

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Komunikasi Interpersonal

1. Pengertian Komunikasi Interpersonal.

Salah satu tantangan besar di dalam komunikasi adalah bagaimana menyampaikan informasi atau mengkomunikasikan gagasan ke seluruh elemen organisasi dan bagaimana memperoleh informasi balik (*feedback*) dari seluruh elemen organisasi tersebut. Tantangan ini hadir oleh karena kenyataan yang ada menunjukkan bahwa para karyawan dari semua elemen cenderung menyembunyikan pikiran dan perasaan mereka. Di satu pihak, para pimpinan perusahaan jarang mengkomunikasikan pikiran mereka secara terbuka, dan di pihak lain para bawahan merasa sulit menyampaikan pikiran dan perasaan mereka secara langsung karena takut dan menyadari bahwa pimpinan mereka tidak tertarik akan masalah-masalah mereka.

Menurut De Vito (1997) komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang dan di antara individu itu terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan atau komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenal permasalahan yang akan dibicarakan yang pada akhirnya diharapkan terjadi perubahan tingkah laku sehingga komunikasi itu menjadi penting, komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih yang mengirim dan menerima pesan, terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik.

Menurut De Janasz, dkk (2002), komunikasi adalah proses dimana informasi mengalir dari sumber ke penerima dan kembali lagi. Kita berkomunikasi karena ingin sesuatu terjadi atau kita ingin memuaskan kebutuhan. Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi. Hanya melalui pentransferan makna suatu individu ke individu lain, maka informasi atau gagasan dapat dihantarkan. Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu organisasi atau kelompok, yaitu : kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Fakta menunjukkan dalam pekerjaan dan hidup kita mengabdikan untuk berkomunikasi dengan yang lain, sebagai contoh dalam bisnis rata-rata supervisi menggunakan 80 % waktunya untuk komunikasi, yang mana perkiraannya adalah 10 % digunakan untuk menulis, 15 % untuk membaca, 30 % untuk bicara dan 45 % untuk mendengar (De Janasz, dkk, 2002).

Komunikasi dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Apabila para karyawan, misalnya diminta untuk mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan, antar karyawan saling mengingatkan apabila ada rekannya yang melakukan kesalahan, maka komunikasi tersebut dapat dikatakan menjalankan fungsi control.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dimana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan

rasa puas mereka sehingga komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi lain dari komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

Disimpulkan Komunikasi Interpersonal dari beberapa pendapat ahli , yaitu merupakan suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang dan di antara individu itu terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan atau komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenal permasalahan yang akan dibicarakan yang pada akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku.

2. Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi

Desain organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yang berbeda, yaitu : ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal (Gibson, dkk, 2006).

- a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*). Komunikasi ke bawah mengalir dari individu yaitu hierarki atas ke hierarki bawah dalam sebuah organisasi. Bentuk komunikasi bawah antara lain : instruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijaksanaan, prosedur, buku pedoman, dan publikasi perusahaan.
- b. Komunikasi ke atas (*upward communication*). Organisasi yang efektif memerlukan komunikasi ke atas agar pimpinan organisasi dapat

mengetahui informasi-informasi penting dan kondisi bawahan. Komunikasi ke atas mengalir dari hierarki bawah ke arah hierarki atas, sehingga yang berperan sebagai komunikator adalah bawahan dan pimpinan sebagai komunikan. Beberapa arus komunikasi ke atas adalah pertemuan kelompok, kotak saran, prosedur naik banding atau pengaduan.

- c. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*). Komunikasi horizontal mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi tersebut diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi. Contohnya adalah komunikasi yang dilakukan antar departemen dalam suatu organisasi.
- d. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*). Komunikasi diagonal bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi. Komunikasi diagonal penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi melalui saluran ke atas, ke bawah, atau horizontal.

Pada sebuah organisasi, komunikasi mengalir dari individu kepada individu lain secara langsung baik formal maupun kelompok meliputi komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal ataupun diagonal. Komunikasi tersebut disebut sebagai komunikasi interpersonal, yang merupakan pengaruh penting atas perilaku antar pribadi. Gibson, dkk (2006), menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal tidak dapat dielakkan dalam setiap fungsi organisasi sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal yang penting bagi pencapaian keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal di dalam organisasi sesuai pendapat Gibson dapat terjadi dengan empat arah yang berbeda, yaitu : ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal.

3. Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal.

De Vito (1997) menyatakan agar komunikasi interpersonal berlangsung dengan efektif, maka ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku komunikasi interpersonal tersebut.

a. Keterbukaan (*openness*).

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

b. Empati (*Emphaty*)

Empati adalah kemampuan untuk merasakan hal-hal yang dirasakan orang lain. Hal ini termasuk salah satu cara untuk melakukan pemahaman terhadap orang lain. Langkah pertama dalam mencapai empati adalah menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan, dan mengkritik. Langkah kedua dengan mencoba mengerti alasan yang membuat orang itu memiliki perasaan tersebut. Ketiga, mencoba merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain dari sudut pandangnya. Empati dapat dikomunikasikan secara verbal ataupun nonverbal.

c. Sikap mendukung (*supportiveness*)

Dukungan meliputi tiga hal. Pertama, *descriptiveness*, dipahami sebagai lingkungan yang tidak dievaluasi menjadikan orang bebas dalam mengucapakan perasaannya, tidak defensif sehingga orang tidak malu dalam mengungkapkan perasaannya dan orang tidak akan merasa bahwa dirinya dijadikan 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 pemikirannya. Ketiga, *provisionalism* dipahami sebagai kemampuan untuk berpikir secara terbuka (*open minded*).

d. Sikap 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 mendorong menghargai keberadaan serta pentingnya orang lain. Dorongan positif umumnya berbentuk pujian atau penghargaan, dan terdiri atas perilaku yang biasanya kita harapkan.

e. Kesetaraan (*equality*)

Tidak akan pernah ada dua orang yang sama-sama setara dalam semua hal. Komunikasi interpersonal akan efektif apabila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan dari kedua belah pihak sama-sama berharga dan ada sesuatu yang akan disumbangkan. Kesamaan dalam suatu komunikasi akan menjadikan suasana komunikasi yang akrab, sebab dengan tercapainya kesamaan kedua belah pihak baik komunikasi maupun komunikator akan berinteraksi dengan nyaman. Apabila

suatu hubungan interpersonal di dalamnya terdapat kesetaraan, maka ketidaksepakatan serta konflik dipandang sebagai upaya untuk lebih memahami perbedaan tidak untuk menjatuhkan pihak lain. Kesetaraan tidak berarti menerima semua perilaku verbal dan nonverbal pihak lain melainkan memberikan “penghargaan positif tak bersyarat”.

4. Pentingnya Komunikasi Interpersonal.

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

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2006) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal merupakan bagian dari fungsi organisasi. Komunikasi interpersonal tidak dapat dihindari dalam setiap fungsi organisasi, sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal penting bagi pencapaian keberhasilan organisasi.

Spitzberg dan Cupach (2002) menjelaskan bahwa agar komunikasi interpersonal efektif dapat menerapkan model kompetensi. Model tersebut menawarkan lima kualitas efektivitas yaitu:

- a. Kepercayaan diri.

Komunikator yang secara sosial memiliki kepercayaan bersikap santai, tidak kaku, fleksibel dalam suara dan gerak tubuh, tidak terpaku pada nada suara tertentu dan gerak suara tertentu. Ketegangan, kekakuan serta

kecanggungan mengisyaratkan ketidak mampuan mengendalikan orang lain atau individu berada dalam kendali pihak luar.

b. Kebersatuan

Kebersatuan mengacu pada penggabungan antara komunikator dan komunikan, terciptanya rasa kebersamaan dan kesatuan. Komunikator yang memperlihatkan kebersatuan, mengisyaratkan minat dan perhatian. Bahasa yang menunjukkan kebersatuan umumnya ditanggapi secara positif. Kebersatuan menyatukan komunikator dan komunikan. Secara non verbal, kebersatuan dapat diwujudkan dengan memelihara kontak mata, kedekatan fisik serta sosok tubuh yang terbuka meliputi gerak tubuh yang dipusatkan pada orang yang sedang diajak berinteraksi, pandangan yang terfokus, tersenyum dan perilaku lain yang mengisyaratkan minat komunikator untuk berinteraksi terhadap komunikan. Kebersatuan dikomunikasikan secara verbal dengan berbagai cara, misalnya : menyebut nama lawan bicara, memberikan umpan balik yang relevan, menggunakan kata ganti yang mencakup baik pembicara maupun pendengar, memusatkan perhatian pada kata-kata lawan bicara, serta menghargai pembicaraan orang lain.

c. Manajemen Interaksi.

Manajemen interaksi menekankan pada kedua pihak, masing-masing berkontribusi dalam keseluruhan komunikasi. Menjaga peran sebagai pembicara dan pendengar, melalui gerakan mata, ekspresi, vokal, gerakan tubuh dan wajah yang sesuai, saling memberikan kesempatan untuk

berbicara merupakan keterampilan manajemen interaksi. Penting untuk menyampaikan pesan verbal dan non verbal yang saling berkesesuaian dan memperkuat. Pemantauan diri berhubungan secara integral dengan manajemen interaksi interpersonal. Pemantauan diri merupakan manipulasi citra yang ditampilkan kepada pihak lain. Pemantauan diri yang cermat selalu menyesuaikan perilaku mereka menurut umpan balik dari pihak lain untuk mendapatkan efek yang paling menyenangkan.

d. Daya pengungkapan atau ekspresi.

