

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka yang menguraikan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel-variabel yang menjadi permasalahan dalam penelitian.

2.1.1 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan faktor penting dalam menunjang *performance* atau kinerja sebuah organisasi, karena secara tidak langsung iklim organisasi yang kondusif akan memicu gairah kerja, kepuasan kerja dan menunjang usaha peningkatan kinerja karyawan. Setiap organisasi akan memiliki iklim kerja yang berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM).

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tagiuri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat dimana perilaku muncul: lingkungan, lingkungan pergaulan, budaya, suasana, situasi, pola lapangan, pola perilaku dan kondisi.

2.1.1.1 Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Liliweri (2014: 304) Iklim Organisasi dapat diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Oleh karena itu, iklim organisasi menjadi sebuah unsur yang penting dalam organisasi karena dapat memberikan nilai-nilai, sikap, serta meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian organisasinya, karena nilai-nilai dari setiap individu yang berlainan harus diketahui oleh perusahaan agar dapat digunakan untuk menilai karyawan yang potensial dan menetapkan nilai-nilai mereka segaris dengan nilai dominan organisasi. Sebab nilai-nilai dari seorang individu akan membentuk iklim organisasi. Iklim organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal yang salah satunya adalah budaya organisasi.

Menurut Steers (2015) Iklim Organisasi adalah konsep yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, perilaku dan perasaan dari anggota suatu sistem sosial yang dapat diukur melalui alat ukur yang objektif.

Menurut Setiawan (2015) iklim organisasi yang merupakan karakteristik yang berasal dari lingkungan, sehingga berpengaruh terhadap tingkah laku orang yang berada dalam organisasi serta segala sesuatu yang ada dalam organisasi seperti sistem formal, gaya kepemimpinan manajer (informal atau formal), faktor lingkungan penting lainnya yang akan berpengaruh terhadap sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi orang yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Menurut Manik dan Megawati (2019) Iklim organisasi merupakan salah satu faktor penting untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek

perubahan sikap dan perilaku, yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Iklim organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Iklim organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan ataupun instansi pemerintahan. Iklim organisasi memiliki peranan penting dalam mengelola suatu organisasi karena merupakan persepsi yang sama dan utuh tentang makna hakiki kehidupan bersama dalam organisasi.

Menurut Rosilawati (2014) Iklim organisasi yang baik diperlukan untuk membentuk citra sebuah organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat eksis selama-lamanya sebagaimana diperlihatkan organisasi atau institusi yang memiliki usia ratusan tahun.

Menurut Sanjaya, Irwansyah dan Alunaza (2017) Iklim organisasi yang positif akan mendorong para anggota organisasi untuk saling berinteraksi satu sama lain dan menjalin kerjasama antar bagian dan memperkecil hambatan yang mungkin ada di dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi yang baik membuat karyawan di dalam organisasi dapat bekerja dengan tenang dan terbebas dari rasa was-was atau pun diskriminasi saat bertugas, meskipun organisasi juga punya aneka ragam publik dengan kepentingan berbeda.

Definisi lain menurut Litwin dan Stringer dalam Ratna Wijayanti (2017) iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya

dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Pendapat Liliweri (2014: 302) bahwa “iklim organisasi sangat mendukung kinerja karyawan dalam menjalankan kompetensinya untuk bekerja secara produktif”, sedangkan budaya organisasi memberikan pola dasar, nilai-nilai atau norma-norma yang sudah lama berlaku yang dianut oleh para anggota organisasi (karyawan) yang dapat memengaruhi pola pikir masing-masing karyawan, dalam menyelesaikan masalah-masalah demi pencapaian tujuan bersama suatu organisasi.

Menurut Fakhry dan Tien (2021: 25) iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi, yang membedakan organisasi dengan organisasi yang lainnya yang mengarah pada persepsi masing masing anggota dalam memandang organisasinya. Iklim organisasi memang sangat penting karena menunjukkan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik.

Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi merupakan karakteristik sebuah organisasi dimana setiap anggota bisa berinteraksi, menunjukkan pola perilaku, sikap dan perasaan. Iklim organisasi ini berpengaruh terhadap tingkah laku orang yang ada di dalam organisasi.

2.1.1.2 Dimensi Iklim Organisasi

Nia K (2021: 55) dalam buku Fakhry dan Tien menyebutkan ada 6 dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. Konformitas

Apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.

2. Tanggung Jawab

Apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.

3. Imbalan

Setiap kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka para karyawan diberi hukuman yang berat, iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah.

4. Semangat Kelompok

Apabila dalam organisasi orang – orang saling mencurigai dan sulit untuk mencapai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja rendah.

5. Kejelasan

Suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang – orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggung jawab dan wewenangnya.

6. Standar

Ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.

2.1.1.3 Faktor Faktor Iklim Organisasi

Menurut Litwin dan Stringer dalam buku Fakhry dan Tien (2021: 71) mengembangkan faktor iklim organisasi:

1. Struktur

Karakter ini merupakan pandangan anggota terhadap aturan dalam organisasi, seperti prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi dirasakan nyaman atau kurang nyaman, dan batasan – batasan tugas dan wewenang yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya, termasuk peluang anggota untuk berinovasi.

2. Tantangan dan Tanggung awab

Hal ini merupakan ukuran persepsi anggota terhadap besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersediannya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja dalam target, serta berkesempatan untuk merasakan prestasi. Karakter tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.

3. Kehangatan dan Bantuan

Karakteristik ini menekankan kepada hubungan kerja yang baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pemberian apresiasi kepada anggota dari pada sekedar pemberian penghargaan dan hukuman. Situasi kerja menimbulkan rasa tentram dalam bekerja. Adanya keangatan dalam organisasi dan dukungan pimpinan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.

4. Penghargaan dan Hukuman

Karakteristik ini lebih menekankan kepada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan atau hukuman atas hasil kerja dan perilaku pegawai. Hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Pemberian penghargaan dalam arti mendapat promosi jabatan atau bonus bagi pegawai yang berprestasi.

