

TESIS

**PENGARUH REKRUTMEN DAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA ENERGY EQUITY EPIC (SENGKANG)
PTY.LTD.**

ANDI KUSUMAWARDANI



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

PENGARUH REKRUTMEN DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ENERGY EQUITY EPIC (SENGKANG) PTY.LTD.

Diajukan sebagai persyaratan untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**ANDI KUSUMAWARDANI
A012192017**

Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH REKRUTMEN DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA ENERGY EQUITY EPIC (SENGKANG) PTY.LTD**

disusun dan diajukan oleh :

**ANDI KUSUMAWARDANI
A012192017**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
23 JUNI 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Samsu Alam, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping



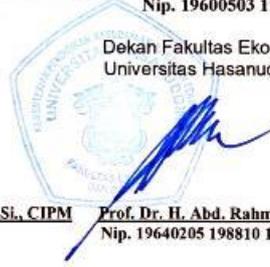
Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr
Nip. 19600503 198601 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Samsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andi Kusumawardani

NIM : A012192017

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Rekrutmen dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating pada Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar 7 Juli 2021

Yang Menyatakan,



Andi Kusumawardani

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SV^v jhan Yang Maha Esa, karena atas segala berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti diberikan kesehatan, kesempatan, rejeki, dan pengetahuan dalam menyelesaikan tesis dengan judul "Pengaruh Rekrutmen dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating pada Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd".

Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pendidikan Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Dalam penyusunan tesis ini, peneliti banyak mendapatkan bimbingan arahan dan bantuan dari semua pihak yang terkait. Untuk itu peneliti ingin menyampaikan menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H.Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM beserta jajarannya. Serta seluruh dosen yang telah mencurahkan ilmu pengetahuannya selama peneliti belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Ketua Program Pascasarjana Studi Ilmu Manajemen Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM dan juga selaku pembimbing I yang telah memberikan banyak arahan dan dan dukungan selama proses perkuliahan berjalan hingga akhir tesis ini selesai tepat pada waktunya
3. Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan arahan, pengetahuan, bimbingan, dan

perhatian yang luar biasa selama penelitian dilakukan sampai akhir selesai tesis ini.

4. Para dosen penguji yakni Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si dan Bapak Dr. Maat Pono, SE., M.Si atas kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan tesis ini.
5. Ayahanda dan Ibunda tercinta Drs. Andi Aspada, M.Si, dan Dra. Hj.Harmawati, kakak dan adik terkasih Andi Khemal Akbar, S.Pd., M.Pd., dan Andi Kumala Sari, S.H. beserta Ipar Eka Mulyasari, S.S.,M.Pd. yang telah banyak memberikan dukungan doa, semangat, wejangan moral hingga bantuan materil sampai selesainya tesis ini.
6. Pimpinan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd, Field Operations Manajer, Bapak Hartono dan Bapak Hadayullah Hamid yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
7. Karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd yang bersedia memberikan waktunya untuk mengisi kuesioner dan memberikan informasi yang dibutuhkan. Terkhusus kepada Ibu Linda, Ibu Andi Gustina, Ibu Siti Asia, Pak Hermanto Rahman, Pak Hasyim Ashari, Pak Baso Firman dan *head department* lainnya yang banyak memberikan sumbangsih pemikiran dalam eksplere pembahasan pada penelitian ini.
Serta kepada seluruh karyawan site Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd. yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden.
8. Sahabat dan teman-teman di perkuliahan Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah bersama-sama berjuang dari awal hingga akhir dengan semangat tiada henti hingga mencapai final.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dalam isi maupun teknik penulisannya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti mengharapkan adanya pandangan pikiran, berupa kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak untuk kesempurnaan dan perbaikan Tesis ini.

Akhir kata, peneliti berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Makassar, Juli 2021

Peneliti

ABSTRAK

ANDI KUSUMAWARDANI. *Pengaruh Rekrutmen dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating pada Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Nurdjannah Hamid).*

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan; (2) pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan; (3) pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan jika dimoderasi oleh motivasi kerja; dan (4) pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan jika dimoderasi oleh motivasi kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif-deskriptif diterapkan dalam penentuan sampel. Sampel ditentukan dengan metode penyampelan purposif dan diperoleh 81 responden karyawan site Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.. Penganalisan data menggunakan analisis jalur dengan aplikasi *Smart-PLS*. Sementara pendekatan kualitatif digunakan untuk mewawancarai beberapa responden dari pihak eksternal perusahaan dengan menggunakan aplikasi Atlas.ti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. telah masuk kategori cukup baik, namun proses rekrutmen karyawan yang telah berlangsung belum berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun ketika dimoderasi oleh variabel motivasi kerja. Selanjutnya, implikasi variabel komunikasi interpersonal di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. telah masuk kategori baik dan berdampak sangat baik terhadap peningkatan kinerja, namun dengan motivasi kerja yang belum optimal menjadikan pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal yang dikaitkan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menjadi tidak optimal.