Daya pengungkapan atau ekspresi menekankan pada keterampilan mengkomunikasikan keterlibatan tulus dalam interaksi interpersonal. Daya ekspresi sama dengan keterbukaan dalam hal penekanannya pada keterlibatan, contohnya ekspresi bertanggungjawab atas pikiran dan perasaan, mendorong umpan balik yang relevan, dan keterbukaan pada orang lain.

e. Orientasi ke pihak lain.

Orientasi mengacu pada kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan komunikasi selama terjadi interaksi. Orientasi tersebut mencakup pengkomunikasian perhatian dan minat terhadap apa yang dikatakan komunikasi. Komunikator yang berorientasi pada pihak lain melihat situasi dan interaksi dari sudut pandang lawan bicara dan menghargai perbedaan pandangan. Model lain dimana prinsip-prinsip efektivitas komunikasi interpersonal dapat diturunkan adalah model teori pergaulan sosial (Thibaut et al., 1996). Teori pergaulan sosial menekankan bahwa

mengembangkan hubungan apabila manfaatnya lebih besar dari pada biaya yang harus dikeluarkan. Teori tersebut cenderung menjelaskan kecenderungan manusia untuk mencari keuntungan atau manfaat dengan mengeluarkan biaya sesedikit mungkin. Akan hal itu Kebanyakan mempunyai harapan dalam suatu hubungan. Apabila harapan terlampaui, maka akan mengalami kepuasan. Sebagai contoh, manusia merasa puas jika mendapat manfaat lebih besar dari pada apa yang semula diharapkan. Apabila harapan tidak terpenuhi akan mengalami ketidakpuasan.

Kotler (2000) menjelaskan ada tiga faktor yang melandasi kredibilitas

Komunikator, yaitu :

a. Keahlian

Keahlian merupakan kemampuan khusus yang dimiliki oleh komunikator untuk mendukung pesan yang disampaikan. Contohnya : apabila seorang akunting membicarakan masalah keuangan perusahaan akan lebih dipercaya dibandingkan yang berbicara adalah bagian humas.

b. Kelayakan untuk dipercaya

Kelayakan untuk dipercaya berkaitan dengan anggapan atas tingkat obyektivitas dan kejujuran sumber pesan itu. Teman lebih dipercaya dibandingkan orang yang belum dikenal, dan orang yang tidak dibayar untuk merekomendasikan sesuatu dianggap lebih dapat dipercaya daripada orang yang dibayar.

c. Kemampuan untuk disukai

Kemampuan untuk disukai menunjukkan daya tarik sumber di mata komunikator. Sifat-sifat seperti teras teras, humoris, dan apa adanya membuat komunikator lebih disukai. Kelayakan untuk dipercaya adalah lebih utama dari ketiga hal tersebut. Apabila seseorang memiliki sikap yang positif terhadap komunikator dan pesan, atau sikap yang negatif terhadap keduanya, maka terjadilah keadaan yang dinamakan keadaan kongruen. Perubahan sikap akan terjadi searah dengan bertambahnya jumlah kesesuaian antara kedua evaluasi tersebut. Prinsip kongruen menjelaskan bahwa komunikator dapat menggunakan citra baiknya untuk mengurangi sikap negatif terhadap suatu pesan tetapi dalam proses tersebut komunikator mungkin kehilangan penghargaan dari komunikator.

Menurut Lunandi (1994) ada empat aspek yang mempengaruhi komunikasi interpersonal yaitu : citra diri (*self-image*), citra pihak lain (*The image of the others*), lingkungan fisik, lingkungan sosial.

a. Citra diri (*self-image*).

Setiap manusia mempunyai gambaran tertentu mengenai dirinya, status sosialnya, kelebihan dan kekurangannya. Gambaran itulah yang menjadi penentu bagi apa yang dilihatnya, didengarnya, bagaimana penilaiannya terhadap segala yang berlangsung di sekitarnya. Dengan kata lain, citra diri menentukan ekspresi dan persepsi orang. Manusia belajar menciptakan citra diri melalui hubungannya dengan orang lain, terutama manusia lain yang penting bagi dirinya. Seperti ayahbunda, guru, atasan. Melalui kata-kata maupun komunikasi tanpa kata (perlakuan, pandangan mata dan

sebagainya) dari orang lain ia mengetahui apakah dirinya dicintai atau dibenci, dihormati atau diremehkan, dihargai atau direndahkan. Citra diri sebagai seseorang yang lemah akan terlihat pada komunikasinya dengan orang lain. Sukar berbicara bebas, sulit mengatakan isi hati dan pikiran, ataupun yang terjadi sebaliknya.

b. Citra pihak lain (*The image of the others*).

Selain citra diri, citra pihak lain juga menentukan cara dan kemampuan orang berkomunikasi. Pihak lain, yakni orang yang diajak berkomunikasi, mempunyai gambaran khas bagi dirinya. Kadang dengan orang yang satu komunikasi _lancar, jelas, tenang. Dengan orang yang lainnya tahu-tahu jadi gugup, sukar menemukan kata-kata yang tepat dan bingung. Ternyata pada saat berkomunikasi itu dirasakan campur tangan ataupun umpan balik antara citra diri dan citra pihak lain.

c. Lingkungan fisik. Faktor ini punya pengaruh pada komunikasi.

Bagaimanapun orang yang suka berteriak pada waktu berada di rumah sendiri, ia lebih banyak berbisik di tempat beribadah. Sekalipun orang diajak berkomunikasi itu sama (misal anak sendiri). Di tempat kerja, ia berkomunikasi dengan gaya lain. Memang tingkah laku manusia berbeda dari suatu tempat ke tempat yang lain. Karena setiap tempat mempunyai norma sendiri yang harus ditaati.

d. Lingkungan sosial.

Lingkungan sosial merupakan proses komunikasi yang terjadi pada situasi ataupun orangnya bila situasi atau orangnya berbeda akan menyebabkan

terjadinya proses komunikasi yang berbeda pula. Pakaian, tingkah laku dan bahasa pada jamuan para cendekiawan di hotel besar tentunya tidak sama dengan yang dipakai pada pesta pernikahan pembantu rumah tangga di kampung. Perlu dikemukakan, bahwa sebagaimana lingkungan (fisik dan sosial) mempengaruhi tingkah laku dan cara berkomunikasi mempengaruhi suasana lingkungan, setiap orang harus memiliki kepekaan terhadap lingkungan tempat berada, memiliki kemahiran untuk membedakan lingkungan yang satu dengan lingkungan yang lain.

Penting untuk memahami garis-garis atraksi dan penghindaran dalam sistem sosial agar mampu diramalkan darimana pesan akan muncul, kepada siapa pesan itu akan mengalir dan lebih lagi bagaimana pesan akan diterima. Berarti dengan mengetahui siapa tertarik kepada siapa atau siapa menghindari siapa, seseorang dapat meramalkan arus komunikasi interpersonal yang akan terjadi. Semakin seseorang tertarik kepada orang lain makin besar kecenderungan seseorang berkomunikasi dengan orang tersebut. Kesukaan kepada orang lain, sikap positif dan daya tarik seseorang disebut sebagai atraksi interpersonal.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang ada dalam komunikasi interpersonal antara lain didasari oleh sikap terbuka, empati, saling mendukung, sikap positif, dan kesamaan diantara pihak yang terkait, komunikasi interpersonal sebagian besar juga terbentuk oleh citra diri (*self image*), citra pihak lain (*the image of the other*), lingkungan fisik, dan lingkungan sosial yang pada akhirnya menimbulkan daya tarik seseorang

dalam berkomunikasi juga sikap positif dan kesukaan pada orang lain untuk berkomunikasi yang lebih dikenal dengan atraksi interpersonal.

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain selain itu komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain.

Menurut Robbins, 2006 komunikasi menjalankan empat fungsi utama didalam kelompok atau organisasi yaitu pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi. Dalam proses komunikasi memiliki delapan unsur pokok yaitu: (1) Sumber komunikasi, (2) Pengkodean, (3) Pesan, (4) Saluran, (5) Penerima, (6) Pengartian, (7) Gangguan, (8) Umpan balik (Veithzal, 2007).

Komunikasi interpersonal berorientasi pada perilaku hingga penekanannya sampai kepada proses informasi, dari satu kepada orang lain. Komunikasi interpersonal bisa efektif bila memperhatikan : (1) Keterbukaan bagi setiap orang untuk berinteraksi, (2) Empati, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan orang lain, (3) Ada dukungan dengan orang lain, (4) Perhatian positif dikomunikasikan, (5) Ada kesamaan diantara orang yang berkomunikasi (Veithzal, 2007). Komunikasi merupakan proses penting dalam wadah organisasi atau lembaga. Jika seorang pemimpin berhasil dalam berkomunikasi, merupakan jaminan kesuksesan dalam usaha pencapaian tujuan.

Ada tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif didalam organisasi yaitu : (1) Saluran

komunikasi itu harus diketahui secara pasti, (2) Harus ada saluran formal pada setiap anggota organisasi, (3) Jalur komunikasi harus langsung dan pendek, (4) Garis komunikasi formal hendaknya dipergunakan secara normal, (5) Pengatur komunikasi harus orang yang cakap, (6) Garis komunikasi tidak boleh terganggu pada saat organisasi sedang berfungsi dan (7) Setiap komunikasi harus disahkan (Veithzal, 2007).

Komunikasi Interpersonal atau disebut juga komunikasi antar pesona atau komunikasi antar pribadi adalah komunikasi yang dilakukan dua atau lebih dengan interaksi dan tatap muka satu sama lain, feedbacknya langsung diketahui dan efeknya pun cepat diketahui, dan sering kali tidak menggunakan media. Komunikasi Interpersonal dalam arti luas adalah interaksi antara dua orang atau lebih tanpa mempersoalkan kenal atau tidak dengan lawan bicaranya. Komunikasi Interpersonal dalam arti sempit adalah interaksi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan menekankan pada pendekatan empati sebagai kemampuan seseorang untuk memproyeksikan dirinya kepada peranan orang lain.