5. Konflik

Ini merupakan persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik – konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dalam menyelesaikan konflik – konflik yang terjadi di dalamnya. Kemampuan pegawai dalam menghadapi konflik, termasuk strategi organisasi dalam mengelola konflik.

6. Standar penampilan kerja dan Harapan kerja

Hal ini merupakan persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan penampilan kerja dengan organisasi dan kejelasan harapan organisasi terhadap penampilan kerja anggotanya.

7. Identitas Organisasi

Karakteristik ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah timbulnya rasa kebanggaan mampu memperbaiki penampilan kerja individu.

8. Pengambilan Risiko

Karakteristik ini merupakan persepsi anggota terhadap kebijakan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil risiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

2.1.1.4 Pendekatan Iklim Organisasi

Untuk menggambarkan mengenai suatu iklim organisasi, sekurangnya dapat dilakukan dengan tiga pendekatan. Jones (2021: 79) dalam buku Fakhry dan Tien mengemukakan pendekatan iklim organisasi sebagai berikut:

1. Multiple measurement-organizational approach

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: (1) relative tetap selama periode tertentu, (2) berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta (3) memengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor – faktor utama yang memengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

2. Perceptual measurement-organizational attribute approach

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi dari pada pengukuran secara objektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

3. Perceptual measurement-individual approach

Pendekatan ini memandang iklim organisasi sebagai serangkaian singkatan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian- kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat memengaruhi perilaku individu – individu tersebut.

2.1.1.5 Indikator Iklim Organisasi

Litwin dan Stringer dalam Meithiana Indrasari (2017: 12), mengajukan beberapa indikator iklim organisasi melalui lima aspek, yaitu:

1. Tanggung Jawab (*Responsibility*).

Tanggung jawab adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, yakin dengan keputusan yang diambil dan menerima resiko apa yang akan ditimbulkan, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya.

2. Identitas (*Identity*)

Identitas adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok. Jika karyawan merasa memiliki identitas perusahaan maka dengan otomatis karyawan tersebut akan bertanggung jawab menjaga identitas organisasi dengan sebaik mungkin.

3. Kehangatan (*warmth*).

Kehangatan adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

4. Dukungan (*support*).

Dukungan adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan

Karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara Karyawan dan staf.

5. Konflik (*conflict*).

Konflik merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara karyawan dengan pimpinan dan karyawan dengan karyawan. Ditekankan pada kondisi dimana pimpinan organisasi dan karyawan beserta staf mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya dari pada menghindarinya.

2.1.2 Komunikasi Interpersonal

Istilah Komunikasi Interpersonal (Komunikasi Antarpribadi) pertama kali dikemukakan oleh (King 1979; Smith dan Williamson 1979) Komunikasi Interpersonal adalah komunikasi antar dua orang atau lebih. Komunikasi ini bersifat intim tau pribadi.

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi adalah salah satu kegiatan sehari-hari yang terhubung dengan semua kehidupan manusia. Setiap aspek kehidupan dipengaruhi oleh komunikasi dengan orang lain. Lewat komunikasi orang berusaha mendefinisikan sesuatu, mengartikan, menggambarkan, serta memberikan informasi.

Menurut Rohmat, Roni dan Lutfi (2018) Komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau

sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera.

Menurut Ascharisa dan Anisa (2020: 9) Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara dua orang yang mengalami tahap interaksi dan relasi tertentu mulai dari tingkatan akrab sampai tingkat perpisahan dan berulang kembali terus menerus.

Menurut Gardner dalam Suhaimi, dkk (2014) komunikasi interpersonal merupakan keterampilan komunikasi yang mengacu pada kemampuan individu untuk berkomunikasi secara kooperatif dalam kelompok, baik verbal maupun non-verbal. Seseorang yang memiliki keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif akan peka terhadap perasaan dan emosi orang lain di sekelilingnya.

Menurut Renika Yuliana dan Dedi Rianto R (2021) Komunikasi Interpersonal antara karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam suatu organisasi untuk mengirim dan menerima pesan secara langsung atau dengan perantara yang bersifat informal untuk tujuan pribadi.

Robbins, et al (2018) Mereka mendefenisikan Komunikasi interpersonal sebagai Komunikasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi interpersonal melibatkan paling sedikit dua orang yang mempunyai sifat, nilai-nilai, pendapat, sikap, pikiran dan perilaku yang khas dan berbeda-beda. Selain itu, komunikasi interpersonal juga menuntut adanya tindakan saling memberi dan menerima di antara pelaku yang terlibat dalam komunikasi.

Menurut Muhammad (2015: 159) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling

kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara intim, dengan tujuan untuk bertukar informasi. Komunikasi interpersonal ini terjadi karena timbulnya kenyamanan dan kepercayaan yang ada dalam dirinya untuk bertukar pikiran, bertukar informasi yang terjadi dan komunikator saling percaya satu sama lain. Komunikasi interpersonal ini biasanya terjalin antara dua orang seperti atasan dan bawahan, istri dan suami, ataupun dua orang yang berteman dekat maupun karyawan dengan karyawan. Pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial dan sangat membutuhkan komunikasi dengan sesamanya, begitupun dalam suatu organisasi. Dalam organisasi, biasanya komunikasi interpersonal yang terjadi antar karyawan dapat terjalin karena kedekatan dalam hal pekerjaan, saling bertukar pikiran mengenai pekerjaan ataupun masalah yang sedang dialami, motivasi dalam bekerja dan sebagainya. Dengan adanya kedekatan antar sesamanya dan dapat berupa komunikasi maka dalam proses bekerja biasanya karyawan akan merasa lebih nyaman dan percaya diri, itu dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