Kata kunci: rekrutmen, komunikasi interpersonal, motivasi kerja, kinerja karyawan



ABSTRACT

ANDI KUSUMAWARDANI. *The Effect of Recruitment and Interpersonal Communication on Employees' Performance Through Work Motivation as the Moderating Variable in Energy Equity Epic (Sengkang) Pty Ltd.* (supervised by Syamsu Alam and Nurdjanah Hai)

The aim of this study is to determine and analyze (1) the effect of recruitment on employees' performance, (2) the effect of interpersonal communication on employees' performance, (3) the effect of recruitment on employees' performance if moderated by work motivation, and (4) the effect of interpersonal communication on employees' performance if moderated by work motivation.

This research used quantitative and qualitative approaches. Quantitative-descriptive approach with purposive sampling method was used to determine 81 respondents of the employees of Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. site as the samples. The analysis used path analysis with the SmartPLS application. Then qualitative approach was used to interview several respondents from external parties using Atlas.ti application.

The results show that the recruitment process at Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. is in a quite good category, but the recruitment process of employees has no significant effect on the improvement of employees' performance either directly or when moderated by work motivation variable. Furthermore, the implication of the interpersonal communication variable at Energy Equity Epic (Sengkang) Pty Ltd is in a good category, and it has a very good impact on the improvement of employees' performance. However, without an optimal work motivation, the indirect effect of interpersonal communication related to work motivation on employees' performance is not optimal.

Keywords: recruitment, interpersonal communication, work motivation, employee performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	ix
<i>ABSTRACT</i>	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	13
1.6. Sistematika Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep.....	15
2.2. Tinjauan Empiris.....	49
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	57
3.1. Kerangka Konseptual	57
3.2. Hipotesis.....	59
BAB IV METODE PENELITIAN	60
4.1. Rancangan Penelitian.....	60
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	60
4.3. Populasi dan Sampel.....	60
4.4. Sumber Data	61
4.5. Teknik Pengumpulan Data.....	62
4.6. Skala Pengukuran	63
4.7. Uji Validitas dan Reabilitas	64
4.8. Teknik Analisis Data	65
4.9. Definisi Operasional Variabel.....	71

BAB V	HASIL PENELITIAN	75
5.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	75
5.2.	Uji Validitas dan Reabilitas	80
5.3.	Analisis Deskriptif	82
5.4.	Analisis Jalur	105
5.5.	Hasil Uji Hipotesis.....	108
BAB VI	PEMBAHASAN	110
6.1.	Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd	110
6.2.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd	112
6.3.	Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan jika Dimoderasi oleh Motivasi Kerja pada Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd	114
6.4.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan jika Dimoderasi oleh Motivasi Kerja pada Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd.....	116
BAB VI	PENUTUP.....	118
7.1.	Kesimpulan.....	118
7.2.	Saran.....	118
7.3.	Keterbatasan Penelitian	120
DAFTAR PUSTAKA.....		121
LAMPIRAN		126

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Penelitian Terdahulu	49
4.1. Definisi Operasional	73
5.1. Jumlah Tenaga Kerja di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd	78
5.2. Hasil Uji Validitas	80
5.3. Hasil Uji Reabilitas	82
5.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
5.5. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	83
5.6. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
5.7. Tanggapan Responden Tentang Variabel Rekrutmen	84
5.8. Hasil Wawancara Tentang Rekrutmen	86
5.9. Tanggapan Responden Tentang Variabel Komunikasi Interpersonal	91
5.10. Hasil Wawancara Tentang Komunikasi Interpersonal	94
5.11. Tanggapan Responden Tentang Variabel Motivasi Kerja	95
5.12. Hasil Wawancara Tentang Motivasi Kerja	98
5.13. Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja Karyawan	101
5.14. Hasil Wawancara Tentang Kinerja Karyawan	103
5.15. Path Coefficient	105
5.16. Hasil Uji Hipotesis	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1. Kerangka Konseptual	59
5.1. Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd	75
5.2. Bootstrapping Model	105
5.3. Persamaan Jalur 1	107
5.4. Persamaan Jalur 2	107

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu aspek terpenting dalam mencapai keberhasilan dari suatu perusahaan sehingga kualitas sumber daya manusia harus terus dikembangkan secara terus menerus agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pemanfaatan dalam proses pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam kegiatan mengelola perusahaan karena sumber daya manusia menjadi salah satu fungsi terpenting di dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Tentunya terdapat beberapa tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia yang baik untuk kinerja karyawan yang optimal (Abdul, 2018).

