitasi pemahaman bersama (Ruben, 2013, hal. 342)

2.2.2 Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi

Komunikasi antar pribadi atau interpersonal merupakan sebuah bentuk hubungan yang terbentuk saat terjadi proses pengiriman dan penerimaan pesan secara timbal balik yang kondisinya ada pada saat dua atau lebih individu saling mempertimbangkan dan saling menyesuaikan dengan toleransi terhadap perilaku verbal ataupun nonverbal kepada satu sama lain dan dalam pembentukannya dapat terjadi pengembangan, semakin erat, ataupun bisa memburuk dan pecah (Ruben, 2013, hal. 268).

Efektivitas dalam komunikasi antar pribadi dapat terlihat dari lima kualitas umum yang digunakan sebagai pertimbangan dalam menjalin hubungan seperti :

1. Keterbukaan

Keterbukaan mengacu pada kesediaan pembicara untuk berbagi informasi yang dimilikinya meski dengan mengemukakan riwayat hidupnya secara bertahap yang akan membantu lawan bicara mengenal lebih jauh tentang sang komunikator.

2. Empati

Empati adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui dan merasakan apa yang sedang dialami oleh orang lain pada kondisi tertentu dengan contoh ketika melihat ibu dari teman kita meninggal maka kita juga akan merasakan rasa kehilangan yang sama seperti apa yang dialami oleh teman kita tersebut.

3. Sikap Mendukung

Hubungan antar pribadi akan lebih efektif bila terjadi proses saling mendukung antara individu yang sedang melalui tahapan tertentu dalam hidupnya.

4. Sikap positif

Sikap yang positif akan membuat suasana berkomunikasi lebih membangun dan akan mempermudah dalam mempererat hubungan antar pribadi yang sudah terjalin.

5. Kesetaraan

Meski pada kehidupan tiap individu dianugerahi hal-hal yang berbeda seperti tingkat ekonomi, status, dan kondisi fisik hendaknya sikap kesetaraan adalah hal yang akan membuat tiap individu memiliki hak yang sama dan mengembangkan rasa saling menghargai satu sama lain (Boham, 2014).

Lima kualitas umum dalam pertimbangan komunikasi antar pribadi ini dapat digunakan dalam komunikasi berorganisasi yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

2.2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja berdasarkan KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Kinerja karyawan dapat diartikan prestasi yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang

memiliki kualitas, di mana kualitas tersebut dicapai oleh seorang karyawan dalam pelaksanaan tugasnya hingga mendapat hasil yang optimal, sesuai dengan harapan yang dikehendaki, serta bertanggung jawab dalam melakukan setiap tahapan dalam pekerjaannya (Mangkunegara, 2006, hal. 67).

Karyawan sendiri berdasarkan KBBI adalah orang yang bekerja dalam sebuah lembaga dan menerima upah. Kinerja pegawai dalam lembaga atau organisasi bisa dikatakan merefleksikan bagaimana seorang pegawai mampu menyelesaikan tugasnya sesuai ketentuan yang telah disepakati. Kinerja ini menunjukkan sebesar dan sejauh apa kontribusi daripada seseorang dalam organisasi tersebut dalam mewujudkan tujuan perusahaan ataupun individu itu sendiri.

Kinerja karyawan juga dapat dideskripsikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh individual dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya dan didasari dengan adanya keterampilan, pengalaman pada bidang kerja, waktu, serta ketekunan dalam bekerja (Hasibuan, 2001, hal. 94).

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi tersebut diperlukan alat ukur mengenai kinerja dari karyawan sebagai acuan atasan untuk menilai dan memaksimalkan sumber daya agar dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Kinerja yang maksimal akan membantu organisasi mencapai tujuannya lebih cepat dan efektif. Setiap organisasi tentunya berkeinginan untuk terus meningkatkan kualitas dari hasil kerja mereka dan demi mencapai hal tersebut, dibutuhkan kelompok atau anggota-anggota yang memiliki pengetahuan serta pengalaman yang cukup memadai terkait bidang-bidang dalam organisasi tersebut. Dengan

faktor-faktor yang dimiliki oleh organisasi tersebut akan memengaruhi kinerja yang dapat membuahkan hasil berkualitas sehingga dapat berkembang dan mencapai tujuan perusahaan atau akan berdampak sebaliknya bila tidak dikelola dengan baik.