2.1.2.2 Perbedaan Komunikasi Interpersonal, Komunikasi Impersonal, dan Komunikasi Intrapersonal

Menurut Ascharisa dan Anisa (2020: 17) dilihat dari pengertiannya saja ketiga jenis komunikasi ini berbeda. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi atau proses interaksi dengan individu lain yang saling memengaruhi dan biasanya berguna untuk mengelola suatu hubungan. Sedangkan komunikasi impersonal

adalah bentuk komunikasi yang dilakukan dengan orang – orang yang tidak dikenal. Kualitas komunikasi cenderung tidak diperhatikan karena kita melakukan interaksi dengan individu lain yang tidak kita kenal dan individu tersebut tidak menempati posisi khusus dan “*special*” dalam kehidupan kita. Dan komunikasi intrapersonal merupakan proses komunikasi yang melibatkan satu orang individu saja yaitu diri sendiri. Berikut ini merupakan tabel perbedaan antara tiga komunikasi tersebut:

Tabel 2.1

Perbedaan Komunikasi Intrapersonal, Komunikasi Impersonal, dan Komunikasi Interpersonal

INDIKATOR	KOMUNIKASI INTRAPERSONAL	KOMUNIKASI IMPERSONAL	KOMUNIKASI INTERPERSONAL
Individu yang terlibat	Penggunaan bahasa dan pikiran yang terjadi didalam diri sendiri.	Bisa dilakukan dua orang atau lebih.	Dilakukan antara dua orang atau lebih. Ada derajat kualitas relasi tertentu yang tercapai.
Bentuk interaksi yang terjadi	Posisi seorang individu menjadi pengirim sekaligus penerima pesan yang diberikan timbal balik pada dirinya sendiri.	Interaksi kaku. Lebih seperti sekedar menyampaikan pesan dari pada menunjukan perasaan yang tulus.	Bersifat dialogis atau dua arah.
Tujuan	Dibutuhkan untuk mengenali diri sendiri.	Anda tidak mempunyai pengalaman dengannya dan tidak ada harapan dimasa depan.	Dibutuhkan untuk memelihara hubungan dengan orang lain, mengelola keintiman dan kedekatan.
Contoh	Berdo'a, bersyukur, intropeksi diri dan berkhayal.	Interaksi antara pelayan dan pembeli	Komunikasi antara orang tua dan anak, sahabat, kekasih.

Sumber: Buku Ajar Komunikasi Interpersonal.

2.1.2.3 Tujuan Komunikasi Interpersonal

Di dalam buku Liliweri (2015: 89) terdapat empat tujuan dari adanya komunikasi interpersonal, yaitu:

1. *To be Understood*

Agar orang lain memahami apa yang kita pikirkan dan kita rasakan maka pikiran dan perasaan kita harus dikomunikasikan secara verbal dan nonverbal kepada orang lain. Dalam komunikasi interpersonal, individu ingin orang lain untuk mengerti perasaan, pikiran, pendapat, serta tindakan yang individu tersebut lakukan. Seorang individu cenderung akan melakukan hubungan baik dengan orang yang dapat mengerti dirinya dengan baik. Sebaliknya, hubungan antar individu akan berakhir buruk ketika salah satu atau kedua individu tersebut tidak dapat mengerti satu sama lain atau memperlakukan orang lain dengan kurang baik.

2. *To Understood Others*

Dalam komunikasi interpersonal, kita tidak hanya menuntut agar orang lain bisa memahami kita. Namun kita juga harus mampu memahami orang lain yang terlibat satu hubungan dengan kita. Dengan adanya timbal balik yang seperti ini, individu yang terlibat dalam komunikasi interpersonal akan sama-sama merasa dihargai.

3. *To be Accepted*

Dalam piramida kebutuhan manusia yang dikemukakan oleh Maslow, manusia memiliki kebutuhan sosial yang harus dipenuhi. Kebutuhan sosial yang dimaksud adalah perasaan diterima dan dicintai oleh kelompok atau individu lain. Agar kebutuhan sosial ini terpenuhi maka individu harus menjalani

hubungan dengan orang lain dan melakukan pengelolaan hubungan tersebut melalui komunikasi interpersonal.

4. *To Get Something Done*

Tujuan ini menjelaskan bagaimana seorang individu dan individu lain mendapat suatu hal yang perlu untuk dijelaskan bersama. Siapa yang melakukan apa dan bagaimana melakukannya ditentukan melalui kesepakatan antara individu dalam proses komunikasi interpersonal.

2.1.2.4 Prinsip Komunikasi Interpersonal

Terdapat beberapa prinsip komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh Ascharisa dan Anisa (2020: 25), diantaranya:

1. Komunikasi interpersonal menghubungkan kita dengan orang lain

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara individu yang memiliki hubungan interpersonal atau kelompok kecil yang intim. Misalnya, orang tua dan anak, bos dengan pegawainya. Tidak hanya memiliki hubungan interpersonal, mereka juga saling tergantung. Apa yang dilakukan individu dalam hubungan tersebut dapat memengaruhi individu lainnya. Dapat dikatakan bahwa tindakan mereka memiliki konsekuensi untuk orang lain dalam hubungan tersebut.

2. Komunikasi interpersonal tidak dapat diulang

Manusia dan segala hal yang ada di dunia ini terus mengalami perubahan. Karena terus mengalami perubahan, manusia seringkali tidak dapat mengulangi hal yang sama persis seperti situasi, kerangkapikir atau hubungan dengan seseorang.

3. Komunikasi interpersonal mempunyai tujuan

Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang memiliki tujuan diantaranya sebagai pembelajaran, sarana untuk berhubungan, sarana untuk memengaruhi, sarana untuk bermain, dan sarana untuk membantu.

4. Komunikasi interpersonal itu rumit

Ada yang beranggapan bahwa komunikasi interpersonal merupakan sesuatu hal yang mudah karena dilakukan setiap hari dan setiap saat. Namun sebenarnya komunikasi interpersonal itu rumit. Adisti (2019 :25) komunikasi interpersonal dikatakan rumit karena komunikasi ini mencakup variabel yang begitu kompleks. Variabel tersebut antara lain adalah harapan dalam hubungan, sikap, prasangka, sejarah, nilai dan keyakinan, mood, gender, kepribadian, kesukaan dan ketidak sukaan yang dimiliki masing – masing individu. Selain itu variabel tujuan dan peran masing – masing individu, tugas yang harus diselesaikan, kebutuhan emosional yang dinamis dan rasa ketergantungan satu sama lain yang tinggi juga menjadi variabel yang tidak bisa diabaikan.