Tersedianya SDM yang dapat menjalankan berbagai fungsinya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, masyarakat dan para karyawan itu sendiri. Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd yang merupakan salah satu Kontraktor Kontrak Kerjasama dengan pemerintah republik Indonesia termasuk dalam industri hulu minyak dan gas bumi telah memberikan sumbangsih terhadap pembangunan Negara secara umum dan daerah kabupaten Wajo secara khusus. Industri hulu minyak dan gas bumi telah lama menjadi tulang punggung perekonomian Negara.

Indonesia menggunakan sistem kontrak kerjasama dalam melakukan kegiatan usaha hulu migas dan gas bumi. Dengan sistem ini Negara sebagai pemilik cadangan migas mencari partner bisnis yang

memiliki dana tidak terbatas dan keahlian untuk melakukan kegiatan eksplorasi. Setelah melalui proses lelang wilayah kerja, perusahaan pemenang akan berkontrak dengan SKK Migas selaku badan pengawas dan pengendali kegiatan usaha hulu migas. Segala modal resiko dari kegiatan eksplorasi migas ditanggung oleh kontraktor. Negara tidak mengeluarkan modal maupun menanggung resiko apapun akan tetapi mendapatkan pembagian hasil yang lebih besar.

Dalam melakukan kegiatan operasinya kontraktor berada dalam kendali pemerintah dan tunduk pada kontrak yang diawasi oleh SKK Migas. Sistem kontrak kerjasama sepenuhnya menguntungkan Negara karena bila ditemukan cadangan migas yang komersil maka segala biaya operasi akan dikembalikan atau disebut dengan *cost recovery*. Pengembalian dana operasi bukanlah keuntungan dana kontraktor karena biaya yang dikembalikan sama dengan yang dikeluarkan.

Keuntungan lain dari kontrak kerjasama, pengembalian biaya operasi tidak dilakukan dengan metode *cash to cash* melainkan dengan *in kind* dalam bentuk hasil produksi migas. Sering muncul pertanyaan apakah Negara tidak bisa mengelola sendiri minyak dan gas bumi sehingga harus menggunakan jasa kontraktor. Melalui kontrak kerjasama pemerintah tidak perlu mengambil resiko dengan mempertaruhkan APBN untuk menanggung biaya operasi. Bekerjasama dengan kontraktor memastikan Negara mendapat keuntungan yang besar untuk kemakmuran rakyat.

Dalam kontrak bagi hasil minyak bumi, Negara mendapatkan 85% dari keuntungan dan 15 % adalah bagian kontraktor. Industri hulu migas

memberikan kontribusi yang besar bagi kehidupan masyarakat sebagai salah satu penyumbang terbesar dalam APBN, industri hulu migas turut memberikan andil dalam pembangunan Indonesia.

Industri ini juga memberikan multiplier effect pada perekonomian dengan menghidupkan industri-industri penunjang dan memberikan lapangan kerja baru bagi masyarakat lokal hingga ke pelosok nusantara.

Tercatat di <http://www.djpk.kemenkeu.go.id/> bahwa alokasi Dana Bagi Hasil (DBH) untuk kabupaten wajo dari sektor Migas pada tahun 2020 sebesar Rp 13.076.658.000, tahun 2019 sebesar Rp 62.970.307.000 dan tahun 2018 sebesar Rp 28.351.101.000.

Mengapa perusahaan ini sangat penting bagi masyarakat daerah sekitarnya? Perusahaan ini merupakan satu-satunya di Sulawesi selatan sebagai sumber gas alam untuk pembangkit listrik (bahan baku yang diolah PLN untuk dijadikan pembangkit listrik wilayah Sulselrabar), gas alam di perusahaan ini juga dimanfaatkan oleh Perusda Sulsel untuk membuat jaringan gas kota di sengkang dan akan menyusul pengembangan City Gas di kota-kota (kabupaten) lainnya di Sulsel. Kontribusi lainnya terhadap daerah khususnya kabupaten wajo yang paling penting yaitu dengan membuka lapangan kerja atau memberdayakan pekerja lokal di sulsel ataupun di kabupaten wajo. Bantuan-bantuan dari CSR Perusahaan yang telah disalurkan pun telah banyak dinikmati oleh masyarakat, seperti pengadaan air bersih untuk daerah sekitar perusahaan, bantuan pembangkit listrik, bantuan pembangunan tempat ibadah dan sekolah, bantuan beasiswa, perbaikan

dan pembangunan fasilitas umum, bantuan bencana alam dan sebagainya.