Menurut Onong Uchyana Effendi dalam buku Dimensi-dimensi Komunikasi menyatakan bahwa : “Komunikasi antar pribadi (sering pula disebut *dyadic communication*) adalah komunikasi antara dua orang, dimana terjadi kontak langsung dalam bentuk percakapan”. Efektifnya Komunikasi Interpersonal itu karena adanya arus balik langsung. Komunikator dapat melihat seketika tanggapan komunikan, baik secara verbal (dalam bentuk jawaban dengan kata) maupun secara non-verbal (dalam bentuk gerak-gerik) sehingga komunikator dapat mengulangi atau meyakinkan pesannya kepada komunikan. Pengertian

efektif dalam Komunikasi Interpersonal ini adalah dalam hubungannya perubahan sikap (*attitude change*).

Efektivitas Komunikasi Interpersonal menurut Mc. Crosky, Larson & Knapp bahwa komunikasi yang efektif dapat dicapai dengan mengusahakan ketepatan (*accuracy*) yang paling tinggi derajatnya antara komunikator dengan komunikan dalam setiap situasi. Istilah yang digunakan adalah *greater accuracy* (ketepatan yang lebih besar) dari pada total *accuracy* (ketepatan menyeluruh), karena ketepatan seratus persen antar komunikator dengan komunikan tidak mungkin dan tidak akan pernah terjadi karena pengalaman tidak akan sama-sama besar. *Field of reference* masing-masing individu tidaklah akan persis sama satu sama lain. Begitu juga *frame of reference* masing-masing individu terhadap sesuatu hal akan berbeda-beda.

Dalam melakukan komunikasi dengan baik harus mengetahui situasi dan kondisi kondisi serta karakteristik lawan bicara kita. Manusia biasa sangat sensitif pada bahasa tubuh, ekspresi,wajah, postur, gerakan intonasi suara dan lain-lain. Komunikasi Interpersonal merupakan komunikasi antar pribadi, proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau diantara sekelompok kecil orang, dengan memperoleh umpan balik seketika. Berdasarkan pengertian ini, komunikasi interpersonal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Komunikasi berlangsung dari satu orang ke orang lainnya.
- b.Sifatnya dua arah, ada interaksi satu sama lainnya,
- c Interaksinya verbal (perkataan lisan atau tulisan) dan non verbal (berupa anggukan kepala tanda setuju, gelengan kepala tanda tidak setuju atau

tepuk tangan tanda kekaguman/pujian),

d, Saling berbagi informasi dan perasaan antara individu di dalam kelompok

5. Efektivitas komunikasi interpersonal

1. Keterbukaan

- a. Berinteraksi, memperlancar pertukaran pendapat, pikiran dan gagasan
- b. Menanggapi orang lain dengan jujur, terus terang.

2. Empati

Kemampuan seseorang menempatkan diri pada peranan/posisi orang lain yang mampu memahami apa yang dirasakan dan dialami orang lain seperti yang dirasakan dan dilihat orang lain.

3. Perilaku suportif berpikir positif, mampu mendengar pendapat orang secara aktif, memahami perbedaan dan bersedia menerima pendapat lain.
4. Perilaku positif, pandangan positif diri dari orang lain.
- 5 Bersikap yakin diri, tidak merasa malu, gugup atau gelisah dalam menghadapi orang lain.
6. Memiliki rasa kebersamaan dengan memperhatikan dan merasakan kepentingan orang lain.
7. Menjaga interaksi , mengendalikan interaksi agar memuaskan kedua belah pihak, tak seorangpun merasa diabaikan. Lakukan pengaturan isi, kelancaran dan arah pembicaraan secara konsisten.

6. Faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal

1. Percaya/trust. Bila seseorang punya perasaan bahwa dirinya tidak akan dirugikan, tidak akan dikhianati, maka orang itu pasti akan lebih mudah

membuka dirinya. Percaya pada orang lain akan tumbuh bila ada faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Karakteristik dan maksud orang lain, artinya orang tersebut memiliki kemampuan, ketrampilan, pengalaman dalam bidang tertentu. orang itu memiliki sifat-sifat bisa diduga, diandalkan, jujur dan konsisten.
 - b. Hubungan kekuasaan, artinya apabila seseorang mempunyai kekuasaan terhadap orang lain, maka orang itu patuh dan tunduk.
 - c. Kualitas komunikasi dan sifatnya menggambarkan adanya keterbukaan. Bila maksud dan tujuan sudah jelas, harapan sudah dinyatakan, maka sikap percaya akan tumbuh.
2. Prilaku suportif akan meningkatkan komunikasi. Beberapa ciri prilaku suportif yaitu:
- a. Deskripsi: penyampaian pesan, perasaan dan persepsi tanpa menilai atau mengancam kelemahan dan kekurangannya.
 - b. Orientasi masalah: mengkomunikasikan keinginan untuk kerja sama, mencari pemecahan masalah. Mengajak orang lain bersama-sama menetapkan tujuan dan menentukan cara mencapai tujuan.
 - c. Spontanitas: sikap jujur dianggap tidak menyelimuti motif yang terpendam.
 - d. Empati: menganggap orang lain sebagai persona.

- e. Persamaan: tidak mempertegas perbedaan, komunikasi tidak melihat perbedaan walaupun status berbeda, penghargaan dan rasa hormat terhadap perbedaan-perbedaan pandangan dan keyakinan.
 - f. Profesionalisme: kesediaan untuk meninjau kembali pendapat sendiri.
3. Sikap terbuka, kemampuan menilai secara objektif, kemampuan membedakan dengan mudah, kemampuan melihat nuansa, orientasi ke isi, pencarian informasi dari berbagai sumber, kesediaan mengubah keyakinannya, profesional dan lain sebagainya.

Hakikat dari hubungan interpersonal adalah bahwa ketika berkomunikasi, kita bukan hanya menyampaikan isi pesan, tetapi juga menentukan kadar hubungan interpersonal. Jadi bukan sekedar menentukan content tetapi juga relationship. Pandangan ini merupakan hal baru dan untuk menunjukkan hubungan pesan komunikasi ini disebut sebagai metakomunikasi. Dari segi psikologi komunikasi, kita dapat menyatakan bahwa makin baik hubungan interpersonal, makin terbuka orang untuk mengungkapkan dirinya, makin cermat persepsinya sehingga makin efektif komunikasi itu berlangsung.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja.

Banyak ahli mendefinisikan tentang kepuasan kerja, diantaranya adalah Cascio (2003) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyenangkan, yang timbul sebagai akibat dari persepsi karyawan, bahwa dengan menyelesaikan tugas atau dengan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai yang penting dalam pekerjaan tersebut. Cranny dkk (1992) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif (emosional) terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan karyawan antara hasil atau imbalan aktual yang diterima dengan apa yang diinginkan atau diharapkan karyawan. Senada dengan itu Wexley dan Yukl (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan pekerjaannya atau perasaan pekerja terhadap kondisi perasaan tentang dirinya.

Siegel dan Lane (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan dimasa depan.

Sementara itu Gibson, dkk (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan senang atau tidak senang yang relative berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

Robbins (2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Penekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja seseorang adalah dengan penjumlahan angka-nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*). Davis dan Newstrom (1992) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja termasuk masalah yang penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi.

Wexley dan Yukl (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan pekerjaannya atau perasaan pekerja terhadap dan kondisi perasaan tentang dirinya. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan melibatkan aspek pembayaran, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, jenis pekerjaan struktur organisasi, dan mutu pengawasan. Perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Siegel dan Lane (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan dimasa depan.

Disimpulkan bahwa kepuasan kerja menyangkut sikap dan penilaian positif atau negative seseorang atas hasil pekerjaannya dan merupakan selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan.

2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Hodson (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari segi Teori 2 faktor Herzberg. Teori 2 faktor Herzberg mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja melibatkan dua jenis kebutuhan, yaitu *hygiene need* dan *motivator need*.

Hygiene need berkaitan dengan faktor lingkungan, yang dikenal dengan istilah kondisi fisik dan psikologis ditempat kerja, meliputi gaji, kondisi kerja, rekan kerja dan struktur manajemen. Ketidakpuasan muncul jika kondisi-kondisi tersebut tidak terpenuhi atau tidak didapatkan. Misalnya saja, karyawan tidak merasa senang jika tempat kerjanya kotor, gaji rendah. Perusahaan tersebut berusaha menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang menyenangkan dan aman serta memberikan gaji yang baik untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan, sehingga karyawan akan bekerja dengan senang serta giat bekerja.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menyangkut sikap dan penilaian positif atau negatif seseorang atas hasil pekerjaannya dan merupakan selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan.

Secara ringkas teori kepuasan kerja yang berkaitan dengan teori motivasi antara lain:

a. Teori dua faktor (*motivator-hygiene*).

Herzberg (dalam Kreitner dan Kinicki,1995) memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari dua kelompok yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* adalah kelompok yang akan membuat orang puas terhadap

pekerjaannya. Kelompok *satisfiers* disebut juga motivator intrinsik, meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang. Kelompok *dissatisfiers* adalah kelompok yang tidak akan membuat orang puas dengan pekerjaannya. Kelompok tersebut disebut *hygiene faktor* atau faktor ekstrinsik. Ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik, meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Faktor yang termasuk dalam kelompok motivator cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk dalam kelompok faktor *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif.

b. Teori nilai (*value theory*).

