

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Hubungan Kerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Hubungan Kerja**

Hubungan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Siwi 2014: 10). Dalam organisasi ada berbagai macam bentuk hubungan kerja menurut Siwi Ultima Kadarmo (2014: 15-16), yaitu:

1. Hubungan Kerja Vertikal adalah hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan.;
2. Hubungan Kerja Horizontal adalah hubungan kerja antara pejabat pada tingkat atau eselon yang sama;
3. Hubungan Kerja Diagonal adalah hubungan kerja antar pejabat yang berbeda induk unit kerjanya dan berbeda juga tingkat atau eselonnya;
4. Hubungan Kerja Fungsional adalah hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama;

5. Hubungan Kerja Informatif adalah hubungan kerja yang dilakukan untuk saling memberikan dan memperoleh keterangan antar unit atau bidang;
6. Hubungan Kerja Konsultatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang karena jabatannya berkepentingan melakukan konsultasi;
7. Hubungan Kerja Direktif adalah hubungan kerja antara pimpinan unit;
8. Hubungan Kerja Koordinatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang dimaksudkan untuk memadukan (mengintegrasikan), menyeraskan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan.

Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu. Pendekatan hubungan kerja dikembangkan oleh Kurt Lewin, yang kemudian dikembangkan lagi oleh William. E. Smith dalam bukunya Siwi Ultima Kadarmo, (2014: 46), melakukan hubungan kerja atau kondisi yang diinginkan dapat dibahas dalam suatu rapat koordinasi melalui teknik A.I.C, yaitu suatu teknik rapat yang dimulai dengan urutan proses: (a) A = Appreciation (Menghargai pendapat orang lain), Proses ini proses curah pendapat (Brain Storming); (b) I = Influence (Melakukan interaksi); (c) Control (Mengendalikan); (d) Memperhitungkan semua faktor pendukung yang akan dapat membantu terlaksananya keputusan; (e)

Menentukan strategi yang akan dilakukan; (f) Mengikutsertakan semua pihak yang terkait dalam proses hubungan kerja.

### **2.1.1.2 Jenis-Jenis Hubungan Kerja**

#### **1. Hubungan Atasan Bawahan**

Sebuah organisasi memerlukan pemimpin sebagai figur dan menggerakkan sumber daya manusia agar langkah-langkahnya teratur pada suatu tujuan yang sama. Hubungan yang berbeda-beda antara atasan dan bawahan bisa dikategorikan ke dalam dua titik ekstrem hubungan, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan kualitas rendah. Hubungan kualitas tinggi ditandai dengan kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentusehingga bisa dikategorikan sebagai hubungan *out-group* (Sonny, 2014: 45). Perilaku komunikasi manajerial dari seorang pimpinan (atasan terhadap bawahan) adalah kemampuan untuk menyampaikan ide kepada seluruh staf, dengan maksud agar pesan atau ide yang disampaikan dapat difahami sesuai dengan isi pesan dimaksud. Pemimpin (*leader head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2. Hubungan Antar Pegawai (Karyawan)**

Pada hubungan antar karyawan cenderung dinilai berdasarkan hubungan antara individu dengan individu lainnya dalam suatu organisasi atau dapat dikatakan perilaku individu dalam kelompok. Dalam hubungan ini terdapat suatu arah hubungan dari atas ke bawah (*downward*) dan dari bawah ke atas (*upward*) atau komunikasi dua arah (*two way traffic*), di samping itu terdapat komunikasi dari samping kiri ke samping kanan dan sebaliknya (*later communication*). Menurut Robbins dan Timothy (dalam buku Robbins, 2016: 56 - 69), dasar-dasar perilaku individu terdiri dari: (a) Kemampuan (Kemampuan intelektual, Kemampuan fisik), (b) Kesesuaian kemampuan dalam pekerjaan, (c) Karakteristik-karakteristik Biografis (Usia, Gender, Ras, Masa jabatan).

### **2.1.1.3 Indikator Hubungan Kerja**

Ada beberapa indikator yang menentukan hubungan kerja:

- Konsistensi
- Kepedulian dan keselamatan mitra
- Hubungan jangka panjang

### **2.1.2 Komunikasi**

#### **2.1.2.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk pemindahkan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses komunikasi. Menurut Achmad (2014:

65), komunikasi merupakan proses pemindahan dan pertukaran pesan, dimana pesan ini dapat berbentuk fakta, gagasan, perasaan, data atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Proses ini dilakukan dengan tujuan untuk mempengaruhi dan/ atau mengubah informasi yang dimiliki serta tingkah laku orang yang menerima pesan tersebut..