Dengan kontribusi yang diberikan oleh Energy Equity terhadap pemerintah, maka sangat diperlukan SDM yang berkualitas guna keberlangsungan perusahaan yang dapat memberikan kontribusi berkesinambungan untuk pemerintah daerah maupun pemerintah pusat.

Saat ini perusahaan telah berupaya untuk mengembangkan potensi masyarakat lokal setempat terbukti dengan persentasi tenaga kerja lokal dari ke tahun ke tahun meningkat. Sejak tahun 2018 tenaga kerja lokal untuk Energy Equity sebesar 84,7%. Sedangkan untuk vendor sudah menyerap tenaga kerja lokal sebesar 100% dan besaran itu meningkat dari tahun ke tahun.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia tidak lepas dari kegiatan rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan ini yang terkadang mengalami kendala dari beberapa aspek.

Salah satu fungsi MSDM yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya melalui recruitment (Namora et al., 2019). Proses meningkatkan kinerja karyawan menjadi proses yang sangat penting. Selain untuk keuntungan financial perusahaan, proses-proses tersebut juga sangat penting untuk membangun reputasi baik bagi perusahaan di kalangan masyarakat. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan wewenang pekerjaannya (Lawasi dan Triatmanto 2017).

Tahapan-tahapan yang tidak boleh dilupakan di sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia ialah dimulai dari proses rekrutmen. Proses rekrutmen adalah aspek penting dalam perusahaan untuk mencari karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan mereka. Proses rekrutmen dapat menemukan dan mencocokkan orang-orang yang dibutuhkan dan cocok dengan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh, menempatkan, dan mempertahankan calon karyawan yang berkualitas pada setiap posisi dan jabatan yang sesuai untuk ditempati oleh mereka. Proses rekrutmen menjadi aspek penting bagi sebuah perusahaan, baik di perusahaan kecil, menengah dan besar (Abdul, 2018).

Menurut Mas'ud dalam Novriansyah, Yeni, dan Firmansyah (2019), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa diantaranya yakni proses rekrutmen, komunikasi interpersonal, dan motivasi kerja.

Lanjut Noe (200: 83) dalam Herlina, 2019 Rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktivitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.

Tenaga kerja yang potensial tidak hanya dari segi keahliannya saja dalam bidang tertentu namun juga perlu untuk mencari pekerja dengan kualitas komunikasi yang baik. Mengapa demikian? Dengan komunikasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan. Pengarahan atau instruksi kerja kepada bawahan dibutuhkan komunikasi yang baik agar tidak terjadi kesalahan interpretasi kerja. Aw, (2011) memaparkan fungsi komunikasi interpersonal yang efektif yaitu : (a) membentuk dan menjaga hubungan baik antarindividu; (b) menyampaikan pengetahuan informasi; (c) mengubah sikap dan perilaku; (d) Pemecahan masalah hubungan antar manusia; (e) Citra diri menjadi lebih baik; (f) Jalan menuju sukses. Komunikasi interpersonal yang efektif akan membantu mengantarkan kepada tercapainya tujuan tertentu, baik itu tujuan pribadi, kelompok kerja, dan organisasi atau perusahaan.

Sejalan dengan kondisi perusahaan EEES bahwa semua departemen menggunakan sistem kerja *Team Work*, olehnya itu sangat dibutuhkan komunikasi interpersonal yang baik terjalin diantara pekerja.

Selain itu manusia sebagai makhluk sosial memerlukan komunikasi untuk berinteraksi dengan manusia lainnya, begitupun dalam organisasi dibutuhkan kerja sama antara pimpinan dengan karyawan atau pun sebaliknya dengan cara penyampaian ide, pemikiran, gagasan dan penyampaian arus informasi melalui berkomunikasi. Kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya.

Rekrutmen merupakan langkah awal dalam menyeleksi karyawan, dan sebagai salah satu poin penilaian dalam merekrut pekerja adalah kemampuan berkomunikasi. Karena dianggap begitu pentingnya komunikasi interpersonal dalam lingkungan kerja. Pada saat proses rekrutmen karyawan di Energy Equity tahap penilaian mengenai kemampuan komunikasi kandidat ditemukan pada saat proses psicho test (tertulis dan interview oleh dari psikolog) dan interview oleh HR.

