

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja

Moehariono, (2009) mengatakan bahwa definisi kinerja yaitu hasil kerja yang didapat dan dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, berdasarkan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing, sebagai upaya mencapai tujuan organisasi secara legal yang tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma, moral maupun etika. Sinambela, (2012) mengatakan bahwa kinerja ialah pelaksanaan suatu bentuk pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya sehingga dapat memperoleh hasil sesuai dengan yang di hapakan. Bangun, (2012) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) ialah hasil pekerjaan yang diperoleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Kinerja merupakan hasil suatu pekerjaan yang memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis dalam organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong M, 1998). Kinerja ialah cara bagaimana melakukan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dari pekerjaan tersebut. Kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan di

terapkan. Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Selain itu juga dapat dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target.

Hasibuan, (2001) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian seseorang dalam melaksanakan segala tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketepatan waktu penyelesaian. Mathis, (2002) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Safitri, (2012) Kinerja adalah prestasi yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Pada dasarnya kinerja sumber daya yang baik merupakan suatu hal terpenting dalam suatu organisasi. Dalam pelaksanaannya, setiap organisasi harus selalu melakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya.

Sriwidodo, (2010) Kinerja adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan kerja yang dilakukan. Untuk mengukur kinerja tersebut, perusahaan harus melakukan penelitian melalui sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dapat dinilai secara kuantitatif serta dengan objektif, yaitu :

1. Deskripsi secara sistematis antara tugas-tugas yang diberikan  
Memberikan penjelasan secara mendetail perihal tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh karyawan, mulai dari hal-hal yang teoritis hingga hal-hal teknis yang nantinya dapat memberikan pemahaman lebih kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi.
2. Mengidentifikasi, mengukur dan mengelola pekerjaan  
Penjelasan secara mendetail dilakukan untuk dapat diaplikasikan dalam pengelolaan pekerjaan karyawan, sehingga hal ini dapat diukur apakah kinerja karyawan sudah memenuhi standar organisasi atau tidak.
3. Menilai aspek-aspek pada pekerjaan  
Aspek-aspek pekerjaan yang dilakukan karyawan nantinya akan dinilai sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan oleh organisasi agar dapat dilakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Kegiatan pengukuran sebagai usaha menetapkan keputusan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan  
Pengukuran terhadap kinerja karyawan menjadi sangat penting karena indikator gagal dan sukses kebijakan organisasi ditentukan oleh karyawan itu sendiri.

Macam-macam metode penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berorientasi ke masa lalu, penilaian kinerja masa lalu bermanfaat sebagai umpan balik terhadap setiap kinerja dimasa lalu, guna mengetahui kelebihan dan kekurangan selama bekerja.

2. Penilaian kinerja berorientasi kemasa depan, meramalkan kemampuan seseorang dimasa yang akan datang dan berguna dalam pengambilan keputusan tentang penempatan, promosi, alih tugas, dan lain-lain.

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil dari kerja individu dalam organisasi dalam melakukan tugas utama dan fungsi yang dipandu oleh norma, standar, prosedur operasional, kriteria, dan proposisi yang sudah ditetapkan atau diterapkan dalam organisasi. Menurut Moehariono, (2012) menyatakan bahwa kategori kinerja ukur termasuk:

1. Efektif

Indikator ini mengukur tingkat kesesuaian output yang dihasilkan untuk mencapai sesuatu yang dibutuhkan.

2. Efisien

Indikator ini mengukur tingkat kesesuaian proses untuk menghasilkan output dengan menggunakan biaya terendah.

3. Kualitas

Indikator ini mengukur tingkat kesesuaian antar produk kualitas atau layanan yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4. Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur jika tugas sudah di lakukan dengan benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriterianya yang dapat mengukur berapa lama waktu yang diperlukan untuk membuat produk.

5. Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat produktivitas dalam organisasi. Secara lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai di konsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

#### 6. Kesejahteraan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan dan lingkungan kerja para karyawan dalam hal keamanan.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja karyawan dengan mengacu pada standar kerja yang ditetapkan. Untuk mencapai tujuan-tujuan dalam penilaian kinerja di perlukan indikator-indikator yang dapat mempengaruhinya, dalam hal ini Dessler G, (2016) menjelaskan beberapa indikator dari kinerja, yaitu:

##### 1. *Quality*

Sebagai alat ukur dalam melihat kemampuan dalam melakukan kinerja dan juga memandang sesuatu secara tepat untuk mencapai tujuan kinerja yang optimal.