Menurut Arni (2016: 4), mengemukakan bahwa Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara pengirim dengan penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.

Menurut Sutrisno (2017: 17), komunikasi merupakan suatu konsep yang multi makna. Makna komunikasi dapat dibedakan berdasarkan Komunikasi sebagai proses sosial Komunikasi pada makna ini ada dalam konteks ilmu sosial. Dimana para ahli ilmu sosial melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan komunikasi yang secara umum menfokuskan pada kegiatan manusia dan kaitan pesan dengan perilaku.

Robbins (2016) menyebutkan bahwa Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.

Jadi dapat ditarik kesimpulan yang dimaksud komunikasi adalah proses interaksi antara pimpinan dan karyawan dalam hal penyampaian perintah, informasi,

saran dan tujuan perusahaan yang bersifat lisan ataupun tulisan yang bertujuan agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan tercipta hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.2.2 Unsur Komunikasi**

Dari pendapat di atas, bisa disimpulkan bahwa komunikasi bisa terjadi karena adanya beberapa unsur yang terkait untuk membangun sebuah komunikasi. Berikut ini unsur pembangun komunikasi:

- **Sumber**

Yaitu pusat informasi atau pengirim informasi. Komunikasi yang terjadi pada kita, bisa dari satu orang atau lebih (kelompok) misalnya sebuah organisasi, perkumpulan dsb. Sumber komunikasi disebut juga komunikator.

- **Penerima**

Yaitu pihak dimana ia menjadi tujuan untuk dikirim pesan atau info oleh sumber (komunikator). Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih. Penerima juga bisa disebut komunikan.

- **Pesan**

Adalah informasi yang disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima (komunikan). Pesan tersebut bisa disampaikan dengan secara langsung atau melalui media komunikasi yang tersedia.

- Media

Yaitu alat yang digunakan dalam berkomunikasi untuk mengirim pesan (informasi) dari sumber kepada penerima.

- Efek

Yaitu sebuah pengaruh yang dipikirkan dan dirasakan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Yang kemudian akan mempengaruhi sikap seseorang dalam menelaah pesan.

- UmpanBalik

Yaitu sebuah bentuk tanggapan balik dari penerima setelah memperoleh pesan yang diterima.

### **2.1.2.3 Jenis Komunikasi**

Arni (2016: 4), membagi komunikasi ke dalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Komunikasi Verbal**

Komunikasi verbal bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu penting bagi seseorang pemimpin untuk mengetahui lebih banyak mengenai komunikasi verbal. Yang dimaksud dengan komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tertulis. Komunikasi verbal merupakan karakteristik khusus dari manusia. Tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan

bermacam- macam arti melalui kata- kata. Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif sangat penting, karena dengan adanya komunikasi verbal memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan.

Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar memengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan komunikasi tertulis apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol- simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bias dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan. Didalam organisasi, terdapat bermacam-macam tipe dari komunikasi lisan seperti: instruksi, penjelasan, laporan lisan, pembicaraan untuk mendapatkan persetujuan kebijaksanaan, memajukan penjualan dan menghargai orang lain dalam organisasi. Sedangkan dalam komunikasi tertulis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, seperti penampilan komunikasi dan pemilihan kata yang digunakan.

## 2. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya itu saling bekerja sama dalam proses komunikasi. Dengan adanya komunikasi nonverbal dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan mengganti komunikasi verbal, sehingga lebih mudah ditafsirkan maksudnya.

Yang dimaksud dengan komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vocal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Atau dapat juga dikatakan bahwa semua kejadian di sekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskan. Dengan komunikasi nonverbal orang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah, nada atau kecepatan berbicara.

Tanda-tanda komunikasi nonverbal belumlah dapat diidentifikasi seluruhnya tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa cara seseorang duduk, berdiri, berjalan, berpakaian, semuanya menyampaikan informasi pada orang lain. Tiap gerakan yang seseorang buat dapat menyatakan asal kita, sikap kita, kesehatan atau bahkan keadaan psikologis seseorang. Arti dari sebuah komunikasi verbal dapat diperoleh melalui hubungan komunikasi verbal dan nonverbal. Atau dengan kata lain komunikasi verbal akan lebih mudah diinterpretasikan maksudnya dengan melihat tanda-tanda nonverbal mengiringi komunikasi verbal tersebut.