Komunikasi interpersonal merupakan hal yang harus diperhatikan untuk menunjang kinerja dari para karyawan. Dengan melaksanakan komunikasi interpersonal tentunya pengawas juga bisa memberikan dukungan untuk meningkatkan motivasi kerja karena komunikasi merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan motivasi (Murniasih dan Tri Joko Rahardjo 2016). Hargie dan Davis dalam Murniasih dan Tri Joko Rahardjo (2016) menjelaskan komunikasi interpersonal sebagai suatu proses yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan, terkait dengan perilaku sosial dan situasional sesuai dengan yang dipelajari dan dikendalikan. Mampu menjalin hubungan yang lebih baik dan luas secara efektif pada lingkungan organisasi maupun masyarakat.

Sekaitan dengan komunikasi Interpersonal, Morissan (2020) membagi ruang lingkup organisasi menjadi 5 (lima) aspek:

1. Organisasi diciptakan melalui komunikasi
2. Kegiatan organisasi berfungsi untuk mencapai tujuan individu dan tujuan bersama
3. Kegiatan komunikasi dalam organisasi menciptakan pola-pola yang memengaruhi kehidupan organisasi.

4. Proses komunikasi menciptakan karakter dan budaya organisasi.
5. Pola kekuasaan dan pengawasan dalam komunikasi organisasi menghilangkan dan menciptakan hambatan.

Begitu pentingnya komunikasi interpersonal sehingga dijadikan salah satu faktor penilaian pada saat rekrutmen dilakukan karena tentunya akan berdampak nantinya kepada pencapaian tujuan (Visi dan Misi) perusahaan. Mathis & Jackson (2009: 378) dalam (Handayani & Bachri, 2014) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan para pegawai/karyawan. Kinerja karyawan yang umum meliputi beberapa elemen dan menjadi indikator salah satunya yaitu kemampuan bekerja sama. Bagaimana kemampuan bekerjasama ini bisa dicapai jika pekerja tidak mampu berkomunikasi dengan baik dan efektif. Olehnya itu perusahaan perlu melakukan seleksi karyawan pada saat rekrutmen dengan mengedepankan salah satu penilaian yaitu dari segi komunikasi interpersonal. Karyawan dengan komunikasi interpersonal yang baik akan memudahkan manajemen dalam melakukan pengembangan karyawan ke depannya untuk dibina dan dibimbing menempati posisi ke tingkat yang lebih tinggi ataupun menjadi pemimpin nantinya.

Lebih lanjut, komunikasi dapat digunakan untuk memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakan sesuatu dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. Aktivitas komunikasi di tempat kerja senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai bersama dalam kelompok.

Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing (Benny Usman, 2013). Komunikasi interpersonal dapat memberi pengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi dalam mewujudkan kinerja (M. A. Aziz, 2012).

Proses komunikasi interpersonal ditujukan untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif artinya pertukaran informasi, ide, perasaan yang menghasilkan perubahan sikap sehingga terjalin sebuah hubungan baik antara pemberi pesan dan penerima pesan. Pengukuran efektivitas dari suatu proses komunikasi dapat dilihat dari tercapainya tujuan si pengirim pesan. Komunikasi yang efektif juga bisa diartikan terjadi bila ada kesamaan antara kerangka berpikir dalam bidang pengalaman antara komunikator dengan komunikan (Afriyadi, 2015).

Berdasarkan pra observasi ditemukan beberapa fenomena yang terkait variabel yang akan diteliti yakni mulai rekrutmen, komunikasi interpersonal, motivasi hingga kinerja karyawan. Rekrutmen merupakan langkah terpenting dalam membangun tim yang kuat. Pemilihan karyawan yang salah dapat mengakibatkan komunikasi yang kurang baik dan tidak efektif, kurangnya motivasi karyawan, dan kinerja yang rendah. Tidak heran jika perusahaan berusaha untuk menemukan karyawan yang tepat, sesuai dengan kriteria yang dicari. Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd

dalam merekrut karyawan tentu bukanlah tugas yang mudah, banyak tantangan yang sering dihadapi manajemen dalam merekrut karyawan baru seperti: kualitas pelamar yang tidak sesuai dengan kriteria yang dicari, adanya tekanan dari eksternal perusahaan yang terkadang mengajukan kandidat yang tidak sesuai dengan kriteria atau kualifikasi, kandidat yang terbaik mundur pada saat menit terakhir. Alasan inilah yang membuat peneliti tertarik untuk membahas dan mengkaji apakah keadaan rekrutmen di perusahaan dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang pastinya akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena yang ditemukan terkait komunikasi interpersonal, seperti cara atasan memberikan instruksi kepada bawahan, jika tidak diinformasikan dengan lengkap maka akan terjadi kesalahan interpretasi kerja. Beberapa fungsi operasional di Energy Equity mulai staff biasa sampai tingkat pengawas memberlakukan jadwal kerja 14 hari bekerja dan 14 hari libur, yang masih kurang efektif dalam komunikasi serah terima kerja. Serta beberapa pekerja merasa kurang dihargai atau tidak memiliki kedekatan personal kepada atasannya karena kurangnya komunikasi.