2.2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam pengukuran kinerja karyawan tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor, sehingga hasil kinerja karyawan antara karyawan A dengan karyawan B tentu saja berbeda tapi pada dasarnya perusahaan tetap menginginkan hasil kinerja karyawan yang baik dari semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan proses yang efektif dan relatif cepat pengerjaannya (Mangkunegara, 2006, hal. 16).

Namun demi mencapai kesuksesan tersebut, perusahaan juga perlu mengeluarkan usahanya kepada seluruh individu yang bekerja untuknya dengan memerhatikan beberapa faktor yang dapat memengaruhi hasil kinerja kerja karyawan seperti :

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan merupakan hal dasar yang perlu dimiliki karyawan untuk bisa berkontribusi kepada perusahaan. Kemampuan diperoleh oleh karyawan dari proses menimba ilmu saat masih duduk dibangku sekolah, hingga perkuliahan atau program magang yang akan membantu mendapatkan pengalaman kerja sebagai salah satu cara untuk membentuk kemampuan seseorang tersebut. Proses terbentuknya kemampuan

seseorang dibantu dengan adanya IQ, sehingga kemampuan masing-masing individu akan berbeda satu sama lain karena adanya perbedaan kapasitas IQ. Semakin besar IQ seseorang akan semakin mudah proses menyerap pembelajaran sehingga akan semakin banyak bagi seseorang memiliki kemampuan dari berbagai hal lain yang dipelajarinya guna menunjang hasil kinerja yang baik nanti diperusahaan.

Selain usaha dari calon atau karyawan itu sendiri, bentuk usaha perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dari karyawannya bisa dengan cara mengadakan pelatihan guna mengembangkan kemampuan karyawannya untuk mendapatkan keahlian lainnya pada bidang terkait seperti teknologi yang semakin berkembang perlu ada orang yang mengoperasikannya, maka pelatihan tersebut menjadi cara meningkatkan kemampuan karyawan yang difasilitasi oleh perusahaan tempat dia bekerja.

2. Faktor Motivasi

Motivasi sebagai faktor lainnya untuk meningkatkan atau menghasilkan kinerja kerja yang baik maka perlu adanya dorongan dari luar. Motivasi akan lebih efektif apabila pesan-pesan motivasi tersebut disampaikan oleh pihak-pihak tertentu yang memiliki kepentingan tertentu dalam hidup individual tersebut, seperti pihak dari keluarga dan juga atasan perusahaan. Adanya motivasi akan membuat karyawan merasa lebih semangat dalam

menjalankan tugasnya sehingga dapat menghasilkan kinerja kerja yang maksimal.

Motivasi tidak hanya disampaikan lewat bahasa verbal atau kata-kata saja, tapi juga dapat berupa bahasa non-verbal seperti sentuhan fisik, tepukkan tangan, tepukkan bahu, acungan jempol, dan masih banyak lagi bentuk bahasa non-verbal yang mampu meningkatkan motivasi kepada para karyawan. Terutama apabila motivasi yang diberikan oleh atasan kepada para karyawannya akan lebih efektif meningkatkan respon yang positif kepada para karyawan, sehingga semakin bersemangat dalam bertugas. Selain itu motivasi atau rangsangan yang bersifat membangun dapat diberikan dengan cara lain seperti penghargaan yang diberikan kepada karyawan, adanya *reward*, *royalty*, atau pun berupa kebutuhan *financial*, mampu meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga hasilnya lebih maksimal.

3. Faktor Komunikasi

Komunikasi menjadi faktor lain yang sama pentingnya dalam kinerja karyawan. Ruben dalam Komunikasi Organisasi (Muhammad, Komunikasi Organisasi, 2017, hal. 3) mendefinisikan komunikasi sebagai proses di mana dalam hubungan individu, kelompok, organisasi, dan bermasyarakat menciptakan informasi, mengirimkan informasi, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasikan lingkungannya dan orang lain sesuai kehendak.

