



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, 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 Sejenis Terdahulu

Penelitian sejenis terdahulu menjelaskan mengenai kegiatan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang memiliki relevansi dengan topik yang akan diteliti. Penelitian sejenis terdahulu memiliki topik yang terkait dengan topik yang akan dilakukan oleh penulis baik dari segi teori atau fenomena. Penulis perlu melihat penelitian terdahulu agar dapat mengerti perbedaan fokus penelitian yang akan diteliti. Isi dari bagian ini antara lain yaitu judul penelitian, ringkasan penelitian, yang terdiri dari peneliti, lembaga, masalah penelitian, tujuan penelitian, teori yang akan digunakan dan relevansi antara penelitian terdahulu yang terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti.

UMMN

No.	Uraian Penelitian Sejenis Terdahulu	Nama Peneliti			
		Heri Haryanto Wibowo (2012)	Lady Valentina Mahardika (2012)	Wirijadi (2008)	Shereena Ruby Saraswati (2014)
1.	Judul Penelitian	Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Pusat Komunikasi Publik Sumber Daya Air Kementerian Pekerjaan Umum.	Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi Widyaiswara Terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat	Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal Antar Staf Terhadap Kinerja Staf Rumah Sakit Khusus Jantung Diagram
2.	Masalah Penelitian	Seberapa besar pengaruh komunikasi antar pribadi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Kementerian Pekerjaan Umum.	Seberapa besar pengaruh Komunikasi Antar Pribadi Widyaiswara Terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kementerian dalam Negeri (Kemendagri)	Apakah ada pengaruh antara komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja karyawan PT. Jasa Marga Pusat (Persero) Tbk.	Melihat adakah pengaruh antara komunikasi interpersonal antar staf terhadap kinerja staf Rumah Sakit Khusus Jantung Diagram dan seberapa kuat pengaruh tersebut.
3.	Teori & Konsep yang Digunakan	Konsep mengenai	Konsep mengenai Komunikasi,	Komunikasi Interpersonal	Komunikasi Interpersonal

		Komunikasi Antar Pribadi, Teori Informasi atau Teori Matematis.	Komunikasi Antar Pribadi, Perspektif Humanistik, dan Teori Hubungan Manusia.	(Devito) dan Teori Motivasi (Maslow model), Teori Penguatan, Teori Harapan.	(Devito) dan Teori Hubungan Manusia (Elton Mayo)
4.	Metode Penelitian	Pendekatan yang digunakan kuantitatif kumulatif dengan paradigma positivistik dan menggunakan metode survey	Bersifat eksplanatif dengan metode kuantitatif dan paradigma positivistik menggunakan metode survey	Pendekatan kuantitatif, sifat penelitian eksplanatif dengan paradigma positivistik dan metode survey	Pendekatan kuantitatif, dengan sifat penelitian eksplanatif, paradigm positivistik dan metode survey
5.	Hasil Penelitian	Hasil menyatakan bahwa hubungan variabel bebas, yaitu pengaruh komunikasi antar pribadi terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah sebesar 0,741, dimana mengatakan bahwa nilai korelasi sebesar 0,741 adalah berada di level kuat	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa $r^2 = 0,608^2 = 0,36,996$ atau 37% yang artinya peningkatan kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh komunikasi ant ar pribadi Widyaiswara dan 63% nya dipengaruhi oleh variabel lain.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal terhadap motivasi di PT Jasa Marga berjalan dengan baik dan mempunyai pengaruh yang signifikan.	
6.	Bedanya dengan Penelitian ini	Penelitian terdahulu ini sama-sama meneliti dua variabel, akan tetapi teori yang digunakan berbeda dengan teori yang digunakan oleh	Penelitian terdahulu ini bertujuan untuk melihat pengaruh komunikasi antar pribadi terhadap pengaruhnya dengan kualitas Sumber Daya Manusia, sedangkan penelitian yang	Dalam penelitian sejenis terdahulu ini, peniliti menggunakan teori yang berbeda dengan yang digunakan oleh penulis	Penelitian ini ingin melihat apakah ada pengaruh komunikasi interpersonal antar staf terhadap kinerja dan seberapa kuat pengaruh tersebut

		penelitian penulis.	penulis teliti lebih bertujuan untuk melihat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap peningkatan kinerja antar staf.		
--	--	---------------------	---	--	--

2.2. Kerangka Teori

2.2.1. Hakikat Komunikasi

Pengertian komunikasi dalam bahasa Inggris berasal dari kata Latin *communis* yang berarti “sama”, *communico*, *communication*, atau *communicare* yang berarti “membuat sama”. Istilah pertama (*communis*) paling sering disebut sebagai asal kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip. Komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama.

Berbicara tentang definisi komunikasi, tidak ada definisi yang benar ataupun yang salah. Seperti juga model atau teori, definisi harus dilihat kemanfaatannya untuk menjelaskan fenomena yang mendefinisikan dan mengevaluasinya.

Menurut Onong (2005:9), istilah komunikasi berasal dari kata Latin, yakni *communicatio* dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama (makna). Hovlan, Janis, dan Kelley (1953) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses melalui seseorang (komunikator) yang menyampaikan

rangsangan (stimulus) dalam bentuk kata-kata dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lain atau khalayak.

Sesuai dengan model komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh Devito, komponen penting yang terlibat dalam suatu komunikasi diantaranya adalah sumber/penerima, proses *encoding-decoding*, pesan, saluran, gangguan, konteks, etik, dan kompetensi (Devito, 2009: 9-15).

Berdasarkan model tersebut dikatakan unsur komunikasi ini saling bergantung satu sama lain, yaitu: Sumber atau penerima adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi dan menerima sebuah pesan. Sumber atau penerima boleh jadi seorang individu, kelompok, organisasi, perusahaan atau bahkan suatu negara. Pesan tersebut disampaikan melalui perkataan atau tulisan dan diterima dengan mendengarkan atau membaca. alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesannya kepada penerima. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal dan atau nonverbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan atau maksud sumber tadi. Saluran atau media, yakni alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesannya kepada penerima.

Di dalam proses penerimaan kemungkinan dapat terjadi gangguan yang menghalangi penerima menerima pesan dari pengirim pesan, gangguan tersebut dapat berupa gangguan fisik, psikologis, dan semantic. Konteks merupakan suasana ketika menyampaikan pesan yang dituju. Etis merupakan salah atau benar, positif atau negatif pesan tersebut. Terakhir, kompetensi merupakan pengetahuan

akan suatu konteks atau topic yang akan dibahas dengan pendengar, apakah pantas atau tidak.