Nilai merupakan sesuatu yang diinginkan atau didambakan yang muncul dari proses belajar dan bukan secara alami. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional akibat anggapan bahwa individu mendapatkan apa yang dinilai tinggi. Locke (1996) membuat pemilahan antara nilai dan kebutuhan. Orang sering memberi nilai pada hal-hal yang sebetulnya tidak ia butuhkan namun bisa juga terjadi sebaliknya dimana ia membutuhkan hal-hal yang sebenarnya tidak ia hargai. Kebutuhan adalah kondisi kodrati yang diperlukan individu demi kesejahteraan fisiologik maupun psikologiknya.

c. Teori proses-lawan (*opponent-process theory*).

Landy (dalam Berry,1998) menekankan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan lebih pada usaha untuk mempertahankan keseimbangan emosional.

Seseorang merasa puas sangat ditentukan oleh sejauh mana penghayatan emosionalnya terhadap situasi yang dihadapi. Apabila situasi tersebut memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa puas, sebaliknya jika situasi tersebut memberikan ketidak setabilan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa tidak puas.

d. Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Teori kesenjangan oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan sesuatu yang sesungguhnya ada. Locke (dalam Berry,1998) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang diperoleh ternyata lebih besar daripada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas walaupun terjadi kesenjangan karena yang terjadi adalah kesenjangan positif. Sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu dan dibawah standar minimum sehingga menjadi kesenjangan negatif maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil yang diperoleh.

e. Teori Instrumentalia (*Instrumentality Theory*)

Dikemukakan oleh Porter & Lawler (dalam Berry,1998) yang menyatakan bahwa kepuasan tergantung pada kecocokan antara penghargaan yang diharapkan dengan penghargaan yang diterima. Porter membuat seperangkat pernyataan yang mencakup lima kategori kebutuhan yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan penghargaan, kebutuhan sosial, kebutuhan otonomi, dan kebutuhan aktualisasi diri. Pada setiap butir pernyataan diajukan mengenai tiga hal, yaitu (1) Kepuasan yang dinyatakan ada atau kenyataan, (2) Kepuasan yang diinginkan, (3) Derajat pentingnya keadaan puas tersebut.

f. Teori model aspek kepuasan (*facet satisfaction*).

Dikemukakan oleh Lawler (dalam Berry,1998) dimana individu dipuaskan dengan suatu aspek khusus dari pekerjaan mereka, misalnya rekan kerja, atasan, upah, dan sebagainya, jika jumlah aspek yang mereka alami adalah yang seharusnya mereka peroleh karena telah melaksanakan pekerjaannya sama dengan jumlah yang benar-benar mereka peroleh. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan individu tergantung dari bagaimana individu tersebut mempersepsikan pekerjaannya. Teori Lawler memperluas teori sebelumnya ke dalam perspektif yang lebih kompleks mengenai kepuasan kerja. Model aspek kepuasan kerja meramalkan kepuasan kerja dengan aspek-aspek pekerjaan yang berbeda. Lawler dalam analisisnya menggunakan hipotesis kesenjangan dan teori keadilan. Menurut Lawler tingkatan kepuasan terhadap aspek kerja ditentukan oleh perbandingan antara pengharapan dari yang seharusnya diterima dari aspek-aspek pekerjaan dan persepsi dari apa yang telah diterima.

Pengharapan dari yang seharusnya diterima ditentukan oleh persepsi individu terhadap *input* pada pekerjaannya, *input* dan hasil dari orang lain, serta tuntutan pekerjaan. Persepsi terhadap hasil yang diterima dari pekerjaan ditentukan dari pertimbangan keadilan, secara spesifik melalui jumlah aktual yang diterima individu dibandingkan jumlah yang diterima orang lain yang relevan.

Kepuasan dihasilkan ketika jumlah yang diterima sama dengan yang diharapkan. Ketidakpuasan dihasilkan ketika individu mendapatkan kurang dari apa yang diharapkan. Lawler menjelaskan bahwa ukuran kesenjangan ini akan menentukan jumlah ketidakpuasan. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika individu menerima :

- 1) Input (kemampuan, pendidikan, pelatihan dan lainnya) individu terlalu tinggi terhadap pekerjaannya
- 2) Tuntutan pekerjaan
- 3) Tingkatan hasil yang diterima rendah
- 4) Rekan-rekan sekerja memiliki input dan output yang lebih seimbang
- 5) Rekan sekerja memiliki hasil aktual yang lebih baik.

Pada kesenjangan yang positif, yaitu ketika yang diterima lebih dari yang seharusnya atau kompensasi yang berlebihan (*overcompensation*), menurut Lawler individu akan merasa bersalah dan tidak nyaman, pada akhirnya menghasilkan ketidakpuasan

Teori model aspek kepuasan digunakan dalam penelitian ini untuk memahami aspek-aspek kepuasan kerja karyawan. Teori tersebut menjelaskan

bahwa seseorang akan dipuaskan dengan aspek dari pekerjaan mereka. Implikasi teori ini adalah seseorang akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat keadilan atau kepuasan yang diperolehnya.

3. Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (1992) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja dan kondisi kerja. Gilmer (dalam Berry,1998) menyatakan bahwa ada sepuluh dimensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan dan manajemen, gaji, aspek intrinsik dari pekerjaan, supervisi, aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja, dan *benefit*.

Locke dalam Dunnette (dalam Berry,1998) membagi tujuh dimensi kerja yang merupakan pengembangan Locke sebelumnya dan mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan, termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
- b. Pembayaran, termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya.
- c. Promosi termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapat promosi.
- d. Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi, kepercayaan atas tugas yang diberikan serta kritik atas tugas yang dikerjakan.

- e. *Benefit* termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan.
- f. Kondisi kerja termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.
- g. Supervisi termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif.
- h. Rekan kerja termasuk kompetensi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.
- i. Perusahaan dan manajemen termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit.

Dari kesamaan pendapat para ahli yang telah dijelaskan diatas, terlihat ada tujuh dimensi yang sama dipergunakan para ahli tersebut dalam mengungkap dimensi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, serta perusahaan dan manajemen. Penelitian ini menggunakan tujuh dimensi tersebut dalam mengungkap kepuasan kerja karyawan agar dapat diketahui faktor mana yang lebih dominan diantara tujuh dimensi tersebut

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Selain memperhatikan karyawan sebagai tenaga kerja, perusahaan juga berusaha meningkatkan hasil kerja para karyawannya dan hasil kerja karyawan inilah yang disebut sebagai kinerja karyawan. Kinerja merupakan pencapaian

hasil (*the degree of accomplishment*) (Rue, & Byars, 1990). Demikian halnya Maier (1997) yang memberi batasan pada kinerja sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pendapat ini didukung oleh Porter dan Lauler yang menyatakan bahwa kinerja adalah *Succesfull of role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (dalam As'ad, 2001).

Ukuran kesuksesan tidak dapat disamakan dengan individu yang satu dengan individu yang lain. Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya, seperti yang dijelaskan oleh As'ad (2001) bahwa yang dimaksud dengan kinerja ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan (Guswandi, 2005).

Pernyataan tersebut senada dengan apa yang diutarakan oleh Miner (1995) yang mendefinisikan kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu berkaitan dengan suatu peran. Jika harapan-harapan tersebut hanya memaparkan keabstrakan dan kekaburan, maka individu tidak mengetahui secara pasti apa yang ia harapkan sehingga hasilnya berperan ganda. Jika harapan pada dua atau lebih individu berbeda, individu yang memegang suatu pekerjaan dan unggul akan memiliki perbedaan cara berfikir dari individu lain dalam menghadapi konflik peran.

Pengertian kinerja yang lain adalah sebagai catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Russell, 1998; Singer, 1990;

Kane & Kane, 1993; Campbell, dkk. dalam Cascio, 1998) dan memenuhi standar yang ada (Bailey, 1999).

Selanjutnya Miner (1995) mengartikan kinerja sebagai evaluasi tentang berbagai kebiasaan dalam organisasi. Perusahaan yang sangat kecil mungkin tidak memerlukan sistem yang formal dalam menilai, akan tetapi evaluasi tetap dilakukan dan sebagai perusahaan yang bermasa dalam pertumbuhannya membutuhkan standarisasi, pemeliharaan, dan mengkomunikasikan informasi penilaian sehingga akan meningkat seperti lembaga dengan sistem formal.

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lainnya. Dikatakan juga bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari individu dan organisasi. Dengan kata lain disebutkan juga sebagai kombinasi perspektif psikologikal yang memuat kontribusi individu dan sosiologikal yang memuat rangka organisasi (Gibson, dkk., 1997; Osborn, 1990).

Berdasarkan uraian mengenai kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan berupa catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi

2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Singer (2000) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah sebagai suatu catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Perbedaan kinerja antara pegawai satu

dengan yang lainnya perlu disadari oleh para pemimpin organisasi. Walaupun pegawai bekerja pada tingkat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua variabel yaitu variabel individu dan variabel situasi kerja atau situasional (As'ad, 2001).

Menurut Hunt (1999) Faktor atau variabel individu ini terdiri dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan, nilai-nilai, kepribadian dan lain-lain. Variabel situasional terdiri dari struktur, pekerjaan, teknologi, peran, kelompok kerja dan lain-lain.

Senada dengan pendapat Robbins (2007) yang mengemukakan beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja:

1. Umur, kinerja akan menurun seiring bertambahnya umur seseorang. Dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur mereka.
2. Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
3. Jabatan/senioritas, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, karena perbedaan pekerjaan dapat membedakan jenis kebutuhan yang ingin dipuaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

Sementara Vinake (dalam Huse & Bowditch, 1997) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kuantitas dan kualitas pada kinerja individu adalah inteligensi, kemampuan, koordinasi otot, masa masa lampau, kepribadian, latihan dalam tugas, dan motivasi.