Fenomena selanjutnya yang ditemukan pada saat pra observasi terkait motivasi yang sekaitan dengan kinerja seperti perilaku karyawan dimana ada pekerja yang datang dan pulang bekerja tidak tepat waktu, ada pekerja yang tampak malas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Serta ada pekerja yang tidak memberikan hasil yang maksimal dalam bekerja.

Kinerja karyawan yang diduga rendah dimungkinkan karena rekrutmen yang tidak sesuai dengan bidangnya atau rekrutmen yang belum maksimal, Komunikasi interpersonal yang tidak dilakukan dengan baik dan motivasi kerja yang dimiliki beberapa karyawan rendah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd?
2. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd?
3. Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd jika dimoderasi oleh motivasi kerja?
4. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd jika dimoderasi oleh motivasi kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas maka tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd.
2. Menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd.

3. Menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd jika dimoderasi oleh motivasi kerja.
4. Menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd jika dimoderasi oleh motivasi kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara universal terhadap pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Adapun manfaatnya adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Peneliti berharap penelitian ini dapat menghasilkan manfaat secara teoritis mengenai pengaruh rekrutmen dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel moderating dalam dunia kerja. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang berkaitan dengan variabel yang diteliti serta dapat menambah referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia. Diharapkan juga secara teoritis hasil penelitian yang didapatkan pada tesis ini bisa menjadi landasan untuk penelitian tesis selanjutnya yang akan menyempurnakan penelitian sebelumnya.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan pembelajaran bagi pimpinan perusahaan untuk

mengoptimalkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat terwujud.

2. Bagi penulis, melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai variabel yang diteliti.
3. Bagi pihak lain, peneliti berharap dengan penelitian ini dapat memberikan informasi-informasi yang bermanfaat bagi pihak lain yang melakukan penelitian sejenis.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pengaruh rekrutmen dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel moderating yang diteliti pada karyawan site Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd.

1.6. Sistematika Penelitian

Untuk mempermudah penyusunan tesis ini maka peneliti menguraikan ke dalam enam bab yang didalamnya terdiri dari beberapa sub bab yang dapat diuraikan satu persatu dibawah ini :

Bab I : PENDAHULUAN

Pendahuluan mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penelitian.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tinjauan teori yang terdiri dari landasan teori dan konsep, serta tinjauan empiris.

BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini memperlihatkan kerangka dari konsep penelitian

dan hipotesis penelitian.

Bab IV : METODE PENELITIAN

Bab keempat yakni metode penelitian yang membahas mengenai rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, skala pengukuran, uji validitas dan reabilitas, teknik analisis data, serta definisi operasional variabel.

Bab V : HASIL PENELITIAN

Bab kelima berisikan gambaran umum obyek penelitian, hasil uji validitas dan reabilitas, analisis deskriptif, analisis jalur, dan hasil uji hipotesis.

Bab VI : PEMBAHASAN

Bab keenam berisi pembahasan dari hasil penelitian

Bab VII : PENUTUP

Bab ketujuh merupakan bab penutup yang berisikan Kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian dan Konsep Kinerja karyawan

Kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Nasri et al., (2018) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut kinerja dapat dijadikan sebagai hal penting untuk seluruh jenis organisasi baik organisasi dari pemerintahan maupun non pemerintahan sebab kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai akan dapat memberi efektivitas pada suatu organisasi. Kinerja juga akan menjadi penting sebab kinerja akan mampu mencerminkan ukuran dari keberhasilan unsur pimpinan dalam mengelola organisasi dan Sumber Daya Manusia yang ada pada suatu organisasi (Azas et al., 2019).

Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan (Novriansyah et al., 2019). Pengembangan kinerja merupakan kegiatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan umum jangka panjang. Pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pendidikan dan

pelatihan guna meningkatkan segala sesuatu yang dimiliki agar bertambah menjadi lebih baik atau lebih besar sebelumnya. Pengembangan sumber daya manusia berarti segala upaya untuk meningkatkan agar potensi sumber daya manusia tersebut menjadi lebih besar, lebih baik, dan lebih berkualitas (Barus, 2018).