Terdapat tiga kerangka pemahaman mengenai komunikasi menurut Mulyana, yaitu (Mulyana, 2007: 67-72):

- 1) Komunikasi sebagai tindakan satu-arah. Komunikasi yang mengisyaratkan penyampaian pesan searah dari seseorang (atau suatu lembaga) kepada seseorang (sekelompok orang) lainnya, baik secara langsung ataupun melalui media, seperti surat, surat kabar, majalah, radio, atau televisi. Pemahaman komunikasi sebagai proses searah dapat diterapkan pada komunikasi publik (pidato) yang tidak melibatkan tanya-jawab dan komunikasi massa (cetak dan elektronik). Namun, komunikasi massa pun sekarang ini juga cenderung dua-arah (interkatif).
- 2) Komunikasi sebagai interaksi. Pandangan komunikasi sebagai interaksi menyetarakan komunikasi dengan proses sebab-akibat atau aksi-reaksi, yang arahnya bergantian. Salah satu unsur yang dapat ditambahkan dalam koseptualisasi ini adalah umpan balik (*feed back*), yakni apa yang disampaikan penerima pesan kepada sumber pesan, yang sekaligus digunakan sumber pesan sebagai petunjuk mengenai efektivitas pesan yang ia sampaikan sebelumnya, sehingga berdasarkan umpan balik itu, sumber dapat mengubah pesan selanjutnya agar sesuai dengan tujuannya.
- 3) Komunikasi sebagai transaksi. Komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau beberapa orang yang saling bertanya, berkomentar, saling menyela, mengganggu, menggeleng, mendehem, mengangkat bahu, memberi isyarat tangan, tersenyum, tertawa, menatap dsb sehingga proses penyandian (*encoding*) dan penyandian-balik (*decoding*) bersifat spontan dan simultan di antara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi.

Kata lain yang mirip dengan komunikasi adalah komunitas (*community*) yang juga menekankan kesamaan atau kebersamaan. Komunitas adalah sekelompok orang yang berkumpul atau hidup bersama untuk mencapai tujuan tertentu, dan mereka berbagi makna dan sikap (Mulyana, 2007:46).

Pegawai termasuk dalam komunitas, mereka bekerja bersama di sebuah perusahaan dan berkumpul untuk mencapai tujuan tertentu. Di dalam perjalanannya, mereka akan berbagi makna dan sikap.

Dari definisi komunikasi diatas, maka hal tersebut dapat dikaitkan dengan topik penelitian peneliti, pengaruh komunikasi antarpribadi antar pegawai terhadap kinerja pegawai. Khususnya keefektifan komunikasi antarpribadi sebagai proses komunikasi yang dilakukan oleh staf dalam pengaruhnya terhadap kinerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau antar sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika (Devito, 2007:4).

Menurut Effendi, pada hakekatnya, komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar komunikator dengan komunikan. Komunikasi jenis ini juga dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. Pada komunikasinya positif atau negatif, berhasil atau tidaknya, jika ia dapat memberikan kesempatan pada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya (Sunarto, 2003:13).

Menurut Julia Wood dalam bukunya yang berjudul *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*, cara terbaik untuk mendefinisikan

komunikasi interpersonal adalah dengan memfokuskan pada apa yang terjadi diantara individu, bukan dimana mereka atau berapa banyak yang ada (Wood, 2013:18).

Pace & Boren (1973) menyatakan bahwa seseorang akan berhasil dalam hubungan interpersonal apabila melakukan hal-hal berikut ini (Pace & Faules, 2001: 202):

1. Menjaga kontak pribadi yang akrab tanpa menumbuhkan perasaan bermusuhan.
2. Menetapkan dan menegaskan identitas anda dalam hubungan dengan orang lain tanpa membesar-besarkan ketidaksepakatan.
3. Menyampaikan informasi kepada orang lain tanpa menimbulkan kebingungan, kesalahpahaman, penyimpangan, atau perubahan lainnya yang disengaja.
4. Terlibat dalam pemecahan masalah yang terbuka tanpa menimbulkan sikap bertahan atau menghentikan proses.
5. Membantu orang-orang lainnya untuk mengembangkan gaya hubungan personal dan interpersonal yang efektif.
6. Ikut serta dalam interaksi sosial informal tanpa terlibat dalam muslihat atau gurauan atau hal-hal lainnya yang mengganggu komunikasi yang menyenangkan.

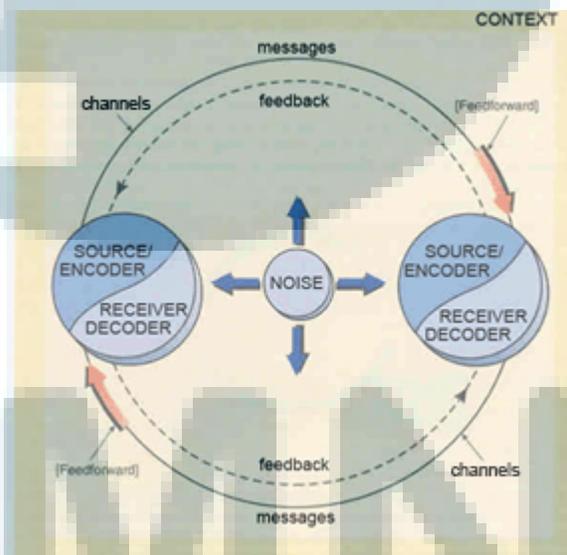
Komunikasi interpersonal merupakan sebuah proses berkelanjutan yang bervariasi mulai dari komunikasi yang sifatnya umum hingga komunikasi yang sifatnya personal. Semakin kita berinteraksi dengan seseorang sebagai individu yang berbeda, maka semakin personal komunikasi tersebut (Wood, 2006:32).

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan komunikasi interpersonal yang dimaksud oleh penulis adalah proses pengiriman dan

penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan perubahan sikap, pendapat atau perilaku seseorang dilihat dari tingkat kedekatan serta kenyamanan antara pihak yang berinteraksi.

