

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti yaitu, Kepuasan Kerja, Komunikasi Interpersonal Dan Kinerja Karyawan. Penelitian ilmiah dari penelitian sebelumnya akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

##### **2.1.1 Kepuasan Kerja**

###### **2.1.1.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko dalam Abdul haris (2022 halaman 26) Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian. Umar dalam Abdul haris (2022 halaman 25). Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perusahaan pekerja terhadap pekerjaannya. Asaad dalam Abdul haris (2022 halaman 26) Kepuasan kerja adalah sifat terhadap faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Luthans dalam Abdul haris (2022 halaman 25) kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Robbins dalam Abdul haris (2022 halaman 27) Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik hasil pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan oleh masing-masing para ahli diatas, penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Definisi-definisi Kepuasan Kerja Menurut Para Ahli**

No	Penulis/Tahun	Definisi
1.	Handoko dalam Abdul haris (2022 halaman 26)	Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian.
2.	Asaad dalam Abdul haris (2022 halaman 26)	Kepuasan kerja adalah sifat terhadap faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.
3.	Robbins dalam Abdul haris (2022 halaman 27)	Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik hasil pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.
4.	Umar dalam Abdul haris (2022 halaman 25)	Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perusahaan pekerja terhadap pekerjaannya.
5.	Luthans dalam Abdul haris (2022 halaman 25)	Kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

Sumber: Data Diolah penulis, 2024

Berdasarkan pemaparan pengertian kepuasan kerja menurut penelitian terdahulu, maka disimpulkan oleh penulis bahwa kepuasan kerja adalah cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya baik itu dalam arti yang positif maupun negatif. Dari ke 5 pengertian menurut para ahli diatas, peneliti memilih Luthans dalam Abdul haris (2022 halaman 25) karena paling sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan bahwa karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan belum sesuai dengan keinginan dan keterampilan.

### **2.1.1.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja menurut Luthans dalam Abdul haris (2022 halaman 28) yaitu sebagai berikut.

1. Pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji atau upah dikenal menjadi signifikan tapi kompleks kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.
3. Promosi yakni kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja, hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.
4. Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja, ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu berpusat pada pegawai dan partisipasi atau pengaruh kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Kelompok kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu.
6. Kondisi kerja memiliki kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, jika kondisi kerja bagus (bersih, lingkungan menarik) individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka sebaliknya jika kondisi kerja buruk individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya. Jika segalanya

berjalan baik tidak ada masalah kepuasan kerja, jika segalanya berjalan buruk masalah ketidakpuasan kerja muncul.

Menurut Asa'ad dalam Abdul haris (2022 halaman 29) ada 10 indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Kesempatan untuk maju : Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja : Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja.
3. Gaji : Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen : Perusahaan dan manajemen yang baik adalah faktor yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.
5. Pengawasan (supervisi) ; Bagi pegawai, supervisi dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasan. Supervisi yang buruk berakibat absensi dan *turn over*.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan : Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas, akan dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja; Termasuk disini adalah kondisi tempat kerja, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial : Dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan.
9. Komunikasi : Komunikasi yang lancar antara pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawai.
10. Fasilitas : Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat memenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Adapun menurut Umar dalam Abdul haris (2022 halaman 31) dalam indikator kepuasan kerja adalah:

1. Kompensasi atau imbalan : Kompensasi merupakan pemberian imbalan terhadap hasil kerja pegawai. Seperti kenaikan gaji dan tunjangan yang di dapatkan oleh pegawai.
2. Kesempatan promosi : Kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya. Seperti kenaikan jabatan atau golongan.
3. Komunikasi. : Komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan.

4. Supervisi dari atasan. : Supervisi merupakan proses melihat atau meninjau dan menilai dari atas yang dilakukan oleh atasan terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan.
5. Kondisi kerja : Kondisi kerja merupakan keadaan situasi pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai dalam menghadapi atasan atau rekan kerja.

Robbins dalam Abdul haris (2022 halaman 40) ada lima indikator kepuasan kerja yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Pemenuhan kebutuhan : Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan : Kepuasan merupakan suatu hal yang memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.
3. Pencapaian nilai : Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan : Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. Budaya Organisasi : Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

Handoko dalam Abdul haris (2022 halaman 45) ada lima indikator kepuasan kerja yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian. : Seseorang akan merasakan kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan.
2. Rasa adil.: Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu, dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.
3. Hilangnya perasaan tidak puas. : Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor -faktor itu meliputi: gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.
4. Satisfiers. : Merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber dari kepuasan seseorang meliputi: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, dan tanggung jawab.