Adanya komunikasi yang terjadi di dalam lingkungan organisasi akan menghasilkan kinerja yang baik terhadap karyawan, karena dari komunikasi yang baik dapat saling berbagi informasi, ilmu dan kemampuan, saling bekerja sama, dan menghasilkan hasil kinerja kerja yang baik dengan minimal aspek *misscommunication*. Maka dari itu perlu terjalinnya komunikasi dan hubungan yang baik pada internal perusahaan untuk menghasilkan kinerja kerja yang baik bagi para karyawan (Mangkunegara, 2006).

2.2.4 Cara Mengukur Kinerja Karyawan

Beberapa indikator yang bisa digunakan sebagai alat ukur dalam penilaian kinerja kerja karyawan yang berguna untuk menentukan produktivitas seorang karyawan dalam organisasi.

Gomes (Gomes, 2003, hal. 142) memberikan uraian terhadap indikator-indikator yang dapat digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas yang dimaksud jumlah pekerjaan yang dapat dilakukan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu, apabila karyawan dapat menghasilkan pekerjaan dengan jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target maka karyawan dianggap berhasil mencapai kinerjanya

2. Kualitas kerja

Kualitas pekerjaan yang telah berhasil diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan standarisasi yang sudah ditentukan oleh perusahaan

3. Kerjasama

Menjalinkan kerjasama yang baik dengan karyawan atau divisi lain dalam organisasi tersebut dan menghasilkan hasil pekerjaan yang baik karena kolaborasi dengan karyawan atau divisi berbeda tetapi tetap berkaitan, maka karyawan dianggap berhasil mencapai kinerjanya.

4. Kreativitas

Inovasi dari individual yang digunakan dalam penyelesaian tugasnya sehingga mampu menyelesaikan tugasnya dengan cara yang lebih efektif dan berkontribusi terhadap kelangsungan perusahaan

5. Pengetahuan

Pengetahuan tentang bidang pekerjaan yang diperoleh pada masa karirnya tentu berguna dalam penyelesaian tugasnya dan bisa memberikan solusi pada masalah tertentu karena memiliki pengetahuan terkait permasalahan yang dihadapi

6. Dapat dipercaya

Kejujuran dan bertanggung jawab akan membangun relasi yang baik dalam bekerja sehingga karyawan bisa meraih promosi jabatan karena memiliki tanggung jawab terkait pekerjaannya dan dapat dipercayakan untuk membawa perusahaan kepada tujuannya

7. Inisiatif

Semangat dalam menyelesaikan dan menerima tugas yang baru sehingga pekerjaan bisa mencapai target perusahaan lebih cepat

8. Kualitas personal

Kualitas yang dimiliki pribadi masing-masing layaknya cara berpakaian, berkomunikasi, dan integritas diri yang baik agar tercipta citra yang baik di mata karyawan dan perusahaan.

Indikator-indikator yang telah diuraikan dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja kerja karyawan untuk menentukan karyawan mana yang memiliki nilai kinerja baik dan yang belum serta menentukan tindakan selanjutnya yang harus dilakukan terhadap karyawan tersebut. Namun dalam penelitian ini dimensi kualitas personal tidak dijadikan alat ukur karena penelitian ini menilai semua responden setara sehingga kualitas personal dikhawatirkan menghasilkan adanya ketidaksetaraan antar responden.

2.2.5 Hubungan Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Kinerja Karyawan

Pace dan Faules menyatakan bahwa komunikasi antar pribadi terjadi dalam hubungan dengan tingkat paling intim yang terjalin antar individu dengan individu lainnya baik dalam kehidupan pribadi, dengan individu sebaya, atau dalam ruang lingkup profesional seperti pekerjaan secara vertikal ataupun

horizontal (Faulstich, 2001, hal. 202). Terjalannya komunikasi antar pribadi yang baik akan terjalin juga hubungan antarpersonal yang baik maka akan membangun rasa kepedulian antara individu yang terlibat dalam komunikasi antar pribadi tersebut.