2.2.2.1. Model dan Elemen Komunikasi Interpersonal

Gambar 2.1
Model Komunikasi Interpersonal



Sumber: *The Interpersonal Book* (Devito, 2007:12)

Proses komunikasi interpersonal akan terjadi apabila ada pengirim menyampaikan informasi berupa lambing verbal maupun nonverbal kepada penerima dengan medium tulisan. Jenis komunikasi ini memiliki model yang berbeda, begitu juga model komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal itu sendiri merupakan komunikasi yang terjadi diantara dua orang hingga tiga orang. Berikut ini adalah elemen komunikasi interpersonal menurut Devito (2007:9):

1. Sumber Penerima (*Sorce-Receiver*)
Komunikasi interpersonal setidaknya melibatkan dua orang. Setiap orang menjalankan fungsi sebagai sumber (pengirim pesan) dan juga sekaligus menjalankan fungsi sebagai penerima (menerima dan memahami pesan). Penggunaan “Pengirim-penerima” menegaskan bahwa dua fungsi tersebut dijalankan dengan baik oleh setiap individu dalam proses komunikasi interpersonal, agar pesan yang dikirimkan dapat tersampaikan dengan dimaknakan sesuai dengan harapan.
2. Mengirim-membaca sandi (Encoding-Decoding)
Mengirim sandi (*encoding*) dapat diartikan sebagai memproduksi pesan. Membaca sandi (*decoding*) adalah kebalikannya, yakni memahami pesan. Agar komunikasi interpersonal dijalankan oleh setiap pelaku komunikasi interpersonal.
3. Pesan (Message)
Pesan dapat diartikan dengan tanda yang menjadi rangasangan bagi penerima pesan, baik melalui pendengaran, penglihatan, sentuhan, penciuman, perasa, meaupun kombinasi dari semua itu. Pesan dapat dibagi menjadi dua, yaitu umpan balik dan *Feedforward message*. Umpan balik adalah pesan yang dikirimkan kembali kepada pembicara sebagai reaksi dari apa yang dibicarakan sedangkan *Feedforward message* adalah informasi yang anda sediakan sebelum mengirimkan pesan utama. Biasanya pesan ini berfungsi untuk membuka percakapan.
4. Media (*Channel*)
Media adalah medium yang dilalui oleh pesan. Media juga merupakan jembatab yang menjadi penghubung antara

komunikator dan komunikan. Namun, media juga menjadi pembatas bagi kontstruksi pesan.

5. Gangguan – Hambatan (*Noise*)

Gangguan atau hambatan adalah segala sesuatu yang dapat menghubungkan pesan, segala sesuatu untuk komunikan menerima pesan. Gangguan atau hambatan dapat dibagi menjadi empat kategori: 1). Hambatan fisik yang mencakup dari bunyi. 2). Hambatan fisiologi yang mencakup buta atau tuli. 3). Hambatan psikologis yang mencakup emosi yang ekstrim, kolot, ekspektasi yang tidak akurat. 4). Hambatan semantic yang mencakup perbedaan bahasa, penggunaan arti secara dialektikal.

6. Konteks

Proses komunikasi selalu mempunyai tempat dalam suatu konteks yang dapat mempengaruhi bentuk dan isi pesan. Kadang konteks tidak selalu terlihat jelas, sehingga di acuhkan. Namun, di sisi lain, konteks dapat terlihat jelas dan amat mendominasi sampai membatasi pesan secara nyata. Konteks komunikasi memiliki empat dimensi yang mempengaruhi. 1). Dimensi fisik, yaitu lingkungan nyata dimana komunikasi mengambil tempat (ruang, temperatur, dan banyak orang dalam ruangan. 2). Dimensi temporal, tidak hanya mencakup hari dan saat dalam sejarah tetapi juga dimana pesan disampaikan dalam rangkaian kegiatan. 3). Dimensi sosial dan psikososial seperti status, hubungan diantara partisipan dan permainan yang dimainkan orang, kelompok, atau grup. 4). Konteks budaya mencakup kebudayaan dan kepercayaan adat.

7. Ethics

Komunikasi memiliki konsekuensi, komunikasi interpersonal juga melibatkan elemen etika, karena setiap aktivitas komunikasi membutuhkan pertimbangan etika sama baiknya dengan keefektifan dan kepuasan komunikasi.

8. Competence

Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, itulah yang dimaksud dengan komunikasi interpersonal. Kompetensi contohnya pengetahuan dalam bidang tertentu, penentuan suatu topik yang dianggap lebih tepat daripada topik tertentu. Sentuhan, volume suara dan kedekatan fisik termasuk dalam kompetensi. Ada tiga factor yang mempengaruhi kompetensi komunikator, yaitu kemahiran dalam berkomunikasi, sikap, dan tingkat pengetahuan.

Melihat penjabaran Devito diatas, maka dapat dikatakan bahwa dalam berkomunikasi, pesan tidak hanya disampaikan dengan sederhana tetapi juga melalui beberapa proses yang berkesinambungan. Berkomunikasi juga melibatkan latar belakang-latar belakang yang memengaruhi seorang sumber atau penerima dalam menyampaikan atau menerima pesan. Apabila seorang sumber dapat memahami elemen-elemen yang melatar belakangi komunikasi, maka komunikasi interpersonal yang terjadi dengan penerima juga akan berjalan efektif.

2.2.2.2. Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Efektivitas komunikasi interpersonal menjadi efektif dilihat dari perspektif humanistik dengan adanya keterbukaan (*openess*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiviness*), kesamaan/kesetaraan (*equality*) (Devito, 2011:286). Dibawah ini akan penulis paparkan lebih lanjut mengenai lima kualitas yang diperhatikan untuk membina dan mempertahankan hubungan interpersonal yang baik.

1. Keterbukaan

Seorang komunikator antarpribadi yang efektif harus terbuka kepada individu yang diajaknya berinteraksi. Namun,

bukan berarti bahwa individu tersebut dengan segera membuka riwayat hidupnya. Dalam interaksi, harus ada kesediaan untuk membuka diri-mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan secara jujur sesuai dengan keadaan. Untuk mendapatkan efektifitas keterbukaan, diperlukan kesediaan komunikator untuk berinteraksi secara jujur dan tidak ada yang disembunyikan terhadap stimulus yang datang. Individu yang diam, tidak kritis dan tidak tanggap pada umumnya akan membuat percakapan yang menjemukan.

Dapat disimpulkan bahwa keterbukaan dapat dilakukan dengan berkomunikasi secara jujur dan terbuka serta tidak ada hal-hal yang disembunyikan, mau memberi dan menerima pendapat, kritik, dan saran secara terbuka, bebas, dan transparan.

2. Empati

Henry Backrack (1976) mendefinisikan empati sebagai kemampuan individu untuk mengetahui apa yang sedang dialami individu lain pada saat tertentu, mengidentifikasi diri dari sudut pandang, dan melalui kacamata individu lain itu.

Orang yang empati mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta

harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Pengertian yang empati ini akan membuat seseorang lebih mampu menyesuaikan komunikasinya. Ada beberapa langkah dalam mencapai empati.