### 3. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para

anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Pesan atau berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, buletin, pertemuan atau rapat, dan percakapan serta melalui interaksi orang per orang atau kelompok kecil. Salah satu kelemahan saluran komunikasi ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan atau sensor informasi penting yang ditujukan ke para bawahannya. Dengan kata lain, informasi yang diterima para bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya.

#### 4. Komunikasi dari bawah ke atas

Fungsi utama komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan, dan permintaan untuk diberikan keputusan. Hal ini dapat dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas. Para manajer harus benar memiliki rasa percaya terhadap para bawahannya untuk mencapai keberhasilan saluran komunikasi ini. Kalau tidak, informasi sebagus apapun dari bawahan tidak akan bermanfaat baginya, karena yang muncul hanyalah rasa curiga atau ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

#### 5. Komunikasi Lateral atau Horizontal

Komunikasi ini meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Komunikasi di antara anggota dalam kelompok kerja yang sama.

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

## 6. Komunikasi Diagonal

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

### 2.1.2.4 Proses Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Busro, 2015; 48)

Proses komunikasi dimulai dari pikiran orang yang akan menyampaikan pesan atau informasi. Apa yang dipikirkan itu kemudian dilambangkan (simbol) baik berupa ucapan ataupun gambar. Proses selanjutnya dengan memulai transmisi berupa

media dan perantara atau channel misalnya surat, secara lisan dan lain-lain, maka pesan yang disampaikan tiba di si penerima. Dalam diri penerima, pertama-tam ia akan menerima pesan, kemudian mencoba menafsirkan pesan (*decode*) dan akhirnya memahami isi pesan. Jawaban atau reaksi dari penerima pesan kepada pengirim pesan merupakan umpan balik (*decode*) apabila terjadi perubahan dari diri penerima pesan, berarti komunikasi berhasil.

#### **2.1.2.5 Hambatan Komunikasi**

Faktor hambatan yang biasanya terjadi dalam proses komunikasi, dapat dibagi dalam 3 Jenis:

##### **1. Hambatan Teknis**

Hambatan jenis ini timbul karena lingkungan yang memberikan dampak pencegahan terhadap kelancaran pengiriman dan penerimaan pesan. Dari sisi teknologi, keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi, akan semakin berkurang dengan adanya temuan baru di bidang teknologi komunikasi dan sistem informasi, sehingga saluran komunikasi dalam media komunikasi dapat diandalkan serta lebih efisien.

##### **2. Hambatan Semantik**

Gangguan semantik menjadi hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau idea secara efektif. Definisi semantik adalah studi atas pengertian, yang diungkapkan lewat bahasa. Suatu pesan yang kurang jelas, akan tetap menjadi tidak

jelas bagaimanapun baiknya transmisi. Untuk menghindari mis-komunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat dan sesuai dengan karakteristik komunikannya, serta melihat dan mempertimbangkan kemungkinan penafsiran yang berbeda terhadap kata-kata yang digunakan.

### 3. Hambatan Manusiawi

Hambatan jenis ini muncul dari masalah-masalah pribadi yang dihadapi oleh orang-orang yang terlibat dalam komunikasi, baik komunikator maupun komunikan. Menurut Cruden dan Sherman, hambatan ini mencakup hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia, seperti perbedaan persepsi, umur, keadaan emosi, status, keterampilan mendengarkan, pencarian informasi, penyaringan informasi. Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi atau lingkungan sosial dan budaya, seperti suasana dan iklim kerja serta tata nilai yang dianut. Dalam proses komunikasi semua pesan atau informasi yang dikirim akan diterima dengan berbagai perbedaan oleh penerima pesan/informasi, baik karena perbedaan latar belakang, persepsi, budaya maupun hal lainnya.

#### **2.1.2.6 Indikator Komunikasi**

Menurut Sutardji (2016: 10-11) ada beberapa indikator komunikasi efektif, yaitu:

##### a. Pemahaman

Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

b. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

c. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

e. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan.

### **2.1.3. Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu

perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Menurut Wirawan (2015: 5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Hasibuan (2014: 115), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

Menurut Mangkunegara (2015: 25) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Rivai (2015: 14) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Berdasarkan paparan diatas kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah

ditetapkan sebelumnya. Definisi kinerja hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### **2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2015: 16-17) adalah sebagai berikut:

#### **a. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Faktor Lingkungan Organisasi**

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut A. Dale Timple (dalam buku Mangkunegara, 2015: 15), menyatakan bahwa “faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.”