##### 2. *Productivity*

Sebagai jumlah yang dapat direpresentasikan dengan angka dan jumlah dalam hal kinerja yang dapat dihasilkan karyawan.

##### 3. *Job knowledge*

Tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya yang bertujuan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

4. *Reliability*

Tingkatan seorang karyawan dimana ia dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaannya dan juga tindak lanjut dari pekerjaannya tersebut.

5. *Availability*

Kesesuaian waktu dari aktivitas yang dapat diselesaikan karyawan dan juga ketepatan dalam catatan daftar kehadiran karyawan.

6. *Independence*

Tingkatan seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain dan juga bimbingan dari pengawasnya, sehingga ia memiliki kesadaran dalam melakukan pekerjaannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Umam, (2010) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor kemampuan

Kemampuan (ability) seseorang secara psikologis dibagi menjadi 2, kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

2. Faktor motivasi

Faktor motivasi ini terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi-situasi yang ada pada pekerjaan. Motivasi merupakan kondisi di mana pegawai dapat bergerak sesuai tekanan yang dihadapi untuk mencapai tujuan pekerjaannya.

3. Sikap mental

Sikap mental merupakan kondisi mental seseorang guna mendorong untuk berusaha mencapai potensi kerja yang paling tinggi.

Dampak–dampak kinerja menurut Umam, (2010) menyatakan bahwa dampak – dampak kinerja yaitu :

1. Meningkatkan prestasi kerja staf baik secara individual maupun kelompok.
2. Terjadi pada peningkatan prestasi pegawai secara perorangan guna meningkatkan sumber daya keseluruhan.
3. Merangsang minat pengembangan pribadi, bertujuan untuk meningkatkan hasil karya dan umpan balik.
4. Membantu dalam menyusun program pengembangan serta pelatihan pegawai.
5. Menyediakan alat dan sarana, dengan membandingkan prestasi kerja dengan imbalan yang lain.
6. Memberikan peluang terhadap pegawai untuk mengeluarkan pendapatnya melalui jalur komunikasi.

## **2. Kerjasama Tim (*teamwork*)**

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan berkoordinasi mengenai sebuah pekerjaan dan upaya-upaya untuk mencapai tujuan tertentu. Kerjasama tim yang baik dibutuhkan untuk bisa mendukung proses pencapaian tujuan perusahaan. Tracy, (2006) menyatakan bahwa *teamwork* merupakan kegiatan yang dikelola dan di

lakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. *Teamwork* dapat membangun kekompakan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan diatas diperkuat Dewi, (2007) yang menyatakan bahwa kerja tim adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Robbins S, (2018) menyatakan bahwa kerja tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada hasil yang di dapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. *Teamwork* menghasilkan sinergi positive melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik dari pada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Sarwono, (2011) kerjasama merupakan bentuk kelompok yang terdiri dari lebih dari seseorang yang melakukan tugas dengan sejumlah peraturan dan prosedur. Bowo, (2007) menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan kerjasama harus tercapai keuntungan bersama, pelaksanaan kerjasama hanya dapat tercapai apabila diperoleh manfaat bersama bagi semua pihak yang terlibat didalamnya (win-win). Apabila satu pihak dirugikan dalam proses kerjasama, maka kerjasama tidak lagi terpenuhi. Dalam upaya mencapai keuntungan atau manfaat bersama dari kerjasama, perlu komunikasi yang baik antara semua pihak dan pemahaman sama terhadap tujuan bersama.

Dalam tercapainya produktivitas yang tinggi dengan hasil yang lebih, setiap orang harus bekerja melalui sebuah kelompok secara lebih kooperatif. Menurut Marpaung, (2014) *teamwork* dikatakan sebagai sebuah orkestra yang

saling berkerja sama dalam satu tujuan tertentu demi membentuk sebuah musik yang indah, jika salah satu pemain salah memainkannya maka akan timbul kekacauan dalam irama musik tersebut. *Teamwork* merupakan faktor terpenting dalam kelancaran sebuah organisasi, sebagian besar kegiatan organisasi menjadi sangat kompleks, pada dasarnya setiap orang memungkinkan untuk melakukan suatu kerjasama dalam meningkatkan keterampilan individu dan memberikan umpan balik antar individu (Manzoor, 2011). Keberhasilan *teamwork* diraih ketika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan selalu konsentrasi pada perbedaan pandangan dan kemampuan serta keahlian dengan tujuan mengatasi masalah dan tantangan yang muncul secara cepat. Menurut Marpaung, (2014) *teamwork* terdiri dari kelompok orang yang memiliki kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang berbeda secara bersama-sama dalam satu tujuan.