Dalam organisasi, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas pegawai agar menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan wawasan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan pengembangan sumber daya manusia, setiap pegawai mampu menangani berbagai jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang ditugaskan kepada dirinya dalam situasi yang terus berubah (Barus, 2018). Hasil penelitian terdahulu dari Hartono et al (2019) menunjukkan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi

Sudarman (2018) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan wewenang dan tugas tanggung jawabnya secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika profesi.

Hasibuan (2013) dalam Novriansyah et al., (2019) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas

kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Rachmawati, (2016) dalam Wahyuni dan Gorda (2019) menyatakan kinerja dapat diartikan hasil dari suatu proses yang diukur berdasarkan kesepakatan sebelumnya. Hasil yang diukur adalah pencapaian pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Lebih lanjut Sedarmayanti (2007) dalam Sari et al., (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Kinerja pegawai dapat menunjukkan kualitas seseorang dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang berhubungan dengan kualitas, kuantitas, serta ide dan kreativitas pegawai dalam *teamwork* untuk pelaksanaan tugas ataupun secara individu (Premo, 2018). Pencapaian kinerja pegawai secara optimal tidak akan terwujud begitu saja, selain adanya pengembangan kualitas SDM pegawai yang terarah dan terkoordinasi dengan baik, harus didukung juga oleh faktor-faktor yang lain (Rohmatiah et al., 2019).

Kinerja pegawai juga dapat dijadikan sebagai pencapaian serta hasil dari pelaksanaan serangkaian tugas (Hardiyono et al., 2017). Seorang pegawai berkinerja baik ketika mampu menyelesaikan pekerjaan yang sama atau melebihi standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama dalam organisasi. Organisasi yang sukses dan efektif adalah organisasi dengan individu yang memiliki kinerja baik.

Pegawai yang bekerja di suatu organisasi dengan kinerja yang baik maka efektivitas atau keberhasilan suatu organisasi akan tercapai. Untuk mengetahui keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut perlu dilakukan penilaian kinerja. Tujuannya adalah untuk memberikan bahkan sebagai upaya peningkatan produktivitas organisasi. Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (Sari et al., 2016)

Setiawan dalam penelitian Novriansyah et al., (2019) mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur sebagai berikut :

- a. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan organisasi/perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- c. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu organisasi/perusahaan selama periode tertentu.
- d. Kerjasama antar pegawai merupakan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya

2.1.1.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2009: 113) dalam (Handayani & Bachri, 2014) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan mereka,

- b. Motivasi,
- c. Dukungan yang diterima,
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

2.1.1.3. Indikator Kinerja

Mathis & Jackson (2009: 378) dalam (Handayani & Bachri, 2014) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan para pegawai/karyawan. Kinerja karyawan yang umum meliputi beberapa elemen dan menjadi indikator dalam penelitian ini diantaranya:

- a. Kuantitas kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

- b. Kualitas kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

- c. Ketepatan waktu dari hasil,

Dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

- d. Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai

tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan .

e. Kemampuan bekerja sama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.

2.1.2. Motivasi Kerja

2.1.2.1. Pengertian dan Konsep Motivasi Kerja

Persepsi tentang motivasi dibentuk oleh kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan memiliki jiwa sosial dan kasih sayang, Kebutuhan terhadap penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi adalah sebuah keinginan atau dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk kemudian melakukan suatu tindakan yang dianggapnya sesuai dengan situasi yang dia alami. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan yang ada menunjukkan bahwa para karyawan ini ingin membutuhkan ruang untuk mengaktualisasikan diri atau dengan kata lain kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan. Kinerja mereka akan semakin baik ketika mereka merasa termotivasi melalui perhatian dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinannya. Ini berarti bahwa Motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Lawasi & Triatmanto, 2017).

Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan iklas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Utami, 2015). Robbin dalam penelitian Rahayu dan Ruhamak (2017)

mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka (H. M. Nasution, Sudarti, dan Harahap, 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang rendah dapat membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya. Pemberian motivasi dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi kurangnya motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Motivasi dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai (Sardjana, 2019).

Motivasi kerja juga dapat didefinisikan sebagai daya kegairahan kerja yang diberikan kepada seseorang supaya mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan dengan segala daya upayanya. Motivasi kerja merupakan bagian faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya motivasi berpengaruh pada kinerja seseorang dan tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi pegawai biasanya

tercermin dalam berbagai kegiatan dan prestasi yang dicapainya (Hutabarat, 2019).