Pace dan Boren (Silviani, 2020, hal. 148) mengatakan komunikasi antar pribadi dapat dikatakan berhasil dalam menjalin hubungan antarpersonal dengan melakukan hal-hal seperti berikut :

1. Menjaga kontak pribadi yang akrab antar individu yang terlibat dalam komunikasi antar pribadi.
2. Menjalinkan komunikasi antar pribadi yang intents dan menunjukkan rasa kepedulian.
3. Menyampaikan informasi tanpa menimbulkan kesalahan persepsi (ambiguitas).
4. Menjalankan interaksi sosial informal sehingga menghasilkan kedalaman hubungan antar pribadi.
5. Menyampaikan pemahaman yang positif dan hangat dalam merespon komunikasi antar pribadi yang terjalin.
6. Membuka diri dalam menyampaikan dan menerima informasi.
7. Memberikan respon positif secara langsung berupa pesan verbal maupun nonverbal.

Dari uraian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan terjalinnya komunikasi antar pribadi dan diterapkan dalam hubungan antara atasan dengan

karyawan secara efektif maka akan menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan terhadap perusahaan, karena karyawan merasa dipedulikan dan dihargai sebagai aset penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang berkualitas, di mana kualitas tersebut dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik hingga mendapat hasil yang baik, sesuai dengan harapan yang dikehendaki, serta bertanggung jawab dalam melaksanakan setiap pekerjaannya (Mangkunegara, 2006, hal. 67).

Kinerja karyawan merupakan kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, jabatan, serta peranannya dalam organisasi atau perusahaan. Di mana dalam internal perusahaan, karyawan memiliki dua tugas penting : yang pertama adalah tugas fungsional mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, yang kedua adalah tugas perilaku bagaimana karyawan terlibat dengan jalinan komunikasi antar pribadi yang terjalin guna tercapainya hasil kerja yang baik (Faules, 2001, hal. 134),

Swanson dan Gradous dalam Pace, Faules, (Faules, 2001, hal. 134) memaparkan bahwa adanya keterkaitan antara komunikasi antar pribadi dengan terbentuknya kinerja yang baik, kedua tugas tersebut perlu dijalankan secara bersamaan karena memiliki sifat saling kebergantungan. Pancanowsky dan Anderson dalam Pace, Faules, (Faules, 2001, hal. 137) menjelaskan bahwa untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dapat dilakukan dengan variasi komunikasi antar pribadi, yaitu dengan memodifikasi kata-kata untuk mendorong dan

memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja. Berdasarkan penjelasan mengenai keterkaitan komunikasi antar pribadi terhadap kinerja karyawan, dapat ditarik penjelasan bahwa memang tepat adanya bahwa komunikasi antar pribadi memang berpengaruh terhadap terbentuknya produktivitas dan kinerja yang baik hingga perusahaan dapat terus maju dan berkembang demi keberlangsungan hidup perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti fokus pada satu dimensi yaitu dimensi komunikasi vertikal antara atasan dengan karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan penelitian ini, peneliti membuktikan penjelasan dari teori-teori yang dibahas tersebut terhadap realitanya yang terjadi di perusahaan.

2.2.6 Komunikasi Antara Atasan dengan Karyawan

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Pimpinan atau atasan adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Sashkin, 2003, hal. 11).

Komunikasi antar pribadi antara atasan dengan karyawan merupakan suatu proses komunikasi internal dalam sebuah perusahaan yang mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Isi informasi yang disampaikan memiliki isi informasi yang terkait :

1. Ketetapan tugas yang harus diselesaikan
2. Instruksi mengenai cara penyelesaian tugas
3. Informasi terkait mengapa tugas tersebut perlu dilakukan

4. Informasi mengenai kebijakan dan kegiatan organisasi
5. Informasi tentang hasil kinerja karyawan
6. Informasi mengenai organisasi dan misinya (Ruben, 2013, hal. 342)