### **2.1.3.3. Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2014: 118) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Metode Tradisional**

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

##### *a. Rating Scale*

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

b. *Employee comparison*

Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

1) *Alternation ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara menurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang rendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Paired comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternative keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

3) *Porced Comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Check list*

Metode ini, penilaian tidak perlu menilai teetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan

kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk mendapatkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan.

d. *Freefrom easy*

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

e. *Critical incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan. Yang termasuk dalam metode modern ini adalah:

a. *Assessment center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian team dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari penilaian dari tim penilaian. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Management by objective* (MBO=MBS)

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

c. *Human asset accounting*

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

Rivai & Basri (dalam buku Rivai, 2015: 15) menyatakan bahwa ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja karyawan yaitu:

- 1). Untuk mendorong perilaku yang baik untuk memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang bekerja dengan baik mengharapkan imbalan walaupun hanya sekedar pujian.
- 2). Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja karyawan. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat orang tersebut bekerja. Seorang karyawan mungkin tidak suka dinilai, tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaiannya sangat kuat.

3). Untuk memberi landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan seorang karyawan. Hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila karyawan telah mengetahui kemungkinan hal itu sebelumnya.

Menurut Robbins (2016: 687) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain :

a. Atasan langsung

Semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.

b. Rekan sekerja

Evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.

c. Pengevaluasi diri sendiri

Mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisiten dengan nilai-nilai, dengan sukarela dan pemberian kuasa.

d. Bawahan langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.

e. Pendekatan menyeluruh

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal, ruang surat sampai ke pelanggan atasan rekan sekerja.

Menurut Dessler (2017: 72), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kineja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi

perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

#### **2.1.3.4. Indikator-indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Bintoro (2017 : 153) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
2. Kehadiran dan ketepatan waktu
3. Inisiatif
4. Kemampuan

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh hubungan kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan, bisa dilihat dari tabel dibawah ini, pada tabel penelitian terdahulu :

1	2	3	4
No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Rini Ultsary Khumaira (2015)	Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Cabang Tanjung Karang Bandar Lampung	Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Tanjung Karang Bandar Lampung
2.	Rangga Aprianto (2017)	Pengaruh hubungan kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan di kantor PT Pos Surakarta.	Setelah dilakukan uji statistik ternyata hasil penelitian membuktikan bahwa hubungan kerja dan komunikasi secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Surakarta
3.	Dwi Ciptaningrum (2015)	Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bandar Lampung	Setelah dilakukan uji statistik, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Bandar Lampung
4.	Sri Rosita (2014)	Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Bagian Keuangan Universitas Jambi.	<i>Hubungan kerja dan lingkungan kerja baik akan dapat memicu semangat kerja yang tinggi, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.</i>

5.	Mami Suparyatmi Sudaryanti (2014)	Pengaruh Komunikasi dan Hubungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dishub Kominfo Kabupaten Karanganyar.	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan komunikasi dan hubungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan Dishub Kominfo Kabupaten Karanganyar.
6.	Eva Silvani (2017)	Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian mengenai uji Analisis Regresi Linier Berganda, maka dapat diketahui bahwa variabel yang berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah variabel komunikasi.
7.	Ernawati Ambarini (2015)	Pengaruh Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Varibel Moderating	Terdapat pengaruh dari hubungan kerja terhadap variable kinerja karyawan.
8.	Agung Okto Darsono (2015)	Pengaruh antara Komunikasi Dengan Kinerja Guru di SDK Penabur Serpong.	Tidak ada hubungan yang signifikan dan searah antara komunikasi dengan kinerja guru.
9.	Felina Susianti Sidabutar (2014)	Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi mengenai Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap	Terdapat hubungan yang cukup berarti antara komunikasi organisasi di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Toba Samosir terhadap kinerja

		Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Toba Samosir).	pegawai sebab berdasarkan hasil uji hipotesis, komunikasi organisasi berpengaruh cukup berarti terhadap kinerja pegawai.
10.	Dewi Sartika Handayani (2014)	Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Hubungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Samarinda.	Tingkat pengaruh komunikasi organisasi dan hubungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai tergolong kategori rendah tetapi signifikan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan. Orang merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi, tanpa seorang karyawan perusahaan tidak akan mencapai tujuan yang diharapkan sebelumnya. Bukan hanya perusahaan yang mempunyai tujuan, tetapi rata-rata setiap karyawan pun memiliki tujuan yang sama yaitu mendapatkan penghasilan. Sehingga keinginan untuk mencari tempat bekerja dengan berbagai fasilitas yang menjanjikan dan memenuhi hasrat dianggap sebagai salah satu faktor kuat dalam mendukung keputusannya.