5. Komunikasi interpersonal diatur oleh sejumlah aturan

Daam Bading, Alimudin dan Mursalim (2018: 141) menjelaskan bahwa agar proses komunikasi interpersonal dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan untuk mengikuti aturan yang ada. Aturan tersebut dapat berupa aturan yang berasal dari diri sendiri maupun aturan yang berasal dari luar. Aturan ini tercipta dari pola komunikasi dan pola perilaku yang berulang didalam hubungan interpersonal. Individu secara tidak sadar akan mengobservasi dan mempelajari pola yang berulang dalam hubungan yang mereka miliki. Pola – pola ini yang akan dijadikan aturan atau pedoman oleh individu mengenai apa

yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam komunikasi interpersonal.

6. Komunikasi interpersonal melibatkan dimensi isi dan hubungan

Dimensi isi menjelaskan bahwa apa yang dikatakan adalah isi komunikasi. Pada dimensi hubungan merujuk pada cara seseorang mengatakan dan menunjukkan hubungan para peserta komunikasi dan bagaimana peran itu harusnya dimengerti. Dimensi isi dan hubungan saling memengaruhi satu sama lain. Ketika pesan disampaikan dengan nonverbal yang berbeda tentu akan mengubah bagaimana pesan yang disampaikan oleh seseorang. Dalam komunikasi interpersonal juga tidak hanya berbicara mengenai isi pesan dan media yang digunakan. Namun juga melibatkan siapa yang terlibat dalam komunikasi tersebut. Siapa komunikator dan siapa yang komunikan. Serta bagaimana hubungan dalam dua individu tersebut. Kita juga harus memikirkan mengenai apa yang kita katakan dan bagaimana kita mengatakannya untuk menjaga keintiman dan kedekatan hubungan yang kita miliki.

2.1.2.5 Faktor – faktor yang memengaruhi Komunikasi Interpersonal

Menurut Ahmad (2014) faktor yang memengaruhi komunikasi interpersonal yaitu:

1. Konsep Diri

Konsep diri adalah semua ide, pikiran, kepercayaan, dan pendirian yang diketahui individu tentang dirinya dengan memengaruhi individu dalam berhubungan dengan orang lain. Konsep diri dapat memengaruhi kemampuan berpikir seseorang. Seseorang yang memiliki konsep diri yang buruk akan mengakibatkan rasa tidak percaya diri, tidak berani mencoba hal – hal baru,

tidak berani mencoba hal menantang, takut gagal, takut sukses, merasa diri bodoh, merasa diri tidak berguna, dll. Sebaliknya, seseorang yang konsep dirinya baik akan selalu optimis, berani mencoba hal – hal baru, berani sukses, berani gagal, percaya diri, antusias, merasa diri berharga, dll. Dengan demikian, konsep diri merupakan faktor penting bagi seseorang dalam berinteraksi.

2. Membuka Diri

Membuka diri berarti membagikan kepada orang lain tentang perasaan terhadap sesuatu yang telah dikatakan atau dilakukannya, atau perasaan seseorang terhadap kejadian – kejadian yang baru saja disaksikannya. Semakin sering seseorang berkomunikasi dengan membuka diri kepada orang lain maka ia akan memahami kelebihan dan kekurangan yang ada dalam dirinya. Individu akan belajar untuk menutupi kekurangan yang dimilikinya dengan meningkatkan kepercayaan diri dan saling menghargai.

3. Percaya Diri

Percaya diri adalah salah satu faktor yang memengaruhi dalam komunikasi interpersonal. Orang yang kurang percaya diri akan cenderung sedapat mungkin menghindari situasi komunikasi, karena dirinya takut orang lain mengejek atau menyalahkannya apabila berbicara, sehingga cenderung diam dalam berinteraksi. Hal ini akan menumbuhkan sikap merasa gagal dalam setiap kegiatan yang dilakukan.

2.1.2.6 Indikator Komunikasi Interpersonal

Menurut Devito dalam Raja Maruli (2020) yang harus diperhatikan oleh pelaku komunikasi interpersonal antara lain:

1. Keterbukaan (*Openness*)

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

2. Empati (*Empathy*)

Empati didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengetahui hal – hal yang dirasakan orang lain. Hal ini termasuk salah satu cara untuk melakukan pemahaman terhadap orang lain.

3. Dukungan (*Supportiveness*)

Dukungan meliputi tiga hal. Pertama, *descriptiveness* dipahami sebagai lingkungan yang tidak dievaluasi menjadi orang bebas dalam mengucapkan perasaannya, tidak *defensive* sehingga orang tidak malu dalam mengungkapkan perasaannya dan orang tidak akan merasa bahwa dirinya bahan kritikan terus menerus. Kedua, *spontaneity* dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara spontan dan mempunyai pandangan yang berorientasi ke depan, yang mempunyai sikap terbuka dalam menyampaikan pikirannya. Dan ketiga, *provisionalism* dipahami sebagai kemampuan untuk berfikir secara terbuka (*open minded*)

4. Perasaan Positif (*Positiveness*)

Sikap positif dalam komunikasi interpersonal berarti bahwa kemampuan seseorang dalam memandang dirinya secara positif dan menghargai orang

lain. Sikap positif tidak dapat lepas dari upaya menghargai keberadaan serta pentingnya orang lain. Dorongan positif umumnya berbentuk pujian atau penghargaan, dan terdiri atas perilaku yang biasa kita harapkan.

5. Kesamaan (*Equality*)

Tidak ada dua orang yang benar – benar sama dalam segala hal. Terlepas dari ketidak samaan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Dengan suatu hubungan interpersonal yang ditandai oleh kesetaraan, ketidak-sepadanan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada dari pada sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain. Kesamaan atau kesetaraan berarti tidak menerima pihak lain, atau menurut istilah Carl Rogers, kesetaraan meminta kita untuk memberikan “penghargaan positif tak bersyarat” kepada orang lain.