Berdasarkan indikator-indikator dari beberapa ahli diatas, maka penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.2**  
**Indikator Kepuasan Kerja Menurut Para Ahli**

No	Penulis/Tahun	Indikator
1.	Luthans dalam Abdul haris (2022 halaman 28)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Gaji</li> <li>3. Promosi</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Kelompok Kerja</li> <li>6. Kondisi Kerja</li> </ol>
2.	Asa'ad dalam Abdul haris (2022 halaman 29)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesempatan untuk maju</li> <li>2. Keamanan kerja</li> <li>3. Gaji</li> <li>4. Perusahaan dan Manajemen</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Faktor intrinsic dari pekerjaan</li> </ol>

		7. Kondisi Kerja 8. Aspek social 9. Komunikasi 10. Fasilitas
3.	Umar dalam Abdul haris (2022 halaman 40)	1. Kompensasi atau imbalan 2. Kesempatan promosi 3. Komunikasi 4. Supervisi dari atasan 5. Kondisi kerja
4.	Robbins dalam Abdul haris (2022 halaman 31)	1. Pemenuhan Kebutuhan 2. Perbedaan 3. Pencapaian Nilai 4. Keadilan 5. Budaya Organisasi
5.	Handoko dalam Abdul haris (2022 halaman 45)	1. Kesesuaian 2. Rasa adil 3. Hilangnya perasaan tidak puas 4. Satisfiers

*Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024*

Dari beberapa indikator kepuasan kerja diatas menurut para ahli, penulis memilih indikator dari Luthans dalam Abdul haris (2022 halaman 28) hal ini berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan, di point pekerjaan itu sendiri permasalahannya para pekerja merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan keinginan dan keterampilannya.

## **2.1.2 Komunikasi Interpersonal**

### **2.1.2.1 Definisi Komunikasi interpersonal**

Menurut Effendi dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 33) Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Menurut Arni Muhammad dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 31) komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Menurut Thoha

dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 31) komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang minimal melibatkan dua orang, setiap orang merumuskan dan mengirim pesan (fungsi sumber) dan juga menerima dan memahami pesan (fungsi penerima). Menurut Deddy Mulyana dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 32) komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah proses komunikasi antara dua orang atau lebih secara tatap muka, yang memungkinkan komunikator menyampaikan pesan secara langsung, dan komunikan menanggapi pada saat yang bersamaan. Menurut Devito dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 30) Komunikasi Interpersonal merupakan sebuah komunikasi yang terjadi pada dua orang atau lebih serta melakukan percakapan baik bertatap muka maupun melalui telepon sehingga dapat menimbulkan timbal balik. Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan oleh masing-masing para ahli diatas, penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.3**  
**Definisi-definisi Komunikasi Interpersonal Menurut Para Ahli**

No	Penulis/Tahun	Definisi
1.	Effendi dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 33)	Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal.
2.	Arni Muhammad dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 31)	komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya.
3.	Thoha dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 31)	komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang minimal melibatkan dua orang, setiap orang merumuskan dan mengirim pesan (fungsi sumber) dan juga menerima dan memahami pesan (fungsi penerima).
4.	Deddy Mulyana dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 32)	komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah proses komunikasi antara dua orang atau lebih secara tatap muka, yang memungkinkan komunikator menyampaikan pesan secara langsung, dan komunikan menanggapi pada saat yang bersamaan.

5.	Devito dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 30)	Komunikasi Interpersonal merupakan sebuah komunikasi yang terjadi pada dua orang atau lebih serta melakukan percakapan baik bertatap muka maupun melalui telepon sehingga dapat menimbulkan timbal balik
----	--	--

*Sumber: Data Diolah penulis, 2024*

Berdasarkan pemaparan pengertian komunikasi interpersonal menurut penelitian terdahulu, maka disimpulkan oleh penulis bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara 2 orang atau lebih dan secara langsung diresponnya. Dari ke 5 pengertian menurut para ahli diatas, peneliti memilih Devito dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 30) Karena paling sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan bahwa karyawan merasa kondisi di kantor individualisme .

### **2.1.2.2 Indikator Komunikasi Interpersonal**

Menurut Devito dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 30) indikator komunikasi interpersonal yaitu :

1. Keterbukaan (*openness*) adalah kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan interpersonal. Keterbukaan atau sikap terbuka sangat berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif.
2. Empati (*empathy*) adalah merasakan apa yang dirasakan orang lain atau proses ketika seseorang merasakan perasaan orang lain dan menangkap arti perasaan itu kemudian mengkomunikasikannya dengan kepekaan sedemikian rupa sehingga menunjukkan bahwa ia sungguh-sungguh mengerti perasaan orang lain itu.

3. Dukungan (*supportiveness*) adalah situasi yang terbuka untuk mendukung agar komunikasi berlangsung efektif. Sikap suportif adalah sikap yang mengurangi sikap defensif dalam komunikasi.
4. Rasa positif (*positiveness*) adalah perasaan positif terhadap diri sendiri, kemampuan mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi dan kemampuan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk berinteraksi yang efektif.
5. Kesetaraan (*equality*) adalah pengakuan kedua belah pihak saling menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Menurut Arni Muhammad dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 31) indikator komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut :

1. Keterbukaan (*openness*), merupakan sikap jujur, rendah hati, dan adil didalam menerima pendapat orang lain.
2. Empati (*empathy*), adalah kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan kesanggupan untuk menempatkan diri dalam keadaan orang lain.
3. Dukungan (*support*), adalah suatu bentuk kenyamanan, perhatian, penghargaan, ataupun bantuan yang diterima individu dari orang yang berarti, baik secara perorangan maupun kelompok.
4. Rasa positif (*positiveness*), Bersikap positif baik ketika mengemukakan pendapat atau gagasan yang bertentangan maupun gagasan yang mendukung, karena rasa positif itu sudah dengan sendirinya mendukung proses pelaksanaan komunikasi yang efektif.