Pada dasarnya, [hubungan kerja](#) yaitu hubungan antara pekerja dan pengusaha. Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa [hubungan kerja](#) sebagai bentuk hubungan

hukum lahir atau tercipta setelah adanya perjanjian kerja antara pekerja dengan pengusaha.

Tjepi F. Aloewie (dalam buku Hani, 2014: 32), mengemukakan bahwa pengertian hubungan kerja adalah hubungan yang terjalin antara pengusaha dan pekerja yang timbul dari perjanjian yang diadakan untuk jangka waktu tertentu maupun tidak tertentu.

Hubungan kerja pada dasarnya meliputi hal-hal mengenai:

1. Pembuatan Perjanjian Kerja (merupakan titik tolak adanya suatu hubungan kerja)
2. Kewajiban Pekerja (yaitu melakukan pekerjaan, sekaligus merupakan hak dari pengusaha atas pekerjaan tersebut)
3. Kewajiban Pengusaha (yaitu membayar upah kepada pekerja, sekaligus merupakan hak dari si pekerja atas upah)
4. Berakhirnya Hubungan Kerja
5. Cara Penyelesaian Perselisihan antara pihak-pihak yang bersangkutan

Pada penelitian yang dilakukan Rangga (2017) variable hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tentu hal ini sangat wajar karena setiap karyawan menginginkan hubungan kerja yang baik dengan atasan maupun rekan kerjanya agar memberi rasa nyaman dalam bekerja.

Menurut Widjaja (2017: 1) Komunikasi adalah hubungan kontak antar dan antara manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak komunikasi adalah bagian dari kehidupan manusia itu sendiri. Manusia sejak dilahirkan sudah berkomunikasi dengan lingkungannya.

Menurut Ruslan (2016: 83) bahwa Komunikasi merupakan alat yang penting dalam fungsi public relations. Publik menaungi dan menghargai suatu kinerja yang baik dalam kegiatan komunikasi secara efektif dan sekaligus kinerja yang baik tersebut untuk menarik perhatian publik serta tujuan penting yang lainnya dari fungsi public relations.

Berdasarkan kutipan-kutipan di atas, komunikasi dapat disimpulkan merupakan kegiatan interaksi yang dilakukan dari satu orang ke orang lain, sehingga akan tercipta persamaan makna dan tercapai satu tujuan.

Unsur –unsur yang terlibat dalam komunikasi adalah komunikastor dan komunikan, pesan, saluran, konteks, balikan, serta gangguan. Agar komunikasi dapat berhasil dengan baik, Dalam berkomunikasi, suatu kondisi yang berbeda menuntut perlakuan yang berlainan. Atas dasar itu maka komunikasi dapat dikelompokkan atas beberapa jenis sesuai sudut pandangnya. Ditinjau ditinjau dari situasinya, komunikasi terbagi atas komunikasi formal, informal, dan semiformal. Dilihat dari simbol yang dipakainya, komunikasi dapat dikelompokkan atas komunikasi verbal dan nonverbal.

Karyawan tentunya menginginkan komunikasi yang efektif agar pesan-pesan yang disampaikan dari satu pihak ke pihak lain dapat diterima dengan jelas dan dapat dikerjakan sesuai dengan pesan yang disampaikan. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Mangkunegara (2015: 234) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Indikator umum yang berkaitan dengan kinerja menurut Bintoro, (2017 : 153) yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Kehadiran dan ketepatan waktu
3. Inisiatif
4. Kemampuan

Tidak hanya kinerja yang tinggi yang diperlukan dalam suatu organisasi, tetapi penilaian pada karyawan perlu dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, karena dalam penilaian kinerja perusahaan atau organisasi dapat mengetahui sejauhmana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya.

Sesuai dengan masalah yang muncul di PT. Trimitz Sinergy Mandala bahwa terdapat kendala di hubungan kerja yang kurang harmonis serta komunikasi yang

terkadang terjadi miskomunikasi antar karyawan yang membuat kinerja menurun. Penulis beranggapan bahwa Baik hubungan kerja maupun komunikasi mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Beberapa faktor tersebut tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya karena mempunyai pengaruh yang sangat besar. Ketika seseorang telah melaksanakan hubungan kerja dan komunikasi yang baik akan mengakibatkan kinerja karyawan pada perusahaan akan meningkat.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan menjadi faktor terikat dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni **“Terdapat Pengaruh Hubungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan”**.