2.1.3 Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) merupakan istilah serapan dari bahasa latin “*movere*”, yang secara harfiah berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi juga sering diartikan sebagai istilah dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat dan untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang mempunyai motif diri yang tentu bisa berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya.

2.1.3.1 Pengertian motivasi

Motivasi adalah suatu proses yang menerangkan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya (Tegar, 2019).

Menurut Chaplin dalam Raja Maruli (2020: 56) motivasi adalah variabel penyalang yang digunakan untuk menimbulkan faktor – faktor tertentu didalam membangkitkan, mengelola, mempertahankan dan menyalurkan tingkah laku menuju suatu sasaran.

Motivasi kerja merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu, (Fadhil dkk., 2018). Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan, dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi terhadap pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh seseorang.

Motivasi merupakan salah satu hal yang memengaruhi perilaku manusia, motivasi juga disebut sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan – kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara – cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Prawira, 2014)

Menurut Mc. Donald dalam Raja Maruli (2020: 56) motivasi adalah perubahan energy dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Menurut Amirullah (2015: 193) motivasi merupakan sebuah dukungan atau dorongan untuk membangkitkan semangat dalam diri seseorang untuk mencapai tujuannya.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang ada didalam diri seseorang untuk bertindak dan melakukan suatu aktivitas. Motivasi bisa timbul dari sendiri maupun dari dorongan orang lain.

2.1.3.2 Jenis – jenis Motivasi

Menurut Hasibuan dalam Raja Maruli (2020: 58) jenis motivasi dibedakan menjadi empat, diantaranya:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja karyawan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik – baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negative maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat Karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakhir kurang baik.

3. Motivasi Internal

Motivasi dari dalam timbul pada diri karyawan sewaktu mereka menjalankan tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri karyawan itu sendiri. Dengan demikian kesenangan pekerja muncul pada waktu dia bekerja dan dia sendiri menyenangi pekerjaanya itu. Motivasi muncul dari dalam diri individu, Karena memang individu itu mempunyai kesadaran untuk berbuat. Mereka jarang berkeluh kesah, baginya berbuat adalah suatu kewajiban laksana makan

sebagai kebutuhan. Paksaan, ancaman, atau imbalan yang bersifat eksternal lainnya memang penting, akan tetapi tindakan lebih penting dari pada aspek – aspek nirmaterial.

4. Motivasi Eksternal

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada diluar pekerjaan dan dari luar diri karyawan itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan, kesehatan, kesempatan cuti, program rekreasi perusahaan, dan lain- lain. Pada konteks ini manusia organisasional ditempatkan sebagai subjek yang dapat didorong oleh faktor luar. Manusia bekerja, karena semata – mata didorong adanya sesuatu yang ingin dicapai dan dapat pula bersumber dari faktor diluar subjek tersebut.

2.1.3.3 Teori Motivasi Kerja

1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor – faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu.

a. Teori motivasi konvensional

Teori ini dipelopori oleh F. W. Taylor yang memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang lain bekerja keras. Seseorang akan mau berbuat atau tidak mau berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

b. Teori Hierarki

Teori ini dipelopori oleh Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan di dalam lima hierarki sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisiologis (*physiological*)

Merupakan kebutuhan berupa makan, minum, perumahan dan pakaian.

2) Kebutuhan rasa aman (*safety*)

Merupakan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.

3) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*)

Merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain.

4) Kebutuhan pengakuan (*esteem*)

Merupakan kebutuhan akan penghargaan prestasi diri.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Merupakan kebutuhan puncak yang menyebabkan seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

c. Teori motivasi prestasi

Teori ini dipelopori oleh David McClelland, yaitu:

1) *Need for achievement*

Adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.

2) *Need for affiliation*

Adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.

3) *Need for power*

Adalah kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

d. Teori ERG

Teori ini dipelopori oleh Clayton P. Alderfer dengan nama teori ERG. Terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu:

1) *Existence* (Keberadaan)

Merupakan kebutuhan untuk terpenuhi atau terpeliharanya keberadaan seseorang ditengah masyarakat atau perusahaan yang mengikuti kebutuhan psikologi atau rasa aman.

2) *Relatedness* (Kekerabatan)

Merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial disekitarnya.

3) *Growth* (Pertumbuhan)

Merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

2. Teori Motivasi Proses

Menurut Sutrisno dalam Raja Maruli (2020: 62) teori – teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi.

a. Teori Harapan (*Expectary Theory*)

Teori harapan mengandung tiga hal yaitu:

- 1) Teori ini menekankan imbalan.
- 2) Para pemimpin harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman.
- 3) Pengetahuan.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Keadilan merupakan gaya penggerak dalam memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawaahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka.

c. **Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)**

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian konfensi. Promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

3. Teori Motivasi Claude

George dalam Raja Maruli (2020: 63) mengatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja. Faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja dalam teori motivasi Claude, yaitu:

- a. Upah yang adil dan layak
- b. Kesempatan untuk maju/ promosi
- c. Pengakuan sebagai individu
- d. Keamanan kerja
- e. Tempat kerja yang baik
- f. Penerimaan oleh kelompok
- g. Perlakuan yang wajar
- h. Pengakuan akan prestasi.

2.1.3.4 Pendekatan Motivasi

Bangun dalam Raja Maruli (2020: 63) dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang dengan empat pendekatan:

1. *Traditional approach*

Pendekatan ini lebih menekankan pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Pimpinan menemukan bahwa intensif berupa uang untuk memotivasi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang berulang.

2. *Human relation approach*

Dalam pendekatan ini ditemukan bahwa pelaksanaan pelaksanaan pekerjaan yang berulang dapat menyebabkan kebosanan yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi.