Pendapat yang senada diungkapkan oleh Luthans (1991), bahwa kinerja tidak hanya tergantung pada sejumlah usaha yang digunakan, akan tetapi kemampuan seseorang juga diperlukan (seperti pengetahuan pekerjaan dan keahlian) serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakan.

Miner (1995) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain

1. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan, dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja yaitu tingkat seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
3. Perilaku yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.
4. Partisipasi yaitu tingkat seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan kegiatan organisasi.
5. Penampilan yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi termasuk kuantitas dan kualitas.
6. Kepuasan kerja, karyawan yang merasa senang dan memiliki perasaan positif terhadap hasil dan lingkungan kerjanya akan berdampak positif terhadap kinerja.
7. Hubungan antar karyawan dan atasan; keadaan ini ditandai dengan komunikasi interpersonal antar sesama karyawan dan atasan, hal tersebut akan berdampak pada kemampuan kerjasama, saling empati dan membantu sehingga kinerja akan semakin optimal.

Kinerja dipengaruhi oleh banyak hal lain, seperti kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi dan motivasi (Fisher dalam Robbins, 2007). Kesimpulannya bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja terdiri dari dua variabel yaitu individu dan situasi kerja atau situasional yang semua itu terdapat dalam kemampuan, motivasi, pengetahuan pekerjaan, tingkat pendidikan, persepsi kepuasan kerja, tujuan, nilai-nilai, keahlian, kompetisi, lingkungan sosial, komunikasi interpersonal atau tekanan situasi, umur, jenis kelamin, masa, dan jabatan atau keterlibatan kerja.

3. Kriteria Penilaian Kinerja

Belows (dalam As'ad, 2001) menyatakan kriteria kinerja yang baik apabila lebih reliabel, realistis, representatif, dapat diperkirakan. Cascio (dalam Robbins, 2007), mengungkapkan bahwa kriteria penilaian kinerja yang lebih jelas merupakan penilaian yang lebih akurat untuk dilakukan. Cascio menjabarkan kriteria penilaian kinerja adalah sebagai berikut

1. Kuantitatif meliputi

a). Jumlah hasil yang diproses, b). Jumlah waktu yang digunakan, dan c). Jumlah kesalahan yang dilakukan.

2. Kualitatif meliputi

a) Keakuratan kualitas kerja, b) Kemampuan untuk mengkoordinasi, c). Kemampuan untuk menganalisis, dan d) Kemampuan untuk mengevaluasi.

Menurut Mitchell (dalam Robbins, 2007) penilaian kinerja dilakukan dengan cara mengukur aspek-aspek sebagai berikut:

1. Volume atau kuantitas keluaran (*out put*),

2. Kualitas barang atau item yang ditolak
3. Waktu yang hilang (absensi atau keterlambatan).
4. Kebutuhan waktu pelatihan atau promosi
5. Kinerja berdasarkan perilaku atau sifat individu.

Menurut Rusell (1998), penilaian kinerja didasarkan pada faktor :

1. Kualitas adalah tingkat pemrosesan atau hasil dari aktivitas yang mendekati sempurna, bentuk ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan aktivitas.
2. Kuantitas adalah jumlah produksi diekspresikan dalam nilai uang atau jumlah unit atau jumlah penyelesaian putaran aktivitas.
3. Batas waktu adalah tingkat penyelesaian aktivitas atau hasil produksi pada waktu awal yang dibutuhkan dari sudut koordinasi dengan keluaran orang lain dan waktu maksimal yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas pengeluaran adalah tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (seperti orang, uang, teknologi, bahan) adalah maksimal dalam perasaan mendapat keuntungan tinggi atau mengurangi kehilangan tiap unit atau penggunaan sumberdaya.
5. Kebutuhan pengawasan adalah tingkat orang-orang dapat melakukan fungsi jabatan tanpa minta bantuan atau membutuhkan campur tangan pengawas untuk mencegah kerugian keluaran.
6. Akibat interpersonal adalah orang-orang meningkatkan perasaan terhadap harga diri, perbuatan baik, dan kooperatif antara teman sekerja dan bawahan.

Menurut Schultz (2002) penilaian kinerja berdasarkan pada :

1. Pekerjaan produksi
 - a. Kuantitas hasil adalah jumlah unit yang dihasilkan untuk diproduksi dalam periode waktu tertentu.
 - b. Kualitas keluaran dinilai dengan standar pengawasan atau jumlah unit produksi yang rusak.
2. Pekerjaan non produksi
 - a. Kecelakaan, catatan kecelakaan karyawan
 - b. Gaji adalah catatan pendapatan karyawan, frekuensi, dan taraf peningkatan
 - c. Absensi adalah jumlah hari yang hilang dalam bekerja.
 - d. Taraf kemajuan adalah catatan promosi.

Berdasarkan uraian di atas dari pengertian tentang penilaian kinerja pegawai didasarkan pada faktor : kualitas, kuantitas dan waktu yang diisi dan kesemuanya ini dapat digunakan untuk memahami kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Oleh karena itu penelitian ini akan menggunakan faktor-faktor kuantitatif (jumlah hasil yang diproses, jumlah waktu yang digunakan, jumlah kesalahan yang dilakukan, dan jumlah halaman yang diketik.) dan faktor kualitatif (keterampilan, ketelitian/kecermatan, kerapian, kerjasama, tanggungjawab, prakarsa, dan absensi.) untuk melihat bagaimana kinerja pegawai.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui kinerja pegawai perlu dilakukan pengukuran menurut dimensi atau kriteria yang sesuai ketentuan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja

karyawan, dengan demikian karyawan yang dapat bekerja dengan baik tentunya akan menghasilkan produk yang baik pula. Miner (dalam Robbins, 2007) menyatakan dimensi kinerja adalah ukuran sekaligus penilaian perilaku yang aktual di tempat pekerjaan. Henemen (1992) menyatakan kinerja dapat diukur dengan standar absolut yaitu dinilai dengan cara membandingkan antara perilaku yang didapatkan pekerja dengan yang sudah baku tentang kontribusi atau nilai yang telah ditentukan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses pengukuran organisasi dan mengevaluasi perilaku individu karyawan dan prestasi pada periode waktu tertentu (Devries, Morrison, Shullman, & Gerlach, 1981 dalam Robbins, 2007) dan pemberian umpan balik penyesuaian kinerja dapat dilakukan (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1985 dalam Robbins, 2007).

Sementara penilaian kinerja menurut Handoko (1998) disebut sebagai prestasi kerja, yaitu proses organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dan kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia serta memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Triono (1992), bagi pegawai penilaian karyawan merupakan sarana untuk merencanakan dan mengendalikan pekerjaannya ke arah yang lebih baik. Dengan adanya program penilaian karyawan, karyawan bisa mempelajari banyak hal dari kesalahan-kesalahan yang telah dibuatnya dan mengambil manfaat atas keberhasilan-keberhasilan yang dicapainya. Penilaian kinerja

merupakan sebuah alat yang menentukan dan efektif dalam pengembangan dan pengoptimuman sumberdaya manusia pada suatu organisasi (Rio, 1996)

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah suatu proses dan alat untuk mengukur serta mengevaluasi perilaku individu karyawan dan kesuksesan terhadap hasil kerjanya dengan standar yang ditentukan sebelumnya, baik standar yang dibuat oleh perusahaan maupun standar pekerja itu sendiri. Sedangkan standar untuk pengukuran kinerja diperlukan suatu dimensi sesuai dengan jenis pekerjaan. Dimensi tersebut dapat berupa kualitas, dan kuantitas kerja dengan memperhatikan waktu kerja dan kerjasama dengan rekan sekerja (karyawan lain) pada periode waktu tertentu. Dapat dikatakan bahwa karyawan yang dianggap memiliki kinerja yang tinggi jika mampu memenuhi kriteria yang ditentukan dalam dimensi kinerja.

Menurut Cascio (1992), penilaian kinerja kerja adalah gambaran yang sistematis mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pekerjaan karyawan atau kelompok karyawan. Penilaian kinerja digunakan oleh organisasi untuk menggambarkan bagaimana suatu proses seharusnya bekerja dan bagaimana pekerjaan tersebut seharusnya dilakukan. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Riggio (1990) yang mengatakan, pada dasarnya penilaian kinerja adalah menilai dan mengukur kinerja pegawai sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Penilaian kinerja difokuskan pada inti tanggungjawab kerja dan perilaku-perilaku yang berkaitan dengan tugas-tugas formal yang telah dirancang oleh organisasi, oleh karena itu penilaian kinerja

harus disesuaikan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan dapat memberikan informasi mengenai kemajuan karyawan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan (Findley *et. al.*, 2000).

Penilaian kinerja kerja karyawan dapat dilakukan oleh karyawan yang dinilai, *supervisor*, rekan kerja, pelanggan atau manajer dengan level yang lebih tinggi. Kebanyakan perusahaan menggunakan *supervisornya* untuk bertanggungjawab terhadap proses penilaian kinerja kerja karyawan (Bernardin & Russel, 1998). Menurut Becker & Miller (2003), penilaian kinerja kerja karyawan lebih baik dilakukan oleh atasan langsung karyawan. Atasan langsung memiliki pengetahuan yang khusus dan langsung mengenai beberapa aspek yang ada dalam pekerjaan bawahannya, sehingga memberikan informasi mengenai kinerja kerja karyawan secara lebih valid dan reliabel. Atasan langsung juga memiliki informasi yang lebih lengkap tentang karyawannya. Informasi tersebut didapatkan oleh atasan dari observasi mengenai perilaku-perilaku kerja karyawan selama menjadi bawahannya. Informasi-informasi ini menjadikan penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung lebih akurat dan menyeluruh.