Langkah pertama, menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan dan mengkritik, bukan karena reaksi ini salah melainkan semata-mata karena reaksi-reaksi seperti ini seringkali menghambat pemahaman.

Langkah kedua, makin banyak anda mengenal seseorang, keinginannya, pengalamannya, kemampuannya, ketakutannya, dan sebagainya, makin mampu anda melihat apa yang dilihat orang itu dan merasakan seperti apa yang dirasakannya. Cobalah mengerti alasan yang membuat orang itu merasa seperti apa yang dirasakannya.

Langkah ketiga, cobalah merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain dari sudut pandangnya. Mainkanlah peran lain itu dalam pikiran anda atau bahkan mengungkapkannya keras-keras. Ini dapat membantu anda melihat dunia lebih dekat dengan apa yang dilihat orang itu.

Kita dapat mengkomunikasikan empati baik secara verbal maupun non verbal. Secara non verbal, kita dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan (1) keterlibatan aktif dengan orang itu melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai. (2) konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian dan kedekatan fisik serta (3) sentuhan atau belaian.

3. Sikap Mendukung

Hubungan antarpribadi yang efektif adalah hubungan di mana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*) suatu konsep yang perumusannya dilakukan berdasarkan karya Jack Gibb. Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Kita memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap deskriptif bukan evaluative, spontan bukan strategik, dan provisional bukan sangat yakin.

Sikap mendukung dapat membantu komunikasi interpersonal berlangsung secara lancar. Dengan memberikan dukungan secara fisik dan emosional dari sikap maupun cara pengungkapan pendapat serta kemauan untuk mengubah sikap jika keadaan mengharuskan.

4. Sikap Positif

Mengkomunikasikan sikap dalam komunikasi antar pribadi dengan sedikitnya dua cara, yaitu menyatakan sikap positif dan secara positif mendukung individu yang menjadi teman untuk berinteraksi. Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi antar pribadi. Pertama, komunikasi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaktif yang efektif. Sangat tidak menyenangkan jika berkomunikasi dengan individu yang tidak menikmati percakapan atau tidak bereaksi dalam situasi atau suasana interaksi.

Sikap positif dapat dijelaskan lebih jelas dengan istilah *stocking* (dorongan). Perilaku mendorong dan menghargai keberadaan serta pentingnya orang lain. Bersikap positif merupakan komunikasi interpersonal yang bersikap positif terhadap diri sendiri maupun orang lain yang akan membuat interaksi dari masing-masing pihak menjadi menyenangkan dengan memiliki kemampuan mengatasi persoalan walau menghadapi kegagalan bersifat membangun orang lain dengan menunjukkan kualitas dari perkembangan diri sebagai teladan.

5. Kesetaraan

Komunikasi antar pribadi akan lebih efektif bila suasana setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Dalam hubungan interpersonal yang ditandai oleh kesetaraan, ketidaksependapatan, dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada dibandingkan sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain.

Dengan adanya kesetaraan, tidak terjadi perbedaan derajat, tidak akan mempertegas perbedaan dan tidak ada perasaan bahwa salah satu lebih baik daripada yang lain serta kedua pihak sama bernilai dan berharga.

2.2.2.3. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal atau antarpribadi dilakukan dengan berbagai tujuan, Devtio menyatakan bahwa lima tujuan dari komunikasi interpersonal adalah untuk mempelajari diri sendiri, orang lain, dan dunia; untuk berhubungan dengan orang lain dan membentuk sebuah hubungan; untuk mempengaruhi atau mengontrol perilaku dan sikap orang lain;

untuk hiburan atau menenangkan diri sendiri; untuk membantu orang lain
(Devito, 2007:15)

Lima tujuan komunikasi interpersonal menurut Devito tersebut
adalah:

1. Mempelajari diri sendiri, orang lain, dan dunia.
Melalui kegiatan komunikasi interpersonal dengan seseorang, kita bisa mengetahui apa pendapat seseorang tentang kita, sehingga kita pun menjadi tahu seperti apa kita. Semakin banyak kita berkomunikasi dengan orang lain, semakin banyak mengenal orang lain, kita juga akan semakin mengenal diri kita sendiri. Semakin banyak kita berkenalan dengan orang, maka semakin banyak pengetahuan kita tentang lingkungan di sekitar kita dan juga tentang dunia tempat kita tinggal.
2. Berhubungan dengan orang lain dan membentuk sebuah hubungan
Melalui komunikasi interpersonal, kita dapat berkenalan dengan seseorang. Dengan komunikasi interpersonal yang intensif dan efektif, kita dapat menciptakan dan membentuk sebuah hubungan yang erat. Hal ini dapat terbentuk ketika kita membangun dan menjalin hubungan yang lebih personal dengan orang lain yang sebelumnya tidak kita kenal.
3. Mempengaruhi atau mengontrol perilaku dan sikap orang lain
Dalam hal ini, kegiatan komunikasi ditujukan untuk mempengaruhi serta membujuk orang lain agar memiliki sikap dan berperilaku yang sesuai dengan keinginan atau tujuan kita.
4. Hiburan dan menenangkan diri sendiri
Beberapa komunikasi interpersonal yang kita lakukan terkadang tidak ada tujuan atau makna yang berarti. Terkadang komunikasi interpersonal yang kita lakukan hanya untuk mengusir kejenuhan, melepas kepenatan, dan mencari teman untuk berbicara.
5. Membantu orang lain

Komunikasi interpersonal untuk membantu orang lain dapat terjadi ketika seseorang membutuhkan bantuan kita. Misalnya, ketika seorang pasien berkonsultasi dengan seorang dokter untuk meminta solusi atas penyakit yang dideritanya atau seorang teman yang membutuhkan nasihat kita untuk mengatasi masalah yang mereka hadapi. Proses komunikasi interpersonal inilah yang dimaksud dengan komunikasi yang bertujuan untuk menolong orang lain dan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi mereka dengan bertukar pikiran atau pendapat.

2.2.3. Komunikasi Organisasi

Tompkins (1984) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai *“the study of sending and receiving messages that create and maintain a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons”* (Salwen & Stacks, 1996). Redding dan Sanborn dalam Arni Muhammad (2005:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Sedangkan Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling bergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal (2005:66).

Pengertian-pengertian komunikasi diatas menunjukkan bahwa di dalam suatu organisasi terdapat komunikasi internal maupun eksternal yang merujuk pada komunikasi yang ada di dalam organisasi itu sendiri maupun komunikasi

eksternal yang merujuk pada komunikasi antara organisasi dengan lingkungan luarnya.