3. *Human resources approach*

Pendekatan ini dinyatakan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor yang memengaruhi tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

4. *Contemporer approach*

Dalam pendekatan ini motivasi dipengaruhi oleh tiga tipe motivasi, teori isi, teori proses, dan teori penguatan. Teori isi diantaranya adalah teori heirarki kebutuhan, dan teori ERG. Sedangkan teori proses diantaranya adalah teori keadilan, dan teori harapan. Adapun teori penguatan didukung oleh teori alat – alat penguatan.

2.1.3.5 Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan dalam Raja Maruli (2020: 65) tujuan pimpinan memberikan motivasi kepada bawahannya, antara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
3. Meningkatkan produktifitas kerja
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya
11. Mendorong untuk berprestasi dan peraihan peluang karir

2.1.3.6 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Motivasi

Menurut Sunyoto dalam Raja Maruli (2020: 66) faktor yang memengaruhi motivasi antara lain:

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2. Prestasi Kerja

Awal pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing – masing pekerjaan. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atau prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal ini sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan. Penghargaan disini dapat berupa tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5. Tanggung jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, manum disisi lain para karyawan pun harus memberi kontribusi penyelesaian pekerjaan

dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing – masing.

6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas – tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawaban apa yang menjadi tugas mereka.

2.1.3.7 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja seorang pegawai menurut Rizka (2015):

1. Mutu pekerjaan

Merupakan peningkatan hasil pekerjaan baik secara kuantitas dan kualitas.

2. Pelaksanaan tugas

Merupakan kemampuan yang harus dimiliki untuk melaksanakan tugas/ pekerjaan.

3. Inisiatif

Merupakan keinginan/ prakarsa dari pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.

4. Hubungan kerja

Merupakan hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai.

5. Pengorbanan

Merupakan pengakuan dan penghargaan yng diberikan kepada pegawai yang telah melaksanakan pekerjaan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Karyawan yang melaksanakan beban yang diberikan, biasanya berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, (Nawa dkk, 2017).

Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut.

2.1.4.1 Pengertian kinerja karyawan

Menurut (Budianto, 2015). Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu

ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja, Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Gani, 2019).

Menurut Lisa, Herman dan Nurlaely (2019) Kinerja adalah kemampuan prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab sebagai secara kuantitas dan kualitas merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Setiap perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan sikap yang baik dalam bekerja. Peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan secara berkelanjutan agar kinerja pegawai menjadi maksimal. Efektivitas dan efisiensi perusahaan bisa ditempuh melalui peningkatan kinerja pegawai (Ni Nyoman dan Komang, 2016). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang diperoleh pegawai disuatu organisasi apakah hasil kerjanya sesuai atau tidak dengan tujuan organisasi. Tetapi seringkali di perusahaan/organisasi, pegawai masih belum efektif dan efisien dalam bekerja, pegawai masih kurang aktif dalam bekerja, pegawai lebih mementingkan diri mereka daripada pekerjaan. Kinerja yang menurun itu dikarenakan kualitas kerja dari pegawai masih belum dapat memenuhi kebutuhan atau tujuan perusahaan, kuantitas kerja atau jumlah kerja yang dilaksanakan pegawai masih belum mencapai tujuan perusahaan, tidak tepatnya waktu dalam

bekerja misalnya pegawai mengambil waktu bekerja untuk melakukan hal lain atau kepentingan sendiri, tidak tercapainya keefektifitas dalam bekerja, dan pegawai masih belum bisa bekerja secara mandiri atau masih takut mengambil resiko dalam bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil usaha karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan kemampuan, perbuatan, kekurangan dan potensinya yang bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier untuk dirinya dan organisasi.

2.1.4.2 Standar Kinerja Karyawan

Menurut (Abdullah, 2014) standar kerja memiliki fungsi:

1. Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan
2. Memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih keras untuk mencapai standar
3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas
4. Memberikan pedoman dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Budi Yulianto (2015: 9) faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan secara psikologis

Kemampuan karyawan terdiri dari *Intelligent Quotient* (IQ) serta kemampuan pengetahuan dan keterampilan. Artinya karyawan yang memiliki (IQ) diatas rata – rata dengan pendidikan yang memadai untuk pekerjaan dan terampil dalam mengerjakan tugas, maka akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang

diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, karyawan harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, maupun memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Alamzah dalam Budi Yulianto (2015: 10) kinerja dapat dipengaruhi oleh bebrpa faktor, yaitu:

1. Kemampuan dan keterampilan individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja
2. Faktor dukungan organisasi kondisi dan syarat kerja setiap seseorang jugatergantungan pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
3. Faktor psikologis kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

2.1.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut robbins (2015) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang karyawan, indikator tersebut diantaranya:

1. Kualita

Yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas atau kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan dalam waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku).