5. Kesamaan (*similarity*), yaitu siap menerima anggota komunikasi lain sama.

Menurut Thoha dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 31) indikator komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut :

1. Keterbukaan (*Openess*) merupakan indikator bahwa komunikator interpersonal yang efektif sangat jujur kepada individu saat berkomunikasi. Selalu terbuka dan jujur dalam berkomunikasi.
2. Sikap Saling Mendukung (*Supportiveness*), hubungan komunikasi interpersonal yang paling efektif salah satu faktornya adalah sikap saling mendukung satu dengan lainnya dalam hubungan komunikasi.
3. Sikap positif (*Positivenes*) merupakan sikap apabila pembicara antara komunikator dan komunikasi mendapat tanggapan positif dari kedua belah pihak. Sikap positif menjadikan orang-orang yang berkomunikasi tidak berprasangka atau timbul kecurigaan yang dapat mengganggu terjalin komunikasi.

Menurut Deddy Mulyana dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 32) indikator komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan diri : Komunikator yang efektif memiliki rasa kepercayaan diri yang tinggi dalam bersosialisasi, hal tersebut dapat dilihat dari kemampuannya untuk menghadirkan suasana nyaman pada saat interaksi pada orang-orang yang merasa gelisah, pemalu, atau khawatir dan membuat mereka merasa lebih nyaman.

2. Kebersatuan : penggabungan antara komunikan dan komunikator, rasa kebersamaan dan kesatuan yang mengisyaratkan perhatian untuk mau mendengarkan.
3. Manajemen interaksi : Dalam melakukan suatu komunikasi dapat mengendalikan interaksi untuk kepuasan kedua belah pihak sehingga tidak seorang pun merasa diabaikan atau merasa menjadi pihak tokoh yang paling penting.
4. Daya ekspresi ; Kemampuan untuk mengkomunikasikan apa yang ingin disampaikan dengan aktif, bukan dengan menarik diri atau melemparkan tanggung jawab kepada orang lain.
5. Orientasi ke pihak lain : Dalam hal ini dimaksudkan untuk lebih menyesuaikan diri dengan lawan bicara dan mengkomunikasikan perhatian terhadap apa yang dikatakan oleh lawan bicara.

Menurut Effendi dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 33) indikator komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut :

1. Keterbukaan : Sifat keterbukaan menunjukkan paling tidak dua aspek tentang komunikasi interpersonal. Aspek pertama yaitu, bahwa kita harus terbuka pada orang-orang yang berinteraksi dengan kita. Dari sini orang lain akan mengetahui pendapat, pikiran dan gagasan kita. Sehingga komunikasi akan mudah dilakukan. Aspek kedua dari keterbukaan merujuk pada kemauan kita untuk memberikan tanggapan terhadap orang lain dengan jujur dan terus terang segala sesuatu yang dikatakannya, demikian sebaliknya.

2. Empati : Empati adalah kemampuan seseorang untuk menempatkan dirinya pada peranan atau posisi orang lain. Mungkin yang paling sulit dari factor komunikasi adalah kemampuan untuk berempati terhadap pengalaman orang lain. Karena dalam empati, seseorang tidak melakukan penilaian terhadap perilaku orang lain tetapi sebaliknya harus dapat mengetahui perasaan, kesukaan, nilai, sikap dan perilaku orang lain.
3. Perilaku Sportif : Komunikasi interpersonal akan efektif bila dalam diri seseorang ada perilaku sportif, artinya seseorang dalam menghadapi suatu masalah tidak bersikap bertahan.

Berdasarkan indikator-indikator dari beberapa ahli diatas, maka penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.4**  
**Indikator Komunikasi Interpersonal Menurut Para Ahli**

No	Penulis/Tahun	Indikator
1.	Devito dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 30)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbukaan (openness)</li> <li>2. Empati (empathy)</li> <li>3. Dukungan (supportiveness)</li> <li>4. Rasa positif (positiveness)</li> <li>5. Kesetaraan (equality)</li> </ol>
2.	Arni Muhammad dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 31)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbukaan (openness)</li> <li>2. Empati (empathy)</li> <li>3. Dukungan (support),</li> <li>4. Rasa positif (positiveness),</li> <li>5. Kesamaan (similarity),</li> </ol>
3.	Thoha dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 31)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbukaan (Openess)</li> <li>2. Sikap Saling Mendukung (Supportiveness)</li> <li>3. Sikap positif (Possitivenes)</li> </ol>
4.	Deddy Mulyana dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 32)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepercayaan diri</li> <li>2. Kebersatuan</li> <li>3. Manajemen interaksi</li> <li>4. Daya ekspresi</li> <li>5. Orientasi ke pihak lain</li> </ol>
5.	Effendi dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 33)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbukaan</li> <li>2. Empati</li> <li>3. Perilaku Sportif</li> </ol>