Seorang atasan dipandang memiliki wewenang dan status sosial lebih tinggi, memiliki banyak hak istimewa, memiliki wilayah pengawasan tertentu terhadap karyawan, sedangkan karyawan memiliki status lebih rendah, lebih sedikit hak istimewa, dan bergantung dengan atasan. Namun dalam menjalin komunikasi antar pribadi, seperti yang sudah dibahas pada penjelasan sebelumnya bahwa efektifitas komunikasi antar pribadi, apabila poin-poin dari dimensi kualitas efektifitas tersebut berjalan dengan baik, dan salah satu dimensi tersebut adalah equality (kesetaraan) di mana antara atasan dengan karyawan memiliki perbedaan strata, namun dalam menjalin komunikasi antar pribadi yang ada adalah istilah kesetaraan dan kesamaan, sehingga ada rasa saling menghargai, menghormati, dan saling bernilai antara atasan dengan karyawan.

Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat perlu dipertahankan, diperhatikan, dan dipedulikan oleh atasan dengan berjalannya komunikasi antar pribadi secara efektif. Peran atasan dalam suatu perusahaan dalam menjalin komunikasi antar pribadi, adalah yang utama. Di mana apabila seorang atasan enggan berkomunikasi dengan karyawan, maka pesan-pesan, informasi berupa kebijakan, tentang pekerjaan, tidak akan tersampaikan dengan baik sehingga terjadi *miss communications* dan berdampak pada kesalahan karyawan dalam melakukan pekerjaan karena tidak ada informasi terkait dengan pekerjaan tersebut, hingga karyawan pun tidak dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi

perusahaan. Maka penting adanya seorang atasan menjalin komunikasi antar pribadi dengan karyawan, agar terjalin suatu hubungan harmonis, suasana kerja yang kondusif, yang akan menghasilkan motivasi kerja bagi karyawan, hingga produktif dalam melakukan pekerjaannya.

2.2.7 Hipotesis

Hipotesis menjadi asumsi sementara yang dituangkan dalam kalimat pernyataan (Sugiyono, 2013, hal. 134). Mengacu pada rumusan masalah penelitian ini dapat ditentukan hipotesis penelitian sebagai berikut.

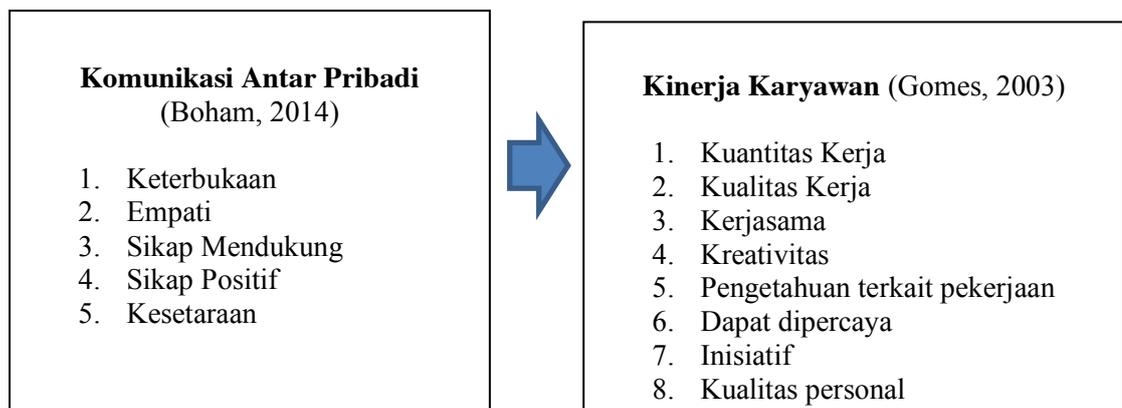
H₀: Terdapat pengaruh antara komunikasi antar pribadi terhadap kinerja karyawan di PT.Uptrans

H_a: Tidak terdapat Terdapat pengaruh antara komunikasi antar pribadi terhadap kinerja karyawan di PT.Uptrans

2.2.8 Kerangka Pemikiran

Untuk memudahkan pembaca memahami penelitian ini maka berikut dibentuk kerangka pemikiran untuk melihat konsep-konsep dan teori yang digunakan untuk menganalisa penelitian ini.

Gambar 2.1 Model Alur Penelitian



Sumber : Hasil Olahan Penelitian