5. Kemandirian

Merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi pekerjaannya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan dalam penelitian ini, penulis menggunakan kajian pustaka sebagai landasan berfikir, kajian pustaka yang digunakan adalah hasil dari penelitian orang lain. Berikut merupakan tabel mengenai penelitian yang berkaitan dengan pengaruh iklim organisasi, komunikasi interpersonal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/ Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Ely Kurniawati (2018)/ Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai/ DIMENSI, VOL. 7, NO. 2: 240-254 JULI 2018 ISSN: 2085-9996	Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi	1.Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. 2.Terdapat pengaruh positif yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. 3.Terdapat pengaruh yang positif yang signifikan budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.
2.	Dinie Anisa Triastuti (2018)/ Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai/ journal of managementReview ISSN-P: 2580-4138ISSN-E2579-812X Volume 2 Number 2 Page (203-208)	Iklim Organisasi, Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja, Kompetensi	1.terdapat hubungan yang sedang antara variabel lingkungan kerja (X1) dengan kinerja pegawai(Y). 2.terdapat hubungan yang sedangantara variabel kompetensi (X2) dengan kinerja pegawai(Y). 3.terdapat hubungan yang sedang antara variabel iklim organisasi (X3) dengan kinerja pegawai(Y). 4.terdapat hubungan yang sangat tinggi antara variabel lingkungan kerja (X1), kompetensi (X2) dan iklim organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Lisa Aqsariyant, Herman Sjahrudi Dan Nurlaely Razak (2019)/ Pengaruh Etos Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan/ Jurnal Organisasi dan Manajemen Issue 1 (Agustus, 2019)	Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan	Etos Kerja	1.Etos kerja mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3.Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawa
4.	I Kadek Adnyana Dwi Putra dan I Gst Bagus Honor Satrya (2019)/ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Warung Mina Paguyangan Denpasar/ E-Jurnal Manajemen, Vol.8, No.5, 2019: 2918-2943ISSN: 2302- 8912 DOI: http://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i05p12	Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan	1, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadapkinerja karyawan di Restoran Warung Mina Peguyangan. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Restoran Warung Mina Peguyangan. 3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Restoran Warung Mina Peguyangan.
5.	Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto (2017)/ Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama tim terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan/ Jurnal Manajemen- Fakultas Ekonomi dan Bisnis- Universitas Merdeka Malang Vol. 5 No, 1, 2017	Komunikasi, motivasi, dan kinerja karyawan	Kerjasama tim	1.Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. 2.Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. 3.Kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				4. Hasil penelitian mengenai uji Analisis Regresi Linier Berganda, maka dapat diketahui bahwa variabel yang berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah variabel komunikasi.
6.	Dinda Shara Harum Febriani, Suharnom (2018)/ Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran)/ DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT Volume 7, Nomor 1, Tahun 2018, Halaman 1-12	Motivasi Kerja, Komunikasi Interpersonal, Kinerja Karyawan	Pengawasan dan Komitmen Organisasi	1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. 3. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. 4. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. 5. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran. 6. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. 7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
7.	Darwin Raja Unggul Saragih dan Dandy Alfiansyah (2021)/ Efektivitas Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Melalui Prinsip Humanis di Era Digitalisasi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan/ Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 5 No. 2, 2	Komunikasi Interpersonal, Motivasi dan Kinerja Karyawan		1. Pengaruh yang signifikan secara statistic Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Hotel GAJ 2. Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pada karyawan di hotel GAJ 3. Komunikasi Interpersonal berpengaruh tidak langsung terhadap Produktivitas Kerja melalui Techo-Human Relation (THR) 4. Motivasi berpengaruh terhadap Techno-Human Relation (THR) pada karyawan di hotel GAJ. 5. Motivasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pada karyawan di hotel GAJ 6. Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap Produktivitas Kerja melalui Techo-Human Relation (THR).
8.	Rohman Hidayat, Roni Kumbara dan Lutfi (2018)/ Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja	Motivasi, Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja	1. Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terdukung atau diterima 2. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terdukung atau diterima

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Pegawai (Kantor Kementerian Agama Kota Serang)/ Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT), Vol. 2 (1): hh.43-66 (Juni 2018) ISSN (Online) 2599- 0837			3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. 4. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. 5. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran. 6. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. 7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
9.	Noorlaily Maulida (2018)/ Pengaruh Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. BESS Finance Banjarmasin/ At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 2 No. 1 (2018) 12-23	Motivasi, Komunikasi, kinerja Karyawan		1. Komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BESS Finance Banjarmasin. 2. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BESS Finance Banjarmasin. 3. Komunikasi, motivasi secara simultan atau bersama-sama dihipotesiskan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				kinerja karyawan pada PT. BESS Finance Banjarmasin.
10	Sri Langgeng Ratnasari, Martinus Buulolo, Herni Widiyah Nasrul (2020)/ Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan/ Jurnal Manajemen dan Organisasi Review (MANOR) Vol. 2, No. 1, Mei (2020) 15-25	Iklim Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan	Analisis Karakter Individu, Lingkungan Kerja, Kompensasi	1.Karakter Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2.Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3.Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 4.Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 5.Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 6.Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
11	Elvie Maria (2021)/ Kontribusi Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada PT. Maju Sejahtera Lestari/ Jurnal Ilmiah Methonomi, Vol. 7, No. 1 (2021), 37-50.	Komunikasi Interpersonal, Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.		1.Komunikasi interpersonal, iklim organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2.Motivasi kerja berperan untuk variable komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kinerja karyawan 3.Motivasi kerja tidak berperan untuk variable iklim organisasi dalam

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				meningkatkan kinerja karyawan, maka model ini peran motivasi kerja hanya memediasi secara parsial atau <i>partial mediating</i> .
12	Ahmad Faisal dan Istiyah (2018)/ Pengaruh Iklim Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja/ Jurnal Ilmiah M-Progress 8 (2).	Iklim Organisasi, Komunikasi Interpersonal, Kinerja	Kepuasan Kerja	1. Terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja bintang/ tamtama kodiklatau. 2. Terdapat pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja bintang/ tamtama kodiklatau. 3. Terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja bintang/ tamtama kodiklatau. 4. Terdapat pengaruh langsung komunikasi Interpersonal terhadap kinerja bintang/ tamtama kodiklatau. 5. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja bintang/ tamtama kodiklatau.
13	Riesky Ardi Bagaskara dan Dewi Pujiana (2020)/ Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Hira Sragen/ Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kewirausahaan, Vol. IX, No. 1, Januari 2020.	Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.	Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja.	1. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Kantor Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Hira Sragen. 2. motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Kantor Koperasi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Hira Sragen. 3 disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Kantor Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Hira Sragen. 4 kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Kantor Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Hira Sragen. 5 iklim organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Hira Sragen.
14	Refli Renaldi dan Imamul Khaira (2021)/ Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan/ Jurnal Akuntansi dan Manajemen Vol. 16, No. 2, 2021, Hal. 227-248	Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	1. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2. Terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 3. Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				terhadap Kinerja Karyawan.
15	Kholilah, Zawawi, Fitantina, dan Zapri (2019)/ Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja PT. Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII) Betung/ Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 4, No. 2, 2019, 733-748.	Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan 1.	Ada pengaruh positif kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja PTPN VII Betung, 2. ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PTPN VII Betung. 3. ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja PTPN VII Betung. 4. ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PTPN VII Betung.
16	Rachmatullaily Tina Kartika Rinda, Imam Sundarta, Anuraga Kusumah, Dapi Yoga Nugraha (2022)/ Pengaruh Komunikasi Interpersional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kecamatan Bogor Tengah/ Jurnal Manajemen Vol.11 No. 1. Hlm. 234-238	Komunikasi Interpersonal, Motivasi, Kinerja Karyawan		secara simultan 54variable 54variable54nt dari penelitian ini yaitu Komunikasi Interpersonal (X1) dan motivasi (X2) mempunyai pengaruh secara 54ariabl-sama terhadap 54variable dependen kinerja karyawan Kecamatan Bogor Tengah (Y).
17	Putri Handayani (2019)/ Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Stress Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Wong Bejo Joyo/ Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, e-ISSN: 2461-0593	Komunikasi Interpersonal, Motivasi, Kinerja Karyawan	Stress Kerja	1. 54variable komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap 54variable kinerja karyawan 2. 54variable stress kerja berpengaruh 54variable dan signifikan terhadap 54variable kinerja karyawan 3. 54variable motivasi kerja berpengaruh