*Sumber: Data Diolah penulis, 2024*

Dari beberapa indikator komunikasi interpersonal diatas menurut para ahli, penulis memilih indikator dari Devito dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 30) Hal ini berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan, di point keterbukaan dan empati permasalahannya para karyawan merasa sulit untuk terbuka dan menjaga perasaan rekan kerja lainnya, sehingga suasana kantor terkesan individualisme.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno dalam Budiyanto (2020 halaman 13). Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Mangkunegara dalam Budiyanto (2020 halaman 13) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hamali dalam Budiyanto (2020 halaman 13) kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Robbins dalam Budiyanto (2020 halaman 14) kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Bernardin et al dalam Budiyanto (2020 halaman 14) Kinerja Karyawan adalah catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu.

Berdasarkan definisi- definisi dari beberapa ahli diatas, maka penulis merangkumnya ke dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.5**  
**Definisi-definisi Kinerja Karyawan Menurut Para Ahli**

No	Penulis/Tahun	Definisi
1.	Sutrisno dalam Budiyanto (2020 halaman 13)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi
2.	Mangkunegara dalam Budiyanto (2020 halaman 13)	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
3.	Hamali dalam Budiyanto (2020 halaman 13)	Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi
4.	Bernardin et al dalam Budiyanto (2020 halaman 14)	Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.
5.	Robbins dalam Budiyanto (2020 halaman 14)	Kinerja Karyawan adalah catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu.

*Sumber: Data Diolah penulis, 2024*

Berdasarkan pemaparan pengertian kinerja karyawan menurut para ahli, maka disimpulkan oleh penulis bahwa kinerja karyawan adalah suatu capaian positif dalam bekerja yang sudah sesuai ketentuan perusahaan. Dari ke 5 pengertian menurut para ahli diatas, peneliti memilih Robbins dalam Budiyanto (2020 halaman 14) Karena paling sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan di point catatan keberhasilan bahwa data KPI lah yang menjadi acuan yang mengindikasikan kinerja karyawan nya masih rendah.

### **2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dalam Budiyanto (2020 halaman 50) terdapat enam indikator kinerja yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas : Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas : Merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu : Merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas : Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian : Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Sementara itu menurut Sutrisno dalam Budiyanto (2020 halaman 53) untuk mengukur kinerja terdapat enam indikator yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang di antaranya adalah berikut.

1. Hasil kerja : Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan : Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif : Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental : Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap : Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi : Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran menentukan pada kuantitas dan kualitas hasil kerja pula.

Menurut Mangkunegara dalam Budiyanto (2020 halaman 54) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan: Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingindicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Standar: Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan

tercapai. Standar menjawab pertanyaan kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan balik: Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
4. Alat atau Sarana: Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alata atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
5. Kompetensi: Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif: Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang: Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang meyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memnuhi syarat

Menurut Hamali dalam Budiyanto (2020 halaman 56) indikator kinerja karaywan yaitu :

1. Kualitas (Mutu) : Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
2. Kuantitas (jumlah) : Untuk melihat kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.
3. Waktu (jangka waktu) : Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Penekanan biaya : Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.
5. Pengawasan : Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.
6. Hubungan antar karyawan : Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar karyawan dan atau antar pimpinan.

Menurut Bernardin et al dalam Budiyanto (2020 halaman 57) ada beberapa indikator kinerja karyawan, diantaranya :

1. Kualitas kerja. Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik

dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi.

2. Kuantitas kerja (jumlah pekerjaan). Membuktikan seberapa baik seorang karyawan menerima dan melakukan pekerjaan dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan dalam kehidupan sehari-hari.
3. Tanggung jawab. Menentukan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam waktu bersamaan sehingga dapat dilkakukan efisiensi dan efektifitas sesuai dengan tujuan instansi.
4. Kerjasama. Kemauan karyawan untuk keikutsertaan secara vertikal dan horizontal dengan karyawan lain di dalam dan di luar pekerjaan untuk meningkatkan hasil kerja.
5. Inisiatif. Kesanggupan dari dalam diri anggota organisasi untuk bekerja dan melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan serta menunjukkan tanggung jawab atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan.