Di dalam komunikasi organisasi juga akan mempengaruhi perilaku anggota-anggotanya. Maka dari itu, setiap organisasi tidak dapat meninggalkan komunikasi organisasi, dengan komunikasi organisasi semua elemen dalam organisasi terintegrasi ke dalam di mana integrasi ini akan memperkuat organisasi untuk menjaga keberlangsungan dalam mencapai tujuan (Gutama, 2010:108).

Komunikasi yang terjadi di organisasi berbeda dengan komunikasi di dalam sebuah keluarga atau pertemanan. Hal ini dikarenakan di dalam organisasi, komunikasi memiliki beberapa arah seperti yang dikatakan oleh Husein Umar dalam bukunya yang berjudul “Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi” (Umar, 1998:27).

1. **Komunikasi ke Bawah**

Komunikasi dari atasan ke bawahan. Ia dapat berupa pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi maupun evaluasi. Mediana bermacam-macam, seperti memo, rapat pengarahan, telepon, surat, dan buku-buku pedoman kerja.

2. **Komunikasi ke atas**

Fungsi utama komunikasi ke atas biasanya untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan. Mediana biasanya pertemuan tatap muka, laporan, dan memo tertulis.

3. **Komunikasi ke samping**

Fungsi utama komunikasi ke samping adalah untuk melakukan kerjasama dan proaktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian atau antar bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai

masalah maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Sarana seperti klinik persoalan maupun gugus kendali dapat digunakan untuk komunikasi ke samping atau horizontal ini.

4. Komunikasi ke luar

Suatu organisasi sebagai sebuah sistem mempunyai batasan dengan pihak luar seperti pemerintah, pelanggan, dan masyarakat pada umumnya. Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar dapat melalui bagian *Public Relations* atau media iklan lain.

Di dalam sebuah organisasi, komunikasi merupakan hal yang sangat penting. Komunikasi yang tidak baik tentunya akan berdampak luas pada setiap pekerjaan yang dilakukan di organisasi tersebut. Misalnya, komunikasi yang tidak baik antara pegawai dapat menimbulkan konflik yang nantinya menyebabkan pekerjaan terbengkalai atau pegawai merasa tidak nyaman, sedangkan komunikasi yang baik dapat meningkatkan *teamwork* yang dapat meningkatkan kenyamanan, pengertian dan pekerjaan yang ditugaskan dapat lebih maksimal.

Suranto AW berpendapat, perkantoran yang berfungsi baik, ditandai oleh adanya kerjasama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen. Senantiasa terjadi komunikasi, kerjasama, saling koreksi, dan terdapat system pembagian tugas antar komponen tersebut. Suatu perkantoran dikonstruksi dan dipelihara dengan komunikasi. Artinya, ketika proses komunikasi antarkomponen tersebut dapat diselenggarakan secara harmonis, maka

perkantoran tersebut semakin kokoh dan kinerja perkantoran tersebut akan meningkat.⁵

Di dalam buku “Komunikasi Organisasi” yang ditulis oleh R. Wayne Pace dan Don F. Faules, mereka mengemukakan bahwa komunikasi organisasi memengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki organisasi. Berikut adalah saran-saran yang diberikan pandangan tersebut:

1. Terdapat unsur-unsur universal yang membentuk suatu organisasi ideal.
2. Unsur-unsur universal ini dapat ditemukan dan digunakan untuk mengubah suatu organisasi.
3. Unsur-unsur ini dan cara unsur-unsur ini digunakan “menyebabkan” atau setidaknya memproduksi hasil.
4. Organisasi yang berfungsi baik mengandung campuran yang pas dan menggunakan unsur-unsur ini.
5. Unsur-unsur ini berkaitan dengan hasil organisasi yang diharapkan.
6. Komunikasi adalah satu dari unsur-unsur organisasi.

Dalam hubungan antara pegawai, diperlukan adanya komunikasi antarpribadi untuk membuat mereka lebih mengenal dekat satu sama lain. Dengan berkenalan lebih dekat, terciptalah rasa peduli dan rasa sayang sehingga mereka juga dapat lebih terbuka dengan satu sama lain. Hubungan tersebut juga akan meningkatkan arti hubungan antar karyawan tersebut,

⁵ Suranto AW, Komunikasi Efektif untuk Mendukung Kinerja Perkantoran, (<http://idb4.wikispaces.com/file/view/dv4002.pdf>), diakses pada tanggal 21 Februari 2014 pukul 11.56

bukan hanya hubungan formal antar karyawan, tetapi juga hubungan yang lebih nyaman dan personal.

Agar sebuah hubungan interpersonal dapat terjalin secara efektif, kita perlu untuk bersikap terbuka dan menghilangkan sifat dogmatis. Kita perlu lebih memiliki kualitas diri seperti yang telah De Vito ungkapkan diatas. Kualitas yang baik akan menciptakan hubungan interpersonal yang baik, dan dengan hubungan interpersonal yang baik maka dapat tercipta lingkungan yang nyaman dan menyenangkan.

2.2.3.1. Komunikasi Internal dalam Organisasi

Menurut Lawrence D. Brennan seperti yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy pada buku Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik (2005:122).

“Komunikasi internal merupakan pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara *horizontal* dan *vertical* di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Keith Butterick pada bukunya yang berjudul Pengantar *Public Relations: Teori dan Praktik* menyatakan bahwa (2013: 118):

“Komunikasi internal adalah komunikasi antara bagian manajemen perusahaan dengan para karyawannya, dan ini telah berkembang karena pada saat ini perusahaan dan organisasi mengakui bahwa komunikasi yang baik di antara keduanya

memberi kontribusi bagi peningkatan kinerja dan membantu memecahkan berbagai persoalan yang mungkin dapat memicukan konflik.”

Menurut Elvinaro Ardianto pada bukunya yang berjudul *Handbook of Public Relations* (2013:145), komunikasi internal diharapkan bersifat fungsional dalam membangun sistem internal di dalam lembaga. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi internal dilakukan untuk membangun *human relationship* antara lembaga dan setiap individu dalam lembaga, serta antara individu dalam lembaga. *Human relationship* di dalam lembaga atau organisasi hanya dapat terbentuk secara baik apabila didukung oleh komunikasi internal yang baik.

Ruben dan Julia dalam *Communication and Human Behaviour* menjabarkan pesan yang mengalir dalam organisasi (Ruben & Stewart, 2006:309):

- *Downward Message Flows:*

Komunikasi yang mengalir dari orang yang memiliki posisi dan otoritas tinggi kepada orang-orang yang melapor kepada mereka, secara langsung atau melalui perantara.