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				positif dan signifikan terhadap 55variable kinerja karyawan

2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan merupakan badan usaha yang menghasilkan barang atau jasa. Dalam kegiatannya perusahaan terdiri dari banyak faktor, salah satunya yaitu sumber daya manusia. Dalam suatu perusahaan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik. Karyawan merupakan tulang punggung perusahaan atau organisasi. Pencapaian keberhasilan organisasi tidak terlepas dari kontribusi dari kinerja karyawan. Pada dasarnya kedudukan karyawan di dalam organisasi sebagai inisiator, pemberi tenaga, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi secara terus-menerus. Masalah yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi adalah masalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Jika dalam suatu organisasi kinerja karyawan yang dihasilkan itu buruk, tidak sesuai atau tidak maksimal dengan yang seharusnya maka hasil yang didapatkan oleh perusahaan pun tidak akan baik dan itu akan berpengaruh buruk pada perusahaan. Sebaliknya jika kinerja yang dihasilkan karyawan itu baik dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, maka hasil yang didapat juga akan baik untuk keberlangsungan suatu perusahaan. Dengan adanya hal tersebut maka kinerja karyawan merupakan sesuatu yang sangat penting untuk diperhatikan. Karena itu akan berpengaruh langsung pada perusahaan.

Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Diantaranya yaitu iklim organisasi atau lingkungan kerja dari perusahaan tempat seorang karyawan bekerja, komunikasi interpersonal dan motivasi kerja.

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang mendukung kenyamanan bekerja, harmonis, serta hubungan yang terjalin antara karyawan akan memberikan rasa nyaman pada karyawan tersebut. Saat karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan adanya dukungan dari lingkungan sosialnya maka karyawan akan melakukan pekerjaan dengan optimal dan menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja karyawan harus diperhatikan demi tercapainya tujuan perusahaan. Iklim organisasi yang menyenangkan dalam perusahaan akan berdampak baik kepada kinerja karyawan karena dengan adanya hal tersebut seorang karyawan akan lebih fokus dalam melaksanakan tugasnya dan tidak memikirkan hal lain yang tidak menyangkut didalam kepentingan perusahaan.

Menurut Liliweri (2014:304) Iklim Organisasi dapat diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh etos kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Lisa Aqsariyant, Herman Sjahrudi Dan Nurlaely Razak (2019) menunjukan terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan iklim organisasi serta mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik atau harmonisnya keadaan iklim organisasi yang terdapat dalam suatu perusahaan maka kinerja karyawan akan

meningkat. Sehingga iklim organisasi merupakan sesuatu yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal untuk perusahaan.

Komunikasi interpersonal yang terjalin antara orang-orang dalam organisasi, seperti komunikasi antara karyawan dengan atasan ataupun karyawan dengan karyawan. Karena tidak dapat dipungkiri komunikasi yang baik didalam suatu perusahaan akan memengaruhi kinerja karyawan, komunikasi yang baik akan membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja dan mengasilkan kinerja yang maksimal. Sebaliknya komunikasi yang buruk akan memengaruhi kinerja karyawan dan yang dihasilkan dari komunikasi yang buruk adalah kinerja karyawan yang buruk pula. Maka komunikasi interpersonal yang terjalin antara karyawan dengan karyawan yang lainnya, ataupun karyawan dengan atasannya harus baik dan intim untuk menghasilkan komunikasi yang positif dan berpengaruh baik pula terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Rohmat, Roni dan Lutfi (2018) Komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto (2017) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan serta hasil penelitian mengenai uji analisis regresi linier berganda diketahui bahwa variable yang berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah variable komunikasi. Hal tersebut menunjukn bahwa komunikasi merupakan salah satu kunci terjalinnya kinerja karyawan yang baik.

Selanjutnya motivasi yang ada dalam suatu organisasi akan memengaruhi kinerja karyawan, karena motivasi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan giat. Seseorang yang mempunyai motivasi atau dorongan yang tinggi dalam bekerja biasanya akan bekerja semaksimal mungkin dan menghasilkan kinerja yang memuaskan. Motivasi yang ada dan tertanam dalam pikiran karyawan akan memengaruhi tindakannya dalam bekerja, jika motivasi yang diberikan baik untuk kelanjutan karir seorang karyawan dalam perusahaan, maka kinerja yang diberikan pun akan maksimal. Oleh karena itu motivasi merupakan salah satu variabel yang penting untuk diperhatikan dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal dalam suatu perusahaan.

Motivasi merupakan salah satu hal yang memengaruhi perilaku manusia, motivasi juga disebut sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan – kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara – cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Prawira, 2014). Adapun penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di warung mina paguyangan Denpasar yang dilakukan oleh I Kadek Adnyana Dwi Putra dan I Gst Bagus Honor Satrya (2019) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di restoran warung mina paguyangan Denpasar. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi memengaruhi kinerja karyawan karena seseorang perlu motivasi dan dorongan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka penulis dapat merumuskan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut **“Terdapat Pengaruh Iklim Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”**.