Bernardin & Russel (1998) mengatakan, penilaian kinerja kerja karyawan oleh beberapa jenis penilai menghasilkan penilaian kinerja kerja yang lebih adil (*fair*) dan terhindar dari bias. Hal ini meningkatkan kegunaan dari penilaian kinerja kerja. Kegunaan penilaian kinerja kerja karyawan menurut Cherrington (1994), adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan penghargaan dan mengakui kinerja. Data-data yang diperoleh dari penilaian kinerja digunakan sebagai pedoman pemberian

gaji dan dipakai sebagai imbalan intrinsik karyawan karena karyawan memperoleh pengakuan yang positif atas usaha-usaha yang diberikannya terhadap organisasi.

- b. Penilaian kinerja kerja berfungsi sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan personalia seperti, promosi dan pemecatan. Informasi yang didapat dari penilaian kinerja kerja digunakan untuk membuat keputusan mengenai karyawan mana saja yang akan dipromosi dan karyawan mana yang akan dihentikan, sehingga bagian personalia dapat menghindari melakukan pengambilan keputusan berdasarkan kesan-kesan subyektif.
- c. Menyediakan informasi bagi karyawan tentang pengembangan diri mereka. Karyawan membutuhkan umpan balik yang membantu mereka untuk memperbaiki kinerja dan membantu mereka dalam mempelajari perilaku-perilaku yang baru. Karyawan juga akan mengetahui, seberapa baik mereka melakukan pekerjaannya dan pada bagian mana dari pekerjaan mereka yang membutuhkan perbaikan.
- d. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi organisasi. Sistem penilaian kinerja kerja yang dirancang dengan baik membantu mengidentifikasi individu-individu atau departemen-departemen apa saja yang mendapatkan keuntungan dari program pelatihan serta kemampuan-kemampuan atau keahlian-keahlian apa saja yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan.

- e. Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dan mengkoordinasi fungsi- fungsi departemen personalia. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja kerja merupakan hal yang penting bagi pengembangan karier karyawan dan pengaturan kepegawaian organisasi. Informasi yang didapatkan dari penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi karyawan-karyawan yang berpotensi tinggi atau yang disebut dengan *fast-track employees*.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), penilaian kinerja kerja karyawan sangat mungkin mengalami kesalahan-kesalahan. Sumber utama kesalahan dalam penilaian kinerja kerja karyawan adalah kesalahan yang dilakukan oleh penilai. Cara yang paling mudah untuk mengatasi atau mengurangi kesalahan-kesalahan tersebut adalah membuat penilai sadar akan proses penilaian yang bisa dilakukan melalui pelatihan.

Beberapa kesalahan yang sering dilakukan oleh penilai dalam penilaian kinerja kerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Permasalahan dari standar yang berbeda-beda

Penilai memakai standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal ini memungkinkan terjadinya kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh penilai, oleh karena itu penilai harus menggunakan standar dan bobot yang sama untuk setiap karyawan.

b. Efek resensi

Efek resensi terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang baru saja terjadi pada kinerja kerja karyawan. Masalah ini dapat diminimalkan dengan menggunakan beberapa metode pencatatan baik terhadap kinerja yang positif maupun yang negatif.

c. Kesalahan kecenderungan memusat

Penilai cenderung memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah rentang skala yang sempit yaitu ditengah-tengah skala, sehingga membentuk pola penilaian yang sama.

d. Bias dari penilai

Bias dari penilai terjadi ketika nilai- nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias ini cenderung mengganggu informasi penilaian untuk beberapa orang. Agama, usia, jenis kelamin, penampilan fisik atau klasifikasi bawaan lainnya direfleksikan dalam penilaian sehingga memunculkan kesan menyenangkan dan tidak menyenangkan dari penilai.

e. Efek halo

Efek halo terjadi ketika seorang penilai menilai tinggi atau rendah kinerja karyawannya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja. Penilaian kinerja kerja yang menunjukkan penilaian yang sama untuk seluruh karakteristik mungkin menjadi bukti adanya efek halo. Cara untuk mengatasi persoalan ini adalah dengan menetapkan kategori-kategori yang akan dinilai dan menilai seluruh karyawan pada suatu karakteristik secara satu persatu.

f. Kesalahan kontras

Kesalahan kontras adalah kecenderungan untuk menilai kinerja kerja karyawan secara relatif terhadap orang lain, tidak dibandingkan dengan standar kinerja. Penilaian kinerja hendaknya menggambarkan kinerja pegawai terhadap tuntutan pekerjaan dan tidak dibandingkan dengan orang lain.

Sumbangan yang diberikan oleh penilaian kinerja kerja akan berfungsi secara efektif jika dilakukan melalui persiapan yang matang dengan mempertimbangkan hal-hal seperti; sistem-sistem penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar-standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan (Cherrington, 1994). Penilaian kinerja kerja juga diusahakan agar memberikan perasaan puas dan adil serta akurat pada karyawan yang dinilai kinerjanya (Keeping & Levy, 2000).

Menurut Cascio, (1992) persyaratan penilaian kinerja kerja yang efektif adalah sebagai berikut:

a. *Relevance* (relefan).

Hal ini berarti penilaian kinerja kerja harus mempunyai dua buah implikasi berikut, yaitu :

- 1) Mempunyai hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk tugas-tugas tertentu dengan tujuan-tujuan organisasi.
- 2) Mempunyai hubungan yang jelas antara elemen-elemen kerja penting yang telah diidentifikasi melalui sebuah analisis kerja dengan dimensi yang diungkap melalui form atau lembar penilaian kinerja. Tingkat relefansi sistem penilaian kinerja ditentukan dengan menjawab pertanyaan : “apa sebenarnya

yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan pada suatu tugas tertentu?”

b. *Sensitivity* (sensitivitas)

Sistem penilaian kinerja kerja harus mampu membedakan karyawan yang mempunyai kinerja efektif dan tidak efektif, sehingga mampu memberikan pengembangan dan motivasi kepada karyawan. Sensitivitas juga berarti mampu memberikan informasi sebagai bahan administratif untuk mempromosikan pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

c. *Reliability* (reliabilitas).

Reliabilitas mengacu pada konsistensi penilaian kinerja kerja. Sistem penilaian kinerja yang mempunyai reliabilitas yang baik menghasilkan suatu penilaian yang sama terhadap kinerja kerja seorang karyawan meskipun dinilai oleh penilai (*rater*) yang berbeda.

d. *Acceptibility* (dapat diterima),

yaitu tanggungjawab terhadap hasil penilaian kinerja kerja yang jelas dan adil sesuai dengan jenis dan tingkat perilaku kerja yang diinginkan oleh karyawan.

Bernardin dan Russel (1998) mengajukan 7 langkah yang harus diikuti dalam pengembangan sistem penilaian kinerja kerja yang efektif, yaitu:

- a. Penilaian kinerja kerja dimulai dengan sebuah analisis kerja. Usaha-usaha untuk mengembangkan penilaian kinerja harus dimulai dengan informasi yang lengkap tentang tugas-tugas yang akan dinilai. Informasi ini dihasilkan melalui analisis kerja yang memuat tentang persyaratan-persyaratan kerja (*job requirements*), kandungan kerja (*job content*), dan konteks kerja (*job context*).

Pendekatan ini akan memungkinkan supervisor untuk lebih fokus pada perilaku-perilaku yang dihasilkan oleh karyawan dibandingkan sifat-sifat karyawan serta memberikan dokumentasi yang lebih baik untuk membuat keputusan-keputusan administratif.

- b. Menetapkan dimensi-dimensi kinerja dan mengembangkan patokan tingkat kinerja. Penetapan fungsi dan kriteria-kriteria kerja dengan melibatkan pemegang jabatan, supervisor dan konstituen penting lainnya merupakan kombinasi yang sangat penting dalam pembuatan dimensi sistem kinerja. Dimensi-dimensi ini merupakan hal yang penting bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan menggambarkan kinerja standar yang akan dipakai untuk menilai karyawan.
- c. Membuat skala standar. Hal ini merupakan proses untuk menentukan nilai-nilai pada setiap patokan tingkat kinerja. Penilai juga dapat menentukan perancangan dari setiap dimensi kinerja kerja ketika melakukan penghitungan skor kinerja secara keseluruhan.
- d. Mengembangkan form (lembar) dan program penilaian. Alat sesungguhnya yang digunakan untuk mengumpulkan laporan penilaian kinerja adalah form yang dilengkapi oleh penilai. Proses untuk mengembangkan lembaran penilaian harus mudah dipahami oleh penilai pada setiap dimensi kinerja yang ada.
- e. Mengembangkan prosedur skoring. Pada sistem yang sederhana, skor kinerja kerja secara keseluruhan merupakan rata-rata setiap skor dimensi kinerja kerja. Hal ini membutuhkan pengembangan formula skoring, lembaran skoring,

prosedur untuk memasukkan angka mentah ke dalam skoring, prosedur untuk mencatat skoring dan prosedur untuk melaporkan skor penilai dan karyawan yang dinilai.

- f. Mengembangkan suatu proses penyampaian. Karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan komentarnya mengenai sistem penilaian kinerja kerja yang dikembangkan oleh organisasi.
- g. Mengembangkan manual dan program pelatihan bagi para penilai dan karyawan yang dinilai. Pelatihan ini berguna untuk memberikan penjelasan mengenai perintah tertulis yang ada dalam lembar penilaian, sehingga sistem penilaian kinerja berfungsi secara efektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja kerja adalah: suatu sistem yang berfungsi untuk menilai dan mengetahui sejauhmana seorang karyawan atau kelompok karyawan melakukan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan oleh organisasi.