- *Upward Message Flows:*

Pesan yang disalurkan dari seorang bawahan kepada atasannya. Dari suatu grup organisasi, departemen, atau divisi kepada seseorang yang memiliki peran *managerial*.

- *Horizontal Message Flows:*

Komunikasi yang dilakukan oleh individu yang memiliki tingkatan otoritas yang sama di dalam suatu grup organisasi, departemen, atau divisi.

2.2.4. Pengertian Staf

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, staf adalah sekelompok orang yang bekerja sama membantu seorang ketua dalam mengelola sesuatu. Bagian dari organisasi yang tidak mempunyai hak memberikan perintah tetapi mempunyai hak dalam membantu pimpinan, serta memberikan nasihat, dan juga sebagainya.

Staf ini setiap bulannya diberikan imbalan berupa uang atau barang yang dapat mereka gunakan untuk keperluan mereka sendiri.

Di sebuah perusahaan swasta, publik internal terdiri dari manajemen dan karyawan semua strata mulai dari manajer, koordinator, supervisor, staf, sekretaris, teknisi, supir, security, tenaga honorer, kontributor. Sedangkan manajemen adalah komisaris, dewan direksi serta pimpinan puncak yang membawahi unit kerja (Hadirman & Bewinda, 2008:13).

Staf atau karyawan (*employees*) organisasi juga merupakan elemen utama dari lingkungan internal. Yang menjadi perhatian khusus manajer pada saat ini adalah sifat angkatan kerja yang berubah karena gender, etnis, umur, dan dimensi lainnya dari karyawan menjadi lebih beraneka ragam (Griffin, 2004:79).

Dalam penelitian ini yang dimaksud staf adalah karyawan yang memiliki rentang jabatan yang sama dan tidak memiliki hak memberikan perintah yang bekerja di Rumah Sakit Khusus Jantung Diagram. Komunikasi interpersonal antar staf dirasa efektif untuk meningkatkan kinerja seorang staf. Apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat hubungan yang kurang baik antar anggotanya, maka akan berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal. Hasil kerja yang kurang maksimal akan mengakibatkan terhalangnya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.2.5. Pengertian Kinerja

Kinerja atau prestasi pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Di dalam sebuah organisasi, kinerja pegawai lebih merefleksikan pada bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Kinerja ini akan mempengaruhi sejauh mana kontribusi mereka di dalam organisasi

tersebut. Kinerja tersebut akan menunjang tercapainya suatu tujuan organisasi maupun tujuan individu itu sendiri.

Istilah kinerja pegawai berasal dari kata job performance/actual performance (partisipasi kerja/prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas, kualitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangku Negara, 2006:67)

Kinerja ini perlu untuk dinilai atau diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui seberapa besar perkembangan kinerja pegawai mereka untuk dapat dimanfaatkan oleh organisasi.

Malayu S.P Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula (Hasibuan, 2008:94).

Kinerja yang optimal akan menghasilkan kualitas yang tinggi dari produk maupun layanan dari organisasi tersebut. Setiap organisasi pastinya menginginkan untuk terus meningkatkan kualitas proses kerja mereka. Untuk mencapai tersebut, dibutuhkan tim-tim atau anggota-anggota yang memiliki pengetahuan serta pengalaman yang luas terkait bidang-bidang organisasi tersebut. Dengan adanya faktor-faktor tersebut maka organisasi akan

memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang berkualitas sehingga dapat berkembang dan mencapai tujuannya.

Namun, diungkapkan juga oleh Robbins (1996:218), bahwa tingkat kinerja pegawai tersebut juga dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja yang semakin tinggi pula.

Keterampilan (*skill*) adalah bahan mentah yang dibawa seseorang ke dalam organisasi. Sekalipun keterampilan yang dimiliki optimal, namun apabila tidak dapat bekerja dengan baik, tanpa motivasi akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hal-hal tersebut akan menjadi gambaran konsep diri pegawai terhadap apa yang sudah dan belum dilakukan.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil atau kinerja suatu organisasi dapat dicapai dengan baik antara lain pengaruh dari pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas di dalam organisasi.

2.2.5.1. Peningkatan Kinerja Karyawan

Ada beberapa langkah yang dapat diperhatikan untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai, diantaranya:

1. Pemenuhan Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan, kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat (Hasibuan, 2008:202).

Kepuasan kerja dalam kepuasan pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa meskipun balas jasa juga merupakan hal yang penting.

Lebih lanjut, kepuasan merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup. Sehingga menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja. Karena apabila pegawai tidak mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, maka motivasi mereka akan turun, absensi dan keterlambatan meningkat dan menjadi semakin sulit untuk bekerjasama dengan mereka atau

mengadakan suatu perubahan penting. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional suatu organisasi.

Smither menyebutkan bahwa terdapat beberapa pendekatan yang dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja, yaitu (Cantika, 2005:195):

a. *Need fulfilled* (Pemenuhan Kebutuhan)

Pendekatan ini berbicara tentang pemenuhan kebutuhan merupakan jawaban dari ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja tergantung pada berapa banyak kebutuhan-kebutuhan individu yang telah terpenuhi pekerjaannya.

Pemenuhan kebutuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai merasa telah mampu mendefinisikan diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan mereka dan diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa janji organisasi dan harapan pegawai telah terwujud.

b. *Expectancies* (Harapan)

Kepuasan adalah hasil dari apa yang diharapkan pekerja dari hasil usaha dibandingkan apa yang sesungguhnya mereka dapat. Porter menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung dari seberapa jauh perbedaan antara yang seharusnya ada dan yang ada sekarang. Dapat

dikatakan bahwa semakin besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan, maka semakin puas seseorang, begitu pula sebaliknya.

2. Penyesuaian Kompensasi

Mengembangkan sistem kompensasi yang efektif dan layak adalah bagian yang penting di dalam sebuah perusahaan. Hal ini dapat membantu dalam menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang telah membantu organisasi dalam mewujudkan misi serta tujuannya (Robbins & Coulter, Manajemen, 2010:279).

Kompensasi, seperti yang didefinisikan oleh Dessler merupakan semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari pekerjaan pegawai itu.

Kompensasi merupakan salah satu variable yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga organisasi harus menerapkan sistem kompensasi dengan mempertimbangkan kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawainya.