**Tabel 2.6**  
**Indikator Kinerja Karyawan Menurut para Ahli**

No	Penulis/Tahun	Indikator
1.	Robbins dalam Budiyanto (2020 halaman 50)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian</li> </ol>
2.	Sutrisno dalam Budiyanto (2020 halaman 53)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil kerja</li> <li>2. Pengetahuan pekerjaan</li> <li>3. Inisiatif</li> <li>4. Kecekatan mental</li> <li>5. Sikap</li> <li>6. Disiplin waktu dan absensi</li> </ol>

3.	Mangkunegara dalam Budiyanto (2020 halaman 54)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan</li> <li>2. Standar</li> <li>3. Umpan balik</li> <li>4. Alat atau sarana</li> <li>5. Kompetensi</li> <li>6. Motif</li> <li>7. Peluang</li> </ol>
4.	Hamali dalam Budiyanto (2020 halaman 56)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Waktu</li> <li>4. Penekanan biaya</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Hubungan antar karyawan</li> </ol>
5.	Bernardin et al dalam Budiyanto (2020 halaman 57)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Tanggung jawab</li> <li>4. Kerjasama</li> <li>5. Inisiatif</li> </ol>

*Sumber: Data Diolah Penulis, 2024*

Dari beberapa indikator kinerja karyawan diatas menurut para ahli, penulis memilih indikator dari Robbins dalam Budiyanto (2020 halaman 50) Hal ini berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan, pada KPI di point kedisiplinan yang skornya masih 15 dari pencapaian target 20.

#### **2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu**

Sebuah penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil penelitian yang kita lakukan sekarang. Maka dari itu penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal yang telah dikumpulkan penulis. Berikut isi kajiannya dalam bentuk tabel:

**Tabel 2.7**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode / Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1	<p><b>Penulis :</b> Riski Damayanti</p> <p><b>Tahun :</b> 2020</p>	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang)</p> <p><b>Metode :</b> Kuantitatif</p> <p><b>Sampel :</b> 40 Responden</p>	<p>Hasilnya Dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan Non Medical Staff Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang. Hal ini dibuktikan dengan t- hitung persentase (2.309) &gt; t-tabel (2,024) dengan signifikansi 0,026 lebih kecil dari <math>\alpha</math> 0,05 (<math>0,026 &lt; \alpha</math> 0,05).</p>	<p><b>Persamaan :</b> Penulis dan Peneliti terdahulu sama sama menggunakan Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja</p> <p><b>Perbedaan :</b> Pada penelitian terdahulu tidak ada variabel Komunikasi Interpersonal dan Teknologi Informasi, dan metode penelitian pada peneliti hanya menggunakan metode kuantitatif sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif verifikatif</p>
2	<p><b>Penulis :</b> Iwan Kurnia Wijaya</p> <p><b>Tahun :</b> 2019</p>	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas</p> <p><b>Metode :</b> analisis kuantitatif dengan metode regresi linier sederhana</p> <p><b>Sampel :</b> Purposive Sampling sebanyak 73 karyawan</p>	<p>Dari hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja yang digunakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Penulis dan Peneliti terdahulu sama sama menggunakan Variabel Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p> <p><b>Perbedaan :</b> Pada penelitian terdahulu tempat penelitiannya bukan di intansi pemerintahan</p>

3.	<p><b>Penulis :</b> Audai Al Smadi</p> <p><b>Tahun :</b> 2023</p>	<p><b>Judul :</b> Influence of job satisfaction components on staff performance in the emergency department</p> <p><b>Metode :</b> Kuantitatif</p> <p><b>Sampel :</b> Proportionate Stratified Random Sampling 286 orang</p>	<p>Hasil Skor rata-rata pada skala kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan menunjukkan bahwa peserta tidak puas atau tidak puas dengan pekerjaan mereka, tetapi memiliki tingkat kinerja pekerjaan yang dirasakan tinggi</p>	<p><b>Persamaan :</b> Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja</p> <p><b>Perbedaan :</b> sampel nya menggunakan random sampling, sedangkan penelitian ini tidak</p>
4	<p><b>Penulis :</b> Fatmasari</p> <p><b>Tahun :</b> 2022</p>	<p><b>Judul :</b> Dimensi Komunikasi Interpersonal dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p><b>Metode :</b> deksriptif-kuantitatif dengan tipe korelasional sebab-akibat</p> <p><b>Sampel :</b> full sampling sebanyak 30 orang</p>	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komunikasi interpersonal dalam dimensi keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif dan kesetaraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun secara simultan.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Penulis dan Peneliti terdahulu sama sama menggunakan Variabel Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Karyawan dan menggunakan metode yang sama</p> <p><b>Perbedaan :</b> Penulis menggunakan 4 variabel sedangkan peneliti terdahulu menggunakan 2 Variabel yaitu Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Karyawan</p>
5	<p><b>Penulis :</b> Caesario Dwi Prakoso</p> <p><b>Tahun :</b> 2020</p>	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Komunikasi Interpersonal Karyawan Travel Terhadap Kinerja Karyawan Zena Travelindo Malang</p> <p><b>Metode :</b> Kuantitatif</p> <p><b>Sampel :</b> Full sampling sebanyak 45 responden</p>	<p>variabel komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap Kinerja karyawan variabel komunikasi interpersonal yang berpengaruh dominan adalah Sikap Positif.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Penulis dan Peneliti terdahulu sama sama menggunakan Variabel Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Karyawan dan memakai metode kuantitatif</p> <p><b>Perbedaan :</b> Penulis menggunakan 4 variabel sedangkan peneliti terdahulu menggunakan 2 Variabel yaitu Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Karyawan</p>

6	<p><b>Penulis :</b> Suryanto, Ahmad Cik, Kumba Digdowiseis, Hayatul Safrah Salleh.</p> <p><b>Tahun :</b> 2024</p>	<p><b>Judul :</b> The Influence Of Interpersonal Communication And Motivation On The Performance Of Pt Lotte Shopping Avenue Indonesia Employees</p> <p><b>Metode :</b> Pengolahan data menggunakan uji validitas dan reliabilitas serta uji regresi dan korelasi menggunakan SPSS 19</p> <p><b>Sampel :</b> Sampel jenuh 100 karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan secara parsial adanya pengaruh kompetensi dan pembinaan karir terhadap kinerja karyawan. Antara Komunikasi Interpersonal (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan hubungan yang positif. Ini menunjukkan dua variabel independen, Komunikasi Interpersonal (X1) dan Motivasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p>	<p><b>Persamaan :</b> Menggunakan variabel komunikasi interpersonal dan kinerja karyawan Serta metodenya sama</p> <p><b>Perbedaan :</b> Tidak ada variabel motivasi dalam penelitian ini, dan penelitian terdahulu menggunakan teknik sampel jenuh</p>
7	<p><b>Penulis :</b> Reny Diana</p> <p><b>Tahun :</b> 2020</p>	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru</p> <p><b>Metode :</b> metode kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional</p> <p><b>Sampel :</b> Sampling jenuh 68 orang guru</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru, kepuasan kerja dan komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Prabumulih.</p>	<p><b>Persamaan :</b> variabel kepuasan kerja, komunikasi interpersonal dan kinerja karaywan sama dan metodenya sama</p> <p><b>Perbedaan :</b> Sampling di penelitian ini tidak menggunakan sampling jenuh seperti di penelitian terdahulu</p>

8	<p><b>Penulis :</b> Sri Wahyuni</p> <p><b>Tahun :</b> 2023</p>	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p> <p><b>Metode :</b> Kuantitatif</p> <p><b>Sampel :</b> Sampling jenuh 70 orang</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Variabel kepuasan kerja, komunikasi interpersonal dan kinerja karyawan sama, metodenya sama</p> <p><b>Perbedaan :</b> Tidak ada variabel kualitas kehidupan kerja dalam penelitian ini, serta di penelitian terdahulu tekniknya sampling jenuh.</p>
9	<p><b>Penulis :</b> Rifqi Amri Putri</p> <p><b>Tahun :</b> 2022</p>	<p><b>Judul :</b> The Effect of Organizational Commitment, Interpersonal Communication, and Motivation on Employee Satisfaction and Performance</p> <p><b>Metode :</b> Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan aplikasi SPSS versi 21.</p> <p><b>Sampel :</b> Sampel jenuh 100 orang</p>	<p>Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai kontribusi sebesar 0,24, sedangkan hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mempunyai kontribusi sebesar 0,279. Selain itu, hubungan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan memberikan kontribusi sebesar 0,131, sedangkan hubungan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan memberikan kontribusi sebesar</p>	<p><b>Persamaan :</b> Variabel kepuasan kerja, komunikasi interpersonal dan kinerja sama</p> <p><b>Perbedaan :</b> Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel komitmen organisasi dan motivasi kerja, serta di penelitian ini tidak menggunakan sampling jenuh, dan metodenya pada penelitian terdahulu menggunakan path analysis.</p>

			0,448. Hubungan kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai mempunyai kontribusi sebesar 0,185. Adapun pengaruh total gaya kepemimpinan melalui kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai memberikan kontribusi sebesar 0,323 dan total pengaruh komunikasi interpersonal melalui kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai memberikan kontribusi sebesar 0,472.	
10	<p><b>Penulis :</b> Sukmawati ,Palipada Palisuri, Muhlis Ruslan, Indrayani Nur.</p> <p><b>Tahun :</b> 2022</p>	<p><b>Judul :</b> The Effect of Organizational Commitment, Interpersonal Communication, and Motivation on Employee Satisfaction and Performance</p> <p><b>Metode :</b> Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Equation Model (SEM) kuantitatif dan deskriptif struktural dengan menggunakan program AMOS.</p> <p><b>Sampel :</b> Stratified Random Sampling sebanyak 243 responden</p>	<p>Hasil penelitian ini adalah Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Komunikasi Interpersonal berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan Komunikasi Interpersonal berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen</p>	<p><b>Persamaan :</b> Variabel kepuasan kerja, komunikasi interpersonal dan kinerja sama, dan metodenya kuantitatif deskriptif sama</p> <p><b>Perbedaan :</b> Pada penelitian ini tidak ada variabel komitmen organisasi, motivasi kerja</p>

			<p>Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui mediasi komitmen organisasi. Komunikasi interpersonal berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja.</p>	
--	--	--	---	--

*Sumber : Hasil penelitian terdahulu dan hasil olah penulis, 2024*

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tabel diatas dari penelitian terdahulu memiliki acuan dalam penelitian, guna memperkuat hipotesis yang diajukan penulis. Sebuah organisasi atau Perusahaan termasuk PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa didukung faktor manusia yang baik. Salah satu cara untuk menciptakan manajemen sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan sebaiknya memperhatikan Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan adalah catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu. Kinerja Karyawan memiliki indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Kemudian faktor lain yang diduga mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu Kepuasan Kerja, Kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja Karyawan yang tercapai dapat membantu para karyawan memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka sudah merasa tercukupi oleh perusahaan dari sisi fisik dan psikologisnya sehingga lebih mendorong para karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Kepuasan Kerja memiliki indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, kelompok kerja, kondisi kerja.

Kemudian faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu Komunikasi interpersonal. Komunikasi Interpersonal merupakan sebuah komunikasi yang terjadi pada dua orang atau lebih serta melakukan percakapan baik bertatap muka maupun melalui telepon sehingga dapat menimbulkan timbal balik. Tidak adanya komunikasi yang tepat antara pimpinan dan bawahan seringkali menimbulkan kesalahpahaman dan jika dibiarkan dapat melemahkan perusahaan dan kinerja karyawan tidak akan maksimal. Kinerja karyawan memiliki indikator yaitu keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif, kesetaraan. Kinerja karyawan yang baik dapat dibangun dengan membuat para karyawan yang ada memiliki kemampuan Komunikasi Interpersonal yang baik dan Kepuasan Kerja yang baik dan akhirnya para karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai pengaruh antara variabel independen yaitu Kepuasan Kerja

(X1) dan Komunikasi Interpersonal (X2) dengan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

### **2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka Luthans dalam Haris (2022 halaman 25). Menurut Robbins dalam Budiyanto (2020 halaman 14) kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Adanya Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ini dapat dilihat pada hasil penelitian Damayanti (2020) Hasilnya Dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan Non Medical Staff Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang. Hal ini dibuktikan dengan  $t$ -hitung persentase (2.309) >  $t$ -tabel (2,024) dengan signifikansi 0,026 lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 ( $0,026 < \alpha$  0,05). Lalu diperkuat oleh penelitian terdahulu lainnya oleh Wijaya (2019) Dari hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja yang digunakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja yang digambarkan sebagai berikut:



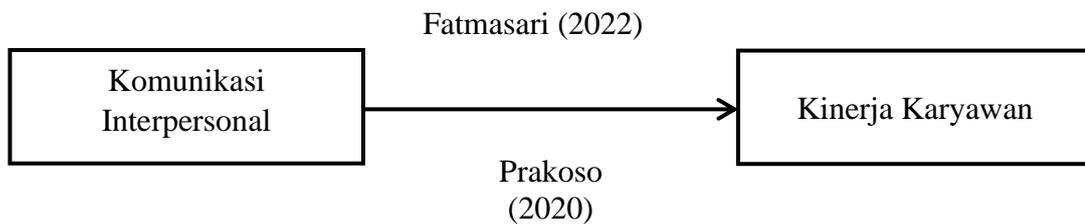
**Gambar 2.1**  
**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.2.2 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Devito dalam Maryam, E. W. (2021 halaman 30) Komunikasi interpersonal merupakan sebuah komunikasi yang bisa terjadi pada dua orang serta melakukan percakapan. Dalam kontak tersebut dapat bertatap muka maupun melalui telepon sehingga dapat menimbulkan timbal balik. Menurut Robbins dalam Budiyanto (2020 halaman 14) kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Adanya Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan ini dapat dilihat pada hasil penelitian Fatmasari (2022) Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komunikasi interpersonal dalam dimensi keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif dan kesetaraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun secara simultan. Lalu diperkuat oleh penelitian terdahulu dari Prakoso (2020) variabel komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, variabel komunikasi interpersonal yang berpengaruh dominan adalah Sikap Positif.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh dari komunikasi interpersonal terhadap Kinerja karyawan yang digambarkan sebagai berikut:

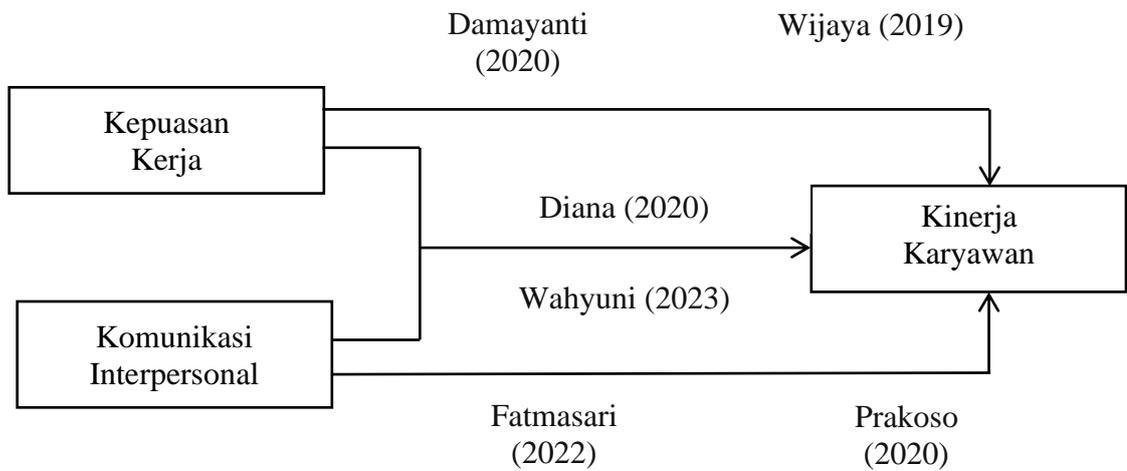


**Gambar 2.2**  
**Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja karyawan**

### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan**

Kurangnya kemampuan komunikasi interpersonal dapat menyebabkan kesalahpahaman dan menciptakan suasana individualis dalam sebuah pekerjaan yang dapat menyebabkan terjadinya ketidakpuasan dalam bekerja dan akhirnya mengganggu kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Diana (2020) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru, kepuasan kerja dan komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Prabumulih. Dan diperkuat oleh penelitian terdahulu lain dari Wahyuni (2023) Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

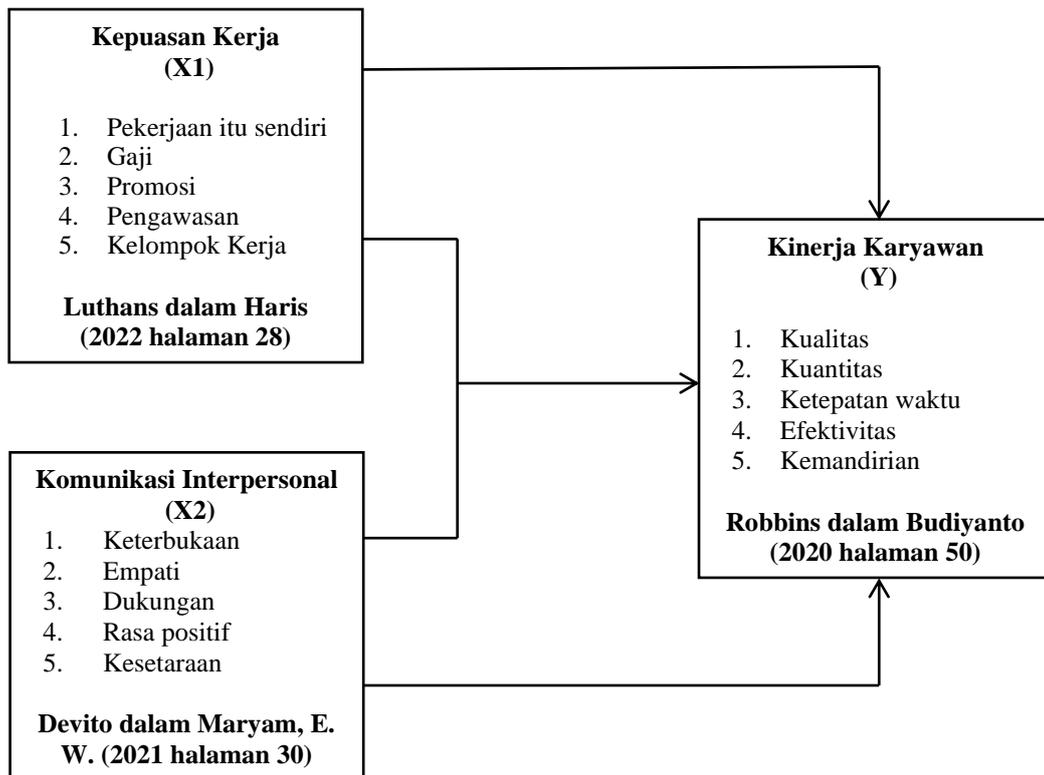
Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh dari Kepuasan Kerja dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.3**  
**Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.3 Paradigma penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran serta teori keterkaitan, maka terbentuklah paradigma penelitian. Pengaruh kepuasan kerja dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan :



**Gambar 2.4**  
**Paradigma Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komunikasi iNterpersonal terhadap Kinerja Karyawan**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian terbentuklah Hipotesis yang dapat dianggap sebagai suatu kesimpulan yang sifatnya juga sementara sedangkan, penerimaan atau penolakan terhadap pendapat sementara. Tergantung pada hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpul dan diambil suatu kesimpulan. Adapun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan.
- H2: Diduga Komunikasi Interpersonal berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan.
- H3: Diduga Kepuasan Kerja dan Komunikasi Interpersonal berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Maybank Indonesia Finance Bandung cabang Naripan.