Kesalahan-kesalahan sering dilakukan oleh penilai (*rater*) dalam penilaian kinerja kerja karyawan, oleh karena itu penilai kinerja kerja karyawan harus menyadari kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dalam penilaian kinerja kerja melalui pelatihan penilaian kinerja kerja. Sistem penilaian kinerja kerja karyawan harus dilakukan melalui persiapan yang matang dan pelaksanaannya harus mengikuti prosedur yang standar sehingga dapat berfungsi secara efektif bagi kepentingan organisasi. Teori yang dipakai untuk menjelaskan penilaian

kinerja kerja karyawan adalah pendapat dari Riggio (1990), yang mengatakan: penilaian kinerja kerja adalah mengukur kinerja kerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Luthans (dalam Robbins, 2007) telah dikembangkan secara meluas. Hal tersebut semata-mata digunakan sebagai suatu alat pembeda waktu bekerja antara karyawan untuk menentukan kenaikan upah, pemindahan, promosi dan pemberhentian (sementara). Penilaian kinerja tidak hanya meliputi hal di atas, akan tetapi juga sebagai suatu alat komunikasi, motivasi, dan perkembangan seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Rio (1996) manfaat penilaian kinerja :

1. Membantu karyawan untuk semakin banyak mengerti peran dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
2. Membantu karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitan dengan peran dan fungsi-fungsinya didalam perusahaan.
3. Untuk mengenali kebutuhan-kebutuhan akan pengembangan setiap karyawan berkenaan dengan peran dan fungsi-fungsinya.
4. Menambah kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan pejabat penyelia sehingga setiap karyawan senang bekerja dengan penyelia dan sekaligus menyumbangkan sebanyak-banyaknya kepada organisasi.

5. Mekanisme-mekanisme komunikasi yang semakin bertambah antara karyawan dengan penyelia sehingga karyawan dapat mengetahui harapan-harapan atasannya dan karyawan juga dapat mengetahui kesulitan-kesulitan bawahannya serta berusaha mengatasinya, dengan demikian mereka bersama-sama menyelesaikan tugasnya.
6. Memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadilah pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
7. Membantu karyawan dalam menyerap kebudayaan, norma-norma, dan nilai-nilai organisasi sehingga suatu identitas dan keikatan keorganisasian dikembangkan di seluruh perusahaan.
8. Untuk mempersiapkan karyawan guna memegang pekerjaan dari jenjang lebih tinggi dengan cara terus menerus memperkuat perkembangan perilaku dan kualitas yang dibutuhkan bagi posisi-posisi yang tingkatannya lebih tinggi di dalam organisasi.
9. Untuk menciptakan sebuah iklim yang positif dan sehat dalam organisasi yang mendorong orang berusaha sekuat tenaga dan merasa senang berbuat sesuatu.
10. Membantu dalam berbagai keputusan kepegawaian dengan memberikan data setiap karyawan secara berkala.

Penilaian kinerja menurut Cascio (1992) secara khusus memiliki manfaat:

1. Mendukung keputusan personalia untuk meningkatkan kinerja yang baik, penilaian digunakan sebagai kunci untuk mengelola hadiah dan sistem hukuman dari organisasi.

2. Sebagai kriteria dalam validasi tes, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilai untuk mengevaluasi hipotesis bahwa skor tes meramalkan kinerja pekerjaan.
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dan sebagai sarana untuk pengembangan personalia serta karir.
4. Membantu menetapkan tujuan program pelatihan.
5. Membantu mendiagnosa masalah organisasi.

Handoko (1998), mengungkapkan kegunaan penilaian kinerja adalah

- a). Perbaikan kinerja, b) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, c) Keputusan-keputusan penempatan, d) Kebutuhan latihan dan pengembangan, e) Perencanaan dan pengembangan karir, f) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, g) Ketidakakuratan informasi, h) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, i) Kesempatan kerja yang adil, dan j) Tantangan dan eksternal.

Menurut Bhakti (1995), penilaian kinerja tidak semata-mata hanya mengamati persoalan kerajinan dan ketepatan waktu kerja tetapi manfaatnya adalah sebagai a) Komunikasi antara atasan dan bawahan, b) Sarana untuk mendidik dan melatih bawahan, c) Ukuran untuk peningkatan prestasi kerja, d) Uraian akan harapan pimpinan terhadap bawahannya, dan e) Peluang bagi karyawan untuk mengutarakan pendapat tentang kemajuan.

Menurut Rosidi (1995), manfaat penilaian kinerja :

1. Untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam menentukan nilai suatu pekerjaan.
2. Untuk memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian.

3. Untuk memungkinkan para pengambil keputusan bertindak obyektif dalam memperlakukan karyawan.
4. Untuk membantu pihak manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, demosi, mutasi, meningkatkan, dan memberhentikan karyawan.
5. Mempertegas dan memperjelas fungsi tugas pokok, wewenang dan tanggungjawab dari setiap jabatan, sehingga dapat mengurangi dan meniadakan tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.
6. Untuk menghilangkan atau mengurangi berbagai jenis keluhan para karyawan karena perlakuan yang kurang adil.

Berdasarkan uraian di atas, manfaat penilaian kinerja digunakan sebagai instrumen dalam membantu setiap karyawan untuk mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitannya dengan peran dan fungsinya dalam perusahaan, memberikan umpan balik kepada karyawan dan sebagai sarana untuk pengembangan personalia serta karir, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, sebagai alat komunikasi atasan memilih, menempatkan, promosi, demosi, mutasi, meningkatkan, dan memberhentikan karyawan.

6. Metode Penilaian Karyawan

Berbagai macam metode digunakan dalam pengukuran nilai suatu pekerjaan (evaluasi pekerjaan) dan juga digunakan dalam pengukuran nilai seseorang dalam pekerjaan. Menurut Flipppo (dalam Robbins, 2007) ada beberapa metode penilaian kinerja seperti a) Urutan (*ranking*), b) Perbandingan antar karyawan, c) Tingkatan dalam suatu definisi tertentu dan kategori yang telah ada,

d) Skala grafik, e) Daftar, f) Deskripsi penilaian tertutup, g) Skala rating perilaku (BARS), h) Essai.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka penelitian ini dalam menilai kinerja menggunakan metode rating yaitu metode penilaian yang tiap-tiap nilai dikaitkan (*anchored*) dengan perilaku kerja yang spesifik. penilaian dilakukan oleh atasan untuk mengukur kinerja karyawan. Metode ini digunakan karena hasil kerja karyawan tidak dapat dihitung secara kuantitatif

7. Validitas dan Reliabilitas Penilai (*Rater*)

Walaupun unsur subyektivitas dalam rating tidak dapat dihindari namun validitas dan reliabilitas tetap dapat diusahakan. Menurut Ghisell dan Brown (1955 dalam Robbins 2007), validitas yang memadai dapat diperoleh dengan mengusahakan :

1. Validitas sebagai fungsi dari keragaman perilaku kerja yang akan dinilai.

Penilaian merupakan prosedur untuk mengumpulkan pendapat seseorang tentang perilaku. Salah satu faktor yang berpengaruh pada validitas adalah kompleksnya keragaman perilaku yang akan dinilai. Semakin sesuai antara perilaku kerja dalam tugas secara nyata dengan perilaku kerja yang digunakan sebagai faktor penilaian akan semakin valid rating tersebut.

2. Validitas sebagai fungsi dari pengetahuan penilai (*rater*) pada perilaku kerja yang dinilai (*ratee*). Semakin akrab penilai dengan perilaku karakteristik orang yang akan dinilai, maka akan semakin banyak kesempatan untuk melakukan pengamatan sehingga semakin akurat penilaiannya.

3. Validitas sebagai fungsi dari bias penilai (*rater*). Meskipun dengan pengetahuan pada perilaku yang akan diukur (*ratee*) validitas penilaian tidak akan didapatkan apabila keputusan penilai dipengaruhi oleh bias perseorangan.
4. Validitas sebagai fungsi dari tujuan penilaian. Untuk kepentingan apa penilaian terhadap individu dilakukan sehingga dapat mempengaruhi penilaian dalam menentukan penilaian.
5. Validitas sebagai fungsi dari lamanya waktu yang tersedia dalam memberikan penilaian. Untuk mencapai keakuratan dalam penilaian, penilai harus memiliki waktu yang terkumpul dan sistematis untuk menganalisis semua kesan, opini-opini, dan fakta-fakta yang dimiliki tentang para pekerjanya. Batas waktu yang singkat dapat menyebabkan penilaian kurang akurat dalam menilai.
6. Validitas sebagai fungsi dari karakteristik penilai (*rater*). Diharapkan penilai merupakan orang yang memiliki kualitas dan kriteria tertentu seperti :
 - a. Berminat dalam penilaian yang ia buat
 - b. Menggunakan waktunya untuk membuat penilaian
 - c. Memiliki penyesuaian diri yang baik
 - d. Simpatik dan mengerti pada orang lain
 - e. Terlatih dan bermasa, sehingga mengerti tentang operasi, kompensasi (upah), dan kesalahan yang akan mempengaruhi keakuratan penilaian.

Dari segi reliabilitas perlu diperhatikan :

- a. Kebebasan dalam menilai, dicapai dengan mengadakan penilaian yang dilakukan oleh beberapa penilai, kemudian dilihat besarnya derajat konsistensi hasil dari beberapa penilaian.
- b. Perbandingan penilaian dicapai dengan cara membandingkan hasil penilaian dari dua orang penilai atau lebih yang dianggap memadai, yaitu dilakukan oleh penilai yang bermasa. Agar hasil dapat diperbandingkan, maka penilai yang terlibat dalam penilaian harus benar-benar mengenal dan familiar dengan aktivitas kerja para karyawan yang akan dikenai penilaian.
- c. Harus benar-benar mengenal dan familiar dengan aktivitas kerja para karyawan yang akan dikenai penilaian.

Beberapa pendapat senada juga dikemukakan oleh Devries, Morrison, Shullman dan Gerlach (1991), Keeping dan Levy (2000). Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, sangat perlu untuk memperhatikan validitas dan reliabilitas penilaian tersebut. Hal ini membutuhkan usaha untuk menegakkan prinsip-prinsip reliabilitas dan validitas dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, yang dalam penelitian ini akan dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan subyek penelitian.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu (proses), yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar/dimensi tertentu (dimensi berupa kualitas dan kuantitas kerja) yang diukur dengan alat ukur dari perusahaan tempat individu tersebut bekerja melalui penilaian kinerja dengan maksud untuk dapat mencapai tujuan

organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang dianggap memiliki kinerja yang tinggi mampu memenuhi kriteria yang ditentukan dalam dimensi kinerja.

D. Hubungan antara Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Petugas Struktural di Akademi Keperawatan dan Akademi Kebidanan Pemerintah Kabupaten Langkat

Kinerja pegawai yang tinggi diyakini mampu mempengaruhi munculnya semangat dalam diri karyawan untuk selalu memperbaiki cara kerjanya. Semangat kerja tersebut menjadi sumber utama bagi munculnya perilaku-perilaku produktif. Perilaku produktif merupakan konsekuensi dari adanya suatu tanggung jawab dari karyawan untuk mencapai kinerja kerja yang tinggi melalui cara-cara kerja yang efektif dan efisien (Hartijasti, 2002).

Perilaku yang efektif juga bisa menghasilkan kinerja kerja yang sesuai dengan rencana atau seberapa jauh perilaku karyawan berhasil mencapai ketentuan kinerja kerja yang direncanakan, sedangkan perilaku yang efisien adalah perilaku yang mampu memanfaatkan segala sumberdaya (masukan) dengan baik, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang bernilai jauh lebih tinggi dari sumber daya yang digunakan (Suhariadi, 2002).

Komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dielakkan. Melalui komunikasi interpersonal individu dapat mentransfer pikiran atau informasi yang ia miliki ke individu lain. Sapaan, penjelasan, pertanyaan merupakan bentuk komunikasi interpersonal dalam bentuk

verbal, sedangkan senyum, anggukan kepala, lambaian merupakan contoh dari komunikasi interpersonal dalam bentuk non verbal.

Hasil penelitian yang Philip Udo-In yand (1991) di Missouri, disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja. Dijelaskan bahwa kinerja yang ada pada karyawan dapat meningkat karena efektifitas pola komunikasi pada suatu pekerjaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Johlke dan Duhan (2000) menjelaskan adanya komunikasi yang saling memberikan *feedback* akan mempengaruhi kinerja, sedangkan frekuensi komunikasi, komunikasi informal, dan komunikasi tidak langsung tidak signifikan dalam mereduksi ambiguitas antara pelanggan dan kebutuhan mereka, supervisi dan visi mereka. Dipahami bahwa adanya komunikasi interpersonal yang efektif akan berkorelasi dengan kinerja pada diri karyawan.

**E. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Petugas
Struktural di Akademi Keperawatan dan Akademi Kebidanan Pemerintah
Kabupaten Langkat.**

Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran yang penting dalam sikap dan perilaku karyawan saat bekerja. Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila sikap ini adalah positif, maka karyawan dikatakan puas, sedangkan ketidakpuasan terjadi bila sikap karyawan adalah negatif.

Kepuasan kerja tidak bisa tampak secara nyata, walaupun begitu kepuasan kerja dapat mempengaruhi hasil atau wujud pekerjaan. Hasil kerja karyawan ditentukan oleh upaya karyawan, sedangkan upaya dipengaruhi oleh kepuasan

kerja atau dengan kata lain prestasi karyawan dipengaruhi oleh kepuasan yang dirasakannya. Adanya kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan terus berupaya melakukan kerja yang efektif untuk organisasi. Kepuasan kerja penting karena dapat meningkatkan komitmen organisasi dan prestasi kerja. Adanya komitmen karyawan yang tinggi, perusahaan akan mendapatkan dampak positif seperti meningkatnya produktivitas, kualitas kerja, serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi, dan pindah kerja. Dampak positif tersebut mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

F. Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal Dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Petugas Struktural di Akademi Keperawatan dan Akademi Kebidanan Pemerintah Kabupaten Langkat.

Tugas organisasi adalah mengusahakan kinerja pegawai yang lebih tinggi. Karyawan dapat mengusahakan tercapainya tujuan-tujuan organisasi jika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meluangkan waktu sebanyak-banyaknya melibatkan diri dalam kegiatan organisasi (Agustina, 2002). Karyawan memberikan kemampuan dan energi yang lebih besar kepada organisasi jika karyawan merasa keterlibatannya tersebut memberikan kebaikan bagi dirinya dan bagi organisasi (Eisenberger, *et. al.*, 2002). Hal ini menunjukkan kesesuaian antara preferensi karyawan dengan cara-cara kerja. Kesesuaian cara-cara kerja dan prosedur-prosedur kerja dalam organisasi dengan keinginan karyawan menimbulkan kinerja pegawai yang tinggi.

Menurut Cappeli dan Rogovsky (1998), organisasi perlu menciptakan sistem-sistem kerja yang menunjang meningkatnya kinerja karyawan. Sistem-sistem tersebut ditunjukkan dengan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan dalam perancangan tempat kerja. Semakin banyak karyawan terlibat dalam pekerjaannya maka perasaan bangga menjadi anggota organisasi semakin tinggi. Karyawan juga akan semakin mengidentifikasi diri dan perilakunya dengan organisasi serta selalu mengusahakan perbaikan kinerja diri dengan sebaik-baiknya sehingga meningkatkan produktifitas organisasi secara keseluruhan.

Komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dielakkan. Melalui komunikasi interpersonal individu dapat mentransfer pikiran atau informasi yang ia miliki ke individu lain. Sapaan, penjelasan, pertanyaan merupakan bentuk komunikasi interpersonal dalam bentuk verbal, sedangkan senyum, anggukan kepala, lambaian merupakan contoh dari komunikasi interpersonal dalam bentuk non verbal.

Hasil penelitian yang Philip Udo-In yand (1991) di Missouri, disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja. Dijelaskan bahwa kinerja yang ada pada karyawan dapat meningkat karena efektifitas pola komunikasi pada suatu pekerjaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Johlke dan Duhan (2000) menjelaskan adanya komunikasi yang saling memberikan *feedback* akan mempengaruhi kinerja, sedangkan frekuensi komunikasi, komunikasi informal, dan komunikasi tidak langsung tidak signifikan dalam mereduksi ambiguitas antara pelanggan dan kebutuhan mereka, supervisi

dan visi mereka. Dipahami bahwa adanya komunikasi interpersonal yang efektif akan berkorelasi dengan kinerja pada diri karyawan.

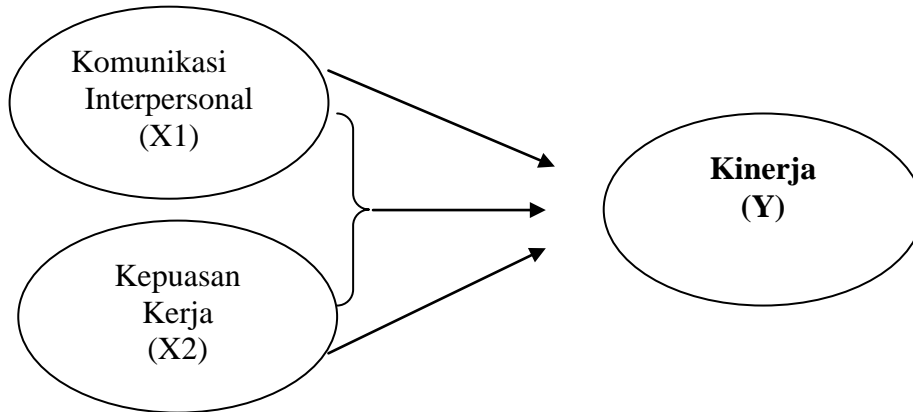
Kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki banyak aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya meliputi pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan di masa depan (Siegel dan Lane, 1987). Aspek-aspek pekerjaan yang mampu menstimulasi rasa kepuasan kerja karyawan meliputi antara lain: pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, supervisi, rekan kerja, kondidi kerja, serta perusahaan dan manajemen.

Salah satu aspek yang berpengaruh terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan, yaitu aspek pekerjaan, meliputi minat instrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan (Locke dalam Dunnette, 1983).

Teori yang dipakai oleh peneliti untuk menjelaskan hubungan efikasi diri dengan kinerja karyawan adalah teori Brown & Leigh (1996), yang mengatakan, efikasi diri menunjukkan bahwa individu yang memiliki kepercayaan diri bahwa ia mampu melakukan pekerjaan dengan sukses akan merasa lebih bahagia dengan pekerjaannya, sehingga mereka akan lebih fokus dalam pekerjaannya dan akan mengarahkan kepada kinerja yang lebih baik.

Kemudian Witt dan Nye (1992) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan yang potensial terhadap sikap dan perilaku yang mengarah kepada hasil kerja yang optimal, sehingga kinerja pegawai akan semakin baik.

G. Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian
H. Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas diajukan hipotesis dalam penelitian, yaitu;

1. Ada hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja Petugas Struktural di Akademi Keperawatan dan Akademi Kebidanan Pemerintah Kabupaten Langkat.
2. Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja Petugas Struktural di Akademi Keperawatan dan Akademi Kebidanan Pemerintah Kabupaten Langkat.
3. Ada hubungan antara komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja dengan Kinerja Petugas Struktural di Akademi Keperawatan dan Akademi Kebidanan Pemerintah Kabupaten Langkat.