Hasibuan (2008:117) mengartikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau

tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi mengacu pada semua wujud dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terkur yang pegawai terima sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan. Pemberian kompensasi ini merupakan imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumberdaya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:210), menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

a. Kebenaan dan keadilan

Kompensasi harus berdasarkan pada kondisi riil yang telah dikerjakan oleh pegawai, artinya disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan, dan jasa yang telah ditunjukkan pegawai kepada organisasi.

b. Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberi kompensasi baik berupa *financial* maupun non *financial*, disesuaikan dengan dana yang tersedia.

c. Serikat Kerja

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat, dapat mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi, karena serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasibnya.

d. Produktivitas kerja

Produktivitas pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

e. Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari mendapatkan perhatian dalam penerapan kompensasi.

f. Pemerintah

Intervensi pemerintah untuk menentukan besarnya kompensasi sangat besar.

3. **Latihan dan Pengembangan**

Latihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Dapat dikatakan pula bahwa latihan merupakan suatu proses

pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap sekelompok fakta, aturan, serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan kejujuran dan keterampilan operasional.

Proses pengembangan dan pelatihan ini perlu untuk diperhatikan untuk menjaga kualitas kinerja pegawai maupun loyalitas pegawai kepada organisasi. Proses manajemen sumber daya manusia yang baik dapat memunculkan pegawai-pegawai yang benar-benar berkualitas dalam menjalankan posisi penting dalam organisasi maupun menjalankan banyak kegiatan yang berhubungan dengan eksistensi suatu organisasi.

Pelatihan pegawai merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang penting. Ketika permintaan pekerjaan berubah, kemampuan karyawan pun harus berubah. Namun, tentu saja manajerlah yang bertanggung jawab dalam memutuskan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan karyawan, kapam mereka membutuhkannya, dan jenis pelatihan apa yang harus diambil (Robbins & Coulter, 2010:276).

2.2.5.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan

dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Gomes (2003:142) memberikan uraian terhadap unsur-unsur yang harus dinilai dalam memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu:

1. **Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*):** Jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode yang ditentukan.
2. **Kualitas Kerja (*Quality of Work*):** Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. **Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*):** luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. **Kreativitas (*Creativeness*):** Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. **Kerjasama (*Cooperation*):** Kesiediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. **Dapat Dipercaya (*Dependability*):** Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. **Inisiatif (*Initiative*):** Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. **Kualitas Personal (*Personal Qualities*):** Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

2.2.6. Teori Hubungan Manusia (Elton Mayo)

Hubungan manusia sangat penting dalam menopang suatu perusahaan dalam jangka panjang. Hubungan manusia bisa diinterpretasikan dalam bermacam-macam cara. Sebagian organisasi dan orang-orang melihat hubungan manusia dari sudut pandang yang berbeda secara keseluruhan.

Dikemukakan oleh Elton Mayo pada tahun 1950-an, teori hubungan manusia merupakan salah satu penemuan besar pada tahunnya. Mayo melakukan sejumlah penyelidikan untuk mencari cara-cara untuk meningkatkan produktivitas, misalnya perubahan kondisi pencahayaan di tempat kerja. Namun apa yang ia temukan adalah bahwa kepuasan kerja tergantung untuk sebagian besar pada pola sosial informal kelompok kerja. Di mana norma-norma kerjasama dan output yang lebih tinggi didirikan karena perasaan penting, kondisi fisik atau insentif keuangan memiliki sedikit nilai motivasi.

Orang-orang akan membentuk kelompok kerja dan ini dapat digunakan oleh manajemen untuk manfaat organisasi. Dia menyimpulkan bahwa kinerja masyarakat tergantung pada kedua isu-isu sosial dan konten pekerjaan. Dia menyarankan ketegangan antara 'logika pekerja' sentimen 'dan' logika manajer 'biaya dan efisiensi "yang dapat menyebabkan konflik dalam organisasi. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan

aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produksi organisasi (Muhammad, 2005:40).

Pada tahun 1924, dengan disponsori oleh National Research Council, Mayo melakukan penelitian Hawthorne. Mayo dan beberapa rekannya menyiapkan sebuah eksperimen lingkungan kerja untuk mempelajari efek dari lama bekerja dalam sehari, seminggu dan juga jam istirahat pegawai. Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja dilihat dari lama atau sebentar bekerja tidak mempengaruhi produktivitas mereka, bahkan hal-hal seperti insentif pun juga tidak memberikan perubahan yang signifikan. Setelah dua tahun masa penelitian, para peneliti akhirnya menyimpulkan bahwa produktivitas tidak berubah pada hal yang spesifik, tetapi justru lebih berpengaruh karena adanya hubungan interpersonal yang positif dan perhatian atasan yang ditunjukkan selama masa penelitian. (Ruben & Stewart, 2006:299)

Organisasi dinyatakan efektif apabila kebutuhan anggotanya terpenuhi, kepercayaan dan kerjasama terbangun. Pandangan ini menyediakan pendekatan yang kurang mekanis terhadap perilaku manusia di dalam organisasi. Para pekerja dikatakan sangat termotivasi apabila mereka terlibat secara sosial dengan rekan kerja mereka dan ketika mereka bekerja bersama-sama dalam membuat suatu keputusan (2006:300).

Dalam teori Elton Mayo, manusia sebagai anggota organisasi dan merupakan inti organisasi sosial. Manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi. Kenyataannya sehari-hari manusia di dalam organisasi terjadi

hubungan kemanusiaan (*Human relation*). Teori ini beranggapan bahwa organisasi dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan apabila di dalam organisasi terdapat hubungan antarpribadi yang serasi, maka dari itu diperlukan kemampuan komunikasi interpersonal dengan anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat berlangsung kepada bawahan, kepada atasan, horizontal, dan komunikasi informal (Muhammad, 2005:128).

Dari uraian tersebut diatas selanjutnya dapat dikatakan bahwa teori Elton Mayo mengakui pentingnya hubungan antar pribadi yang harmonis, yakni hubungan yang didasarkan atas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati dan saling menghargai. Organisasi dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai sasaran dengan komunikasi interpersonal yang baik antar anggotanya.

2.3. Hipotesis Teoretis

Teori yang digunakan dalam penelitian kuantitatif akan mengidentifikasi hubungan antarvariabel. Hubungan antarvariabel bersifat hipotesis. Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji kebenarannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pernyataan penelitian (Prasetyo & Jannah, 2005:76).

Rolly Maulana Awangga menyatakan jika hipotesis sudah diuji kebenarannya, maka hipotesis tersebut menjadi suatu teori. Jadi sebuah

hipotesis diturunkan dari suatu teori yang sudah ada, kemudian diuji kebenarannya dan pada akhirnya memunculkan teori baru.⁶

Hipotesis penelitian ini, yaitu **ada pengaruh komunikasi interpersonal antar staf terhadap peningkatan kinerja staf Rumah Sakit Khusus Jantung Diagram.**

Setiap perusahaan atau organisasi pastinya memiliki tujuan yang melibatkan para pegawainya dalam mencapai suatu tujuan tersebut. Apabila komunikasi interpersonal antar staf di suatu organisasi atau perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik, maka kinerja staf di perusahaan tersebut dapat meningkat dan tujuan perusahaan dapat lebih mudah tercapai. Maka dari itu, dibutuhkan komunikasi antarpribadi yang baik dan efektif antar stafnya.