Pendapat selanjutnya dari Menurut Hasibuan dalam penelitian Hutabarat (2019) mendefinisikan motivasi sebagai caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Adapun menurut Menurut Soeroso yang dikutip dari penelitian Hutabarat (2019) menyebutkan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang memperlihatkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada seseorang. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul dari faktor dalam diri orang-orang itu sendiri yang disebut faktor intrinsik atau faktor dari luar diri yang disebut factor ekstrinsik.

2.1.2.2. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Lebih lanjut dijelaskan oleh Prihartanta (2015) Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh seseorang yang senang membaca, tidak usah ada yang menyuruh atau mendorongnya, ia sudah rajin mencari buku-buku untuk dibacanya. Kemudian kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya (misalnya kegiatan belajar), maka yang dimaksud dengan motivasi intrinsik ini adalah ingin mencapai tujuan yang terkandung di dalam perbuatan belajar itu sendiri. Sedangkan Motivasi ekstrinsik adalah motif-

motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Sebagai contoh itu seseorang itu belajar, karena tahu besok paginya akan ujian dengan harapan akan mendapatkan nilai baik, sehingga akan dipuji oleh pacarnya, atau temannya. Jadi yang penting bukan karena belajar ingin mengetahui sesuatu, tetapi ingin mendapatkan nilai yang baik, atau agar mendapat hadiah. Jadi kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya, tidak secara langsung bergayut dengan esensi apa yang dilakukannya itu. Oleh karena itu motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar.

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi mencari kesempatan-kesempatan dimana individu tersebut memiliki tanggung jawab pribadi dalam menemukan jawaban-jawaban terhadap masalah-masalah. Individu tersebut lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan dimana terdapat tanggung jawab pribadi, akan memperoleh balikan, dan tugas pekerjaan memiliki resiko yang sedang (M. A. Aziz, 2012).

Motivasi kerja adalah sebuah alasan atau dorongan untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi kerja. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri sendiri. Sebenarnya dasar semua motivasi kerja itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi kerja tersebut. Motivasi kerja dari luar adalah motivasi kerja yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara motivasi kerja dari dalam adalah motivasi kerja yang muncul dari inisiatif diri kita. Pada dasarnya

motivasi kerja ada dua yaitu meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa kesulitan. Motivasi kerja sangat diperlukan bagi karyawan dikarenakan dapat mendorong karyawan yang bekerja dengan baik yang sesuai dengan beban-beban pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan. Memotivasi kerja dalam suatu pekerjaan adalah salah satu tugas dari atasan atau pimpinan agar bawahannya dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikannya. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal (Kasino dan Indrayanti 2020).

2.1.2.3. Teori Motivasi Maslow

Ada beberapa teori motivasi kerja salah satunya adalah teori Hierarki kebutuhan Maslow, dalam penelitian Murti dan Srimulyani (2013) teori Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

- a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.

Iskandar (2016) menjelaskan bahwa Kebutuhan fisiologis terdiri dari kebutuhan dasar, dan yang bersifat primer. Kadang-kadang mereka dinamakan kebutuhan-kebutuhan biologikal dalam lingkungan kerja modern dan termasuk di dalamnya keinginan untuk mendapatkan pembayaran (upah/gaji), libur, rencana- rencana pensiun, periode-periode istirahat, lingkungan kerja yang menyenangkan, penerangan yang baik dan pada tempat- tempat kerja tertentu fasilitas AC. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling kuat dan

mendesak yang harus dipenuhi paling utama oleh manusia dalam menjalankan kehidupan kesehariannya. Ini berarti bahwa pada diri manusia yang sangat merasa kekurangan segala-galanya dalam kehidupannya, besar sekali kemungkinan bahwa motivasi yang paling besar ialah kebutuhan fisiologis dan bukan yang lain- lainnya. Dengan kata lain, seorang individu yang melarat kehidupannya, mungkin sekali akan selalu termotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan ini.

- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri. kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya. Prihartanta (2015)

2.1.2.4. Teori Motivasi ERG Alderfer

Dan menurut Alderfer dengan teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*): Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow, seperti:

- 1) Existence (keberadaan) Existence merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang

bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah- tengah masyarakat atau perusahaan.

- 2) **Relatedness (Kekerabatan)** Kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.
- 3) **Growth (Pertumbuhan)** Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan, ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang. Sutrisno dalam Charistio (2016)

Wijono dalam Ruswanti et al., (2013), menurut Clayton Paul Alderfer, pakar psikologi organisasi Amerika Serikat, ada kelemahan pada teori Maslow. Berdasarkan risetnya Alderfer menemukan, diantaranya adalah lima