Dewi, (2007) mendefinisikan kerja tim (*teamwork*) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Adapun indikator *teamwork* yaitu :

1. Mau bekerjasama

Karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan melakukannya bersama-sama dapat menciptakan hasil kinerja yang lebih efektif dan efisien.

2. Mengungkapkan harapan yang positive

Karyawan yang dapat diajak bekerja sama selalu memiliki harapan yang positive bagi rekan maupun organisasi yang ditempati.

3. Menghargai masukan

Karyawan yang memiliki rasa toleransi tinggi untuk menghargai pendapat orang lain dapat dikategorikan sebagai karyawan yang dapat diajak bekerja sama.

4. Memberikan dorongan

Saling *support* antar sesama karyawan tidak kalah penting untuk membangun kepribadian teamwork dalam suatu organisasi.

5. Membangun semangat kelompok

Faktor penting dalam suatu kelompok ialah tetap menjaga semangat untuk tetap berkontribusi baik dalam suatu organisasi

Kerja tim adalah sekelompok karyawan, yang dikoordinasikan oleh seorang pemimpin tim atau manajer, yang memiliki tugas untuk melakukan pembinaan kepada semua anggota untuk menunjukkan produktivitas maksimum dengan memberikan panduan, arah, motivasi dan inspirasi, sehingga siapa pun yang didelegasikan tugas dapat dilakukan dengan baik (Sinambela, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi *teamwork* Dewi, (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *teamwork*, yaitu:

1. Faktor koordinasi

Kemampuan koordinasi ini mempengaruhi baik buruk nya kerjasama dalam suatu tim kerja.

2. Faktor sumber daya

Kemampuan yang baik dalam suatu kelompok dilandasi dengan adanya sumber daya yang mumpuni baik sumber daya manusia maupun sumber daya alam.

3. Faktor komunikasi

Komunikasi dalam kelompok merupakan kemampuan yang paling dibutuhkan karena suatu kepercayaan dibangun berdasarkan komunikasi yang baik.

4. Faktor kepercayaan

Menumbuhkan rasa kepercayaan didalam tim akan membentuk kelompok yang *solid* sehingga pekerjaan yang dilakukan semakin baik.

Dampak-dampak *teamwork* menurut Dewi, (2007) menyatakan bahwa dampak-dampak *teamwork* yaitu:

1. Meningkatkan keefektifan dalam bekerja secara berkelompok

Pekerjaan akan dengan cepat terselesaikan dengan cara dikerjakan bersama-sama, saling bantu untuk menciptakan keefektifan didalam organisasi

2. Menciptakan prestasi kerja bagi organisasi maupun individu

Meningkatnya produktivitas kerja akan mendukung terciptanya prestasi kerja dalam organisasi

3. Meningkatkan produktivitas dan kreativitas organisasi

Prestasi kerja dalam organisasi akan dapat tercapai jika dibarengi dengan terciptanya produktivitas dan kreativitas kerja dalam organisasi

4. Menambah kepercayaan diri para karyawan dengan bekerja bersama-sama menyelesaikan pekerjaan

Kepercayaan diri individu cenderung akan meningkat jika hubungan dalam kelompok baik, hal ini memicu perkembangan dari setiap individu untuk semakin baik dalam bekerja

5. Melatih karyawan untuk terus berkembang dalam suatu kelompok

Perkembangan setiap karyawan berbanding lurus dengan perkembangan yang akan terjadi pada suatu kelompok

### **3. Komunikasi Interpersonal**

Secara teoritis apabila karyawan mempunyai komunikasi interpersonal dengan pimpinan maupun antar karyawan yang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi interpersonal yang baik sangat diperlukan dalam perkembangan sebuah perusahaan, baik komunikasi interpersonal antar karyawan maupun dengan pimpinan. Seperti yang dinyatakan Effendi, (1984) bahwa komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian pesan dan informasi seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat dan perilaku baik secara langsung maupun melalui media guna menunjang penyelesaian tugas yang harus dilaksanakan. Dengan komunikasi interpersonal seseorang dapat saling

bertukar informasi, saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat segera terselesaikan sesuai dengan jumlah dan kualitas yang ditetapkan serta dalam jangka waktu yang cepat, maka semakin baik komunikasi interpersonal yang terjadi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, sebaliknya semakin buruk komunikasi interpersonal yang terjadi maka kinerja karyawan akan semakin rendah.

Purwanto (2010) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan antara seseorang dengan orang lain dalam suatu masyarakat maupun organisasi dengan menggunakan media komunikasi tertentu dan bahasa yang mudah dipahami untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam masyarakat komunikasi interpersonal merupakan bentuk komunikasi antara seseorang dengan orang lain dalam suatu masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu yang bersifat pribadi. Sedangkan dalam suatu organisasi komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang terjadi antara manajer dengan karyawan atau antara seorang karyawan dengan karyawan lainnya dengan menggunakan media tertentu untuk mencapai tujuan tertentu yang bersifat pribadi. Komunikasi interpersonal lebih bersifat informal atau tidak formal. Oleh karena itu bahasa yang digunakan dalam penyampaian pesan juga tidak bersifat formal. Yang terpenting dalam hal ini ialah bagaimana penerima pesan tersebut dapat memahami pesan yang disampaikan dengan baik. Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam komunikasi interpersonal menurut Purwanto, (2010) yaitu:

1. Menyampaikan informasi

Ketika berkomunikasi dengan orang lain, tentu saja seseorang memiliki berbagai macam tujuan dan harapan. Salah satu di antaranya adalah untuk menyampaikan informasi kepada orang lain agar orang tersebut mengetahui sesuatu.

2. Berbagi pengalaman

Komunikasi interpersonal juga memiliki tujuan untuk saling membagi pengalaman pribadi kepada orang lain mengenai hal-hal yang menyenangkan maupun menyedihkan. Saling berbagi rasa ini pada umumnya tidak disampaikan kepada setiap orang tetapi hanya kepada seseorang yang dapat dipercaya atau teman dekatnya sendiri.

3. Menumbuhkan rasa simpati

Komunikasi interpersonal juga digunakan untuk menumbuhkan rasa simpati seseorang kepada orang lain. Berbagai cara untuk menumbuhkan rasa simpati seseorang antara lain dapat dilakukan dalam bentuk dukungan moral, bantuan dana, dan menjadi sukarelawan.

4. Melakukan kerjasama

Tujuan komunikasi interpersonal yang lainnya adalah untuk melakukan kerjasama antara seseorang dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu atau melakukan sesuatu yang bermanfaat untuk kedua belah pihak. Adanya kerjasama yang baik antara seseorang dengan orang lain tersebut akan semakin mempermudah dan mempercepat penyelesaian suatu pekerjaan.

#### 5. Melampiaskan kekecewaan

Komunikasi interpersonal juga dapat digunakan seseorang untuk menceritakan rasa kecewa atau kekesalan kepada orang lain. Pengungkapan segala bentuk kekecewaan secara tepat akan secara tidak langsung mengurangi beban pikiran. Komunikasi interpersonal tersebut bukan saja merupakan cara untuk mencurahkan isi hati, tetapi juga merupakan cara mencari jalan keluar atau alternatif solusi masalah yang dihadapi.

#### 6. Menumbuhkan motivasi

Melalui komunikasi interpersonal, seseorang dapat memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu yang baik dan positif. Seseorang cenderung untuk melakukan sesuatu karena dimotivasi orang lain dengan berbagai cara, seperti memberikan penghargaan kepada orang lain.

Lalujan Paramita, (2016) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan dalam organisasional antar perseorangan, baik secara dialog yang saling berhadapan dan bertatap muka maupun melalui media yang dapat merubah perilaku atas dasar saling adanya pemahaman diantara kedua belah pihak. Selain itu, kepedulian pada rekan kerja dan sikap toleran dibutuhkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Pada dasarnya pengertian komunikasi memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan ilmu sosial lainnya, hanya saja dalam ilmu komunikasi objeknya ditujukan kepada peristiwa-peristiwa komunikasi antar manusia (Mulyana, 2000). Hubungan manusiawi yang termasuk ke dalam komunikasi

interpersonal (*interpersonal communication*) disebut juga *human relation* sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis, dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu komunikasi karena sifatnya yang *action oriented*, mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang (Onong, 2001). *Human relation* adalah komunikasi antar pribadi yang manusiawi berarti komunikasi yang telah memasuki tahap psikologis yang komunikator dan komunikannya saling memahami pikiran, perasaan dan melakukan tindakan bersama. Ini juga berarti bahwa apabila kita hendak menciptakan suatu komunikasi yang penuh dengan keakraban yang didahului oleh pertukaran informasi tentang identitas dan masalah pribadi yang bersifat sosial (Liliweri, 1997).

Komunikasi interpersonal disebut juga komunikasi antar pribadi yang merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan dalam organisasional. Komunikasi interpersonal yang efektif dapat memberikan manfaat kepada organisasional sehingga suasana dan lingkungan kerja menjadi lebih kondusif (DeVito, 2011). Untuk mencapai maksud dalam komunikasi interpersonal di perlukan indikator-indikator yang dapat mempengaruhinya, dalam hal ini (DeVito, 2011), menjelaskan beberapa indikator dari komunikasi interpersonal, yaitu:

1. Bersikap yakin

Komunikasi interpersonal didalam organisasional akan lebih efektif apabila seorang tidak merasa malu, gugup atau gelisah menghadapi orang lain dalam berbagai situasi saat berkomunikasi.

## 2. Kebersamaan

Komunikasi interpersonal didalam organisasional akan lebih efektif apabila dia merasa dibutuhkan dan merasa bahwa dirinya adalah bagian dari suatu organisasional.

## 3. Manajemen interaksi

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif apabila dia dapat mengatur dan memberi arah pembicaraan secara konsisten sesuai dengan konteks pembicaraan.

## 4. Perilaku ekspresif

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif apabila seseorang saling memberikan umpan balik yang relevan dengan apa yang sedang dibicarakan oleh komunikator dan komunikan.

## 5. Orientasi pada orang lain

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif apabila seseorang menghargai perbedaan gagasan dengan orang lain yang sedang menjelaskan suatu hal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal Luluhan Paramita, (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal, yaitu:

### 1. Faktor keterikatan

Keterikatan antara sesama karyawan menyebabkan terciptanya hubungan komunikasi interpersonal yang baik.

## 2. Faktor lingkungan kerja

Salah satu faktor utama komunikasi interpersonal dapat terjadi yaitu dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman

## 3. Faktor emosional

Tingkat emosi yang rendah dari seorang karyawan menyebabkan mereka tidak enggan untuk saling membangun komunikasi antar pribadi.

Dampak-dampak komunikasi interpersonal menurut Lulu Paramita, (2016) menyatakan bahwa dampak-dampak komunikasi interpersonal yaitu:

### 1. Kerjasama tim

Komunikasi interpersonal dapat menciptakan sebuah kerjasama tim yang baik sehingga mendorong organisasi untuk terus berkembang.

### 2. Produktivitas kerja

Komunikasi interpersonal dapat meningkatkan produktivitas kerja baik individu maupun kelompok

### 3. Prestasi kerja

Komunikasi interpersonal yang dibangun dengan baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan menciptakan prestasi kerja untuk organisasi

### 4. Lingkungan kerja yang nyaman

Komunikasi interpersonal yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga para karyawan bertahan untuk tetap dalam organisasi.

## B. Penelitian Terdahulu

Widiyanti, (2017) melakukan penelitian dengan judul pengaruh *teamwork* dan loyalitas terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi, terhadap 30 pegawai di PT Rosalia Express Palur, menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dan uji selisih mutlak. Peneliti ingin mengetahui pengaruh dari *teamwork* dan loyalitas terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, loyalitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh *teamwork* maupun loyalitas terhadap kinerja karyawan.

Saputro, (2017) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh komunikasi, *teamwork* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Jepara, terhadap 120 pegawai Dinas Koperasi, UMKM dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Jepara, menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Ia ingin mengetahui pengaruh dari komunikasi, *teamwork* dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil, komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lakoy, (2015) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh komunikasi, kerjasama kelompok, dan kreativitas terhadap kinerja karyawan pada Hotel Aryaduta Manado, terhadap 80 karyawan pada Hotel Aryaduta Manado

dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Peneliti ingin mengetahui pengaruh dari komunikasi, *teamwork* dan kreativitas terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kreativitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lawasi, (2017) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan, terhadap 48 karyawan tetap yang ada di Hotel Sahid Montana Malang dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Peneliti ingin mengetahui pengaruh dari komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap kinerja Pegawai Hotel Sahid Montana Malang. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, *teamwork* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Gumay, (2018) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, terhadap 50 karyawan di PT. Euro Management Indonesia dengan menggunakan kuesioner dan skala likert. Peneliti ingin mengetahui pengaruh dari komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Zainuddin, (2015) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kepuasan kerja, motivasi, komunikasi interpersonal, *self esteem* dan *self efficacy* terhadap kinerja individual, terhadap 96 orang distributor perusahaan Tiens Unicore di Makassar dengan menggunakan metode regresi berganda. Peneliti ingin mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi, komunikasi interpersonal, *self esteem* dan *self efficacy* terhadap kinerja individual. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja individual, motivasi berpengaruh terhadap kinerja individual, komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja individual, *self esteem* berpengaruh terhadap kinerja individual, *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja individual.

Septiani, (2017) melakukan penelitian yang berjudul *the influence of teamwork on employees performance*, terhadap 92 karyawan di State-Owned Enterprise In Bandung Indonesia, menggunakan teknik regresi linier sederhana. Peneliti ingin mengetahui pengaruh dari *teamwork on employees performance*. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Khan, (2017) melakukan penelitian yang berjudul *impact of teamwork on employees performance*, terhadap 120 karyawan yang bekerja di sebuah BANK menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana. Peneliti ingin mengetahui pengaruh *teamwork on employees performance*. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hanaysha, (2015) melakukan penelitian yang berjudul *testing the effects of employees empowerment, teamwork, and employees training on employees performance*, terhadap 242 karyawan yang melayani di Universitas Negeri di Malaysia Utara, menggunakan teknik analisis SPSS dan pemodelan persamaan struktural pada AMOS. Peneliti ingin mengetahui pengaruh *employees empowerment, teamwork, and employees training on employees performance*. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil *employee empowerment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan *employee training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Mbah, (2014) melakukan penelitian dengan judul *the effects of teamwork on employees performance*, terhadap 204 karyawan di perusahaan terpilih di negara bagian Anambra, menggunakan teknik korelasi dan regresi. Peneliti ingin mengetahui pengaruh *teamwork on employee performance*. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *esprit de corps* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan *teamtrust* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Abdullah, (2017) melakukan penelitian yang berjudul *impact of teamwork, esprit de corp, teamtrust on employee performance*, terhadap 100 responden di PT. Royalindo Jakarta, menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Peneliti ingin mengetahui pengaruh *teamwork, esprit de corp, teamtrust on employee performance*. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *esprit de corp*

berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *teamtrust* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan *teamwork*, *esprit de corps* and *teamtrust* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Femi, (2014) melakukan penelitian yang berjudul *the impact of communication on workers performance*, terhadap 120 responden di beberapa organisasi terpilih di Lagos State Nigeria, menggunakan teknik statistik deskriptif dan statistik inferensial. Peneliti ingin mengetahui pengaruh *communication on workers performance*. Dari penelitian ini peneliti memperoleh hasil *communication* berpengaruh terhadap kinerja pekerja.

## **C. Pengaruh Hubungan Antar Variabel**

### **1. Pengaruh *teamwork* terhadap kinerja anggota**

*Teamwork* memiliki hubungan yang tak dapat dilepaskan dari kinerja, kinerja sangat dipengaruhi oleh *teamwork*. *Teamwork* yang diaplikasikan dengan baik maka suatu organisasi dapat menciptakan dimensi kinerja yang baik dalam lingkup anggota organisasi, dengan bersama-sama menyelesaikan pekerjaan maka akan terasa mudah dan memberikan hasil yang optimal terhadap organisasi.

Robbins S, (2018) menyatakan bahwa kerja tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widiyanti (2017) yang menunjukkan bahwa *teamwork* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang juga menunjukkan keselarasan hasil penelitian yaitu oleh Panggiki (2017) menunjukkan bahwa kerja kelompok (*teamwork*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Mbah (2014) yang menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya kerjasama tim yang baik antar sesama anggota maupun anggota dengan pimpinan, dapat meningkatkan kinerja dari anggota.

Berdasarkan penjelasan penelitian terdahulu tersebut maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Teamwork* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja anggota

## **2. Pengaruh *teamwork* terhadap kinerja karyawan di moderasi variabel komunikasi interpersonal**

*Teamwork* sangat mempengaruhi kinerja anggota dalam suatu organisasi, dengan komunikasi interpersonal yang tak kalah berpengaruh sebagai pendukung sebuah *teamwork* terhadap kinerja anggota pada komunitas ini. Dalam penelitian ini peneliti mencoba membuktikan apakah *teamwork* dapat diperkuat atau di perlemah oleh variabel komunikasi interpersonal sebagai pemoderasi.

Salah satu prinsip dalam manajemen dan organisasi adalah kerja sama dalam sebuah tim. Kerjasama dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis yang saling memberikan hubungan timbal balik antar

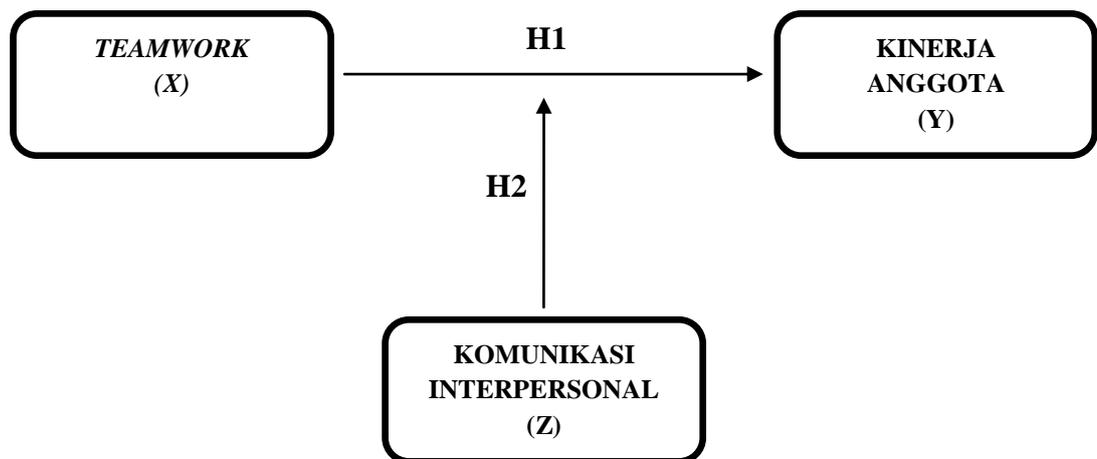
karyawan maupun antar atasan dan bawahan, selain itu kepedulian pada rekan kerja dan sikap toleran dibutuhkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif (Lalujan Paramita, 2016). Hal ini juga sejalan dengan apa yang di ungkapkan oleh Effendi (1984) yang mengatakan bahwa dengan komunikasi interpersonal dapat saling bertukar informasi, saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat segera terselesaikan sesuai dengan jumlah dan kualitas yang ditetapkan serta dalam jangka waktu yang cepat. Hal ini senada dengan landasan berfikir yang di ungkapkan oleh Sriwidodo (2010) yang menyatakan bahwa sekuat apapun suatu kelompok apabila tidak didukung dengan komunikasi yang baik maka kinerja yang dicapai tidak akan mendapatkan hasil yang optimal karena faktor utama terbentuknya teamwork adalah komunikasi yang baik antar sesama karyawan maupun antar atasan dan bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya komunikasi interpersonal sebagai pemoderasi antara variabel *teamwork* dan kinerja karyawan akan semakin memperkuat fungsi dari *teamwork* tersebut.

Berdasarkan penjelasan penelitian terdahulu tersebut maka dapat di ajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Komunikasi interpersonal memoderasi pengaruh *teamwork* terhadap kinerja anggota.

#### D. Model Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independen (*teamwork*), satu variabel moderasi (komunikasi interpersonal) dan satu variabel dependen (kinerja). Model penelitian ini dapat di gambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Sumber : (Widiyanti, 2017)

HIPOTESIS :

H1 : *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota.

H2 : Komunikasi interpersonal memoderasi pengaruh *teamwork* terhadap kinerja anggota.