Staf merupakan orang-orang yang bekerja untuk sebuah organisasi atau perusahaan yang bersama-sama menjalankan bagian-bagian yang membantu sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya tanpa memiliki otoritas untuk memberikan perintah. Tanpa kehadiran staf, tujuan tersebut tidak akan bisa tercapai dan tanpa kinerja yang sungguh-sungguh dari para stafnya, tujuan tersebut tidak akan mudah dicapai atau bisa juga tidak tercapai sama sekali.

⁶ <http://www.slideshare.net/awangga/hipotesis-1520147> diakses pada tanggal 21 Februari 2014 pukul 9.41

Hipotesis Statistik:

H_0 : Tidak ada pengaruh komunikasi interpersonal antar staf terhadap kinerja staf Rumah Sakit Khusus Jantung Diagram

H_a : Ada pengaruh komunikasi interpersonal antar staf terhadap kinerja staf Rumah Sakit Khusus Jantung Diagram



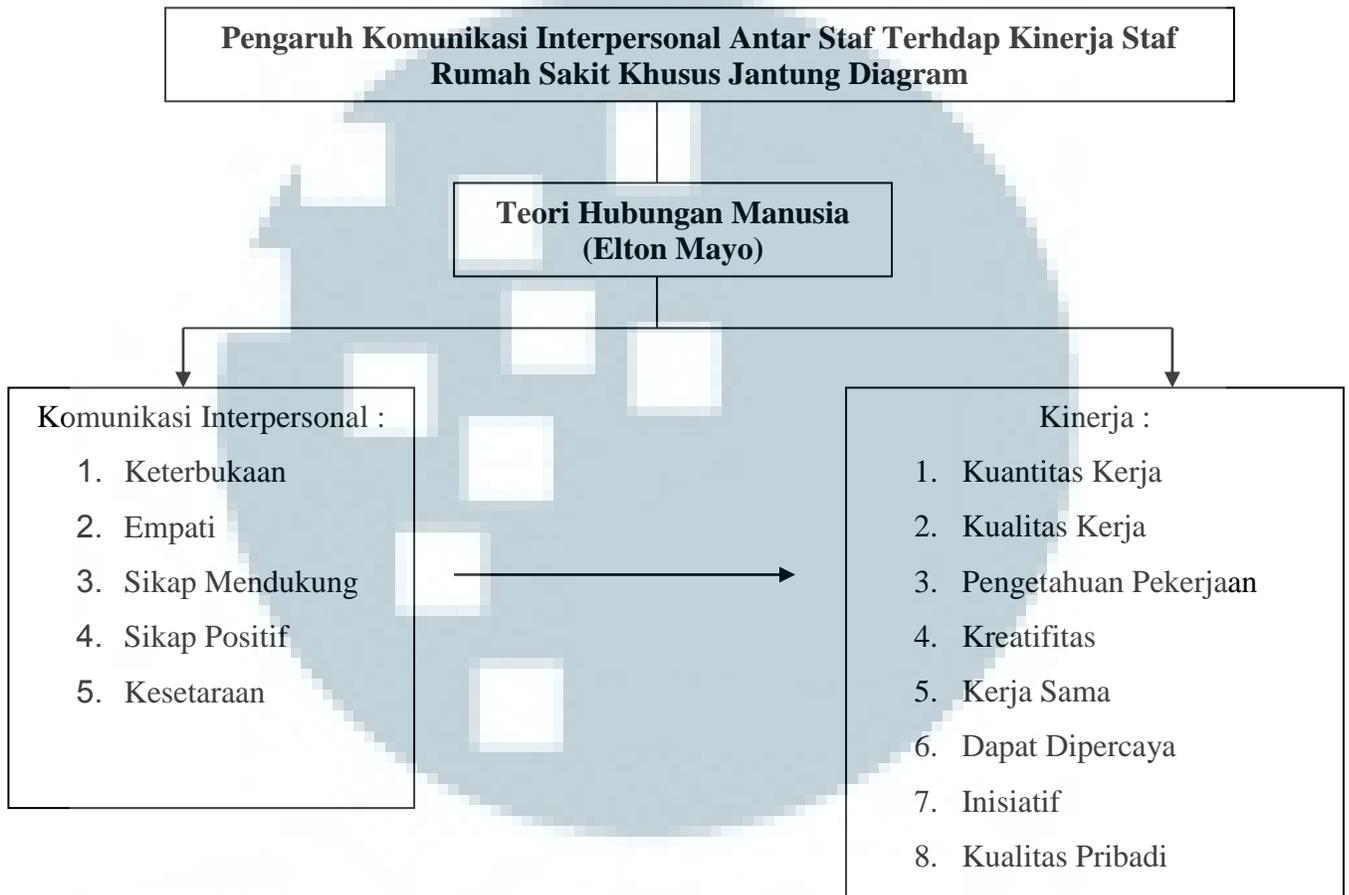
UMN

2.4. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bermula dari ketertarikan peneliti untuk meneliti pengaruh komunikasi interpersonal antar staf terhadap kinerja staf di Rumah Sakit Khusus Jantung Diagram. Di dalam penelitian dengan jenis kuantitatif, teori digunakan untuk menuntun peneliti untuk menemukan masalah penelitian, menemukan hipotesis, menemukan konsep-konsep, menemukan metodologi, dan menemukan alat-alat analisis data. Karena itu amat penting, teori dibicarakan dalam setiap pembahasan penelitian kuantitatif mengingat perannya yang dominan itu. Teori yang tepat untuk memayungi penelitian dan menjadi *grand theory* dalam penelitian ini merupakan teori hubungan manusia yang dipopulerkan oleh Elton Mayo.

Setelah *grand theory* ditemukan, maka akan menentukan konseptualisasi yang diturunkan menjadi variabel. Variabel dalam penelitian ini dibagi dua, yaitu variabel X (komunikasi interpersonal) dan variabel Y (kinerja), di mana variabel X diyakini memengaruhi variabel Y. Kedua variabel ini kemudian diturunkan kembali menjadi dimensi-dimensi yang akan mengukur tingkat komunikasi interpersonal antar staf dan kinerja mereka.

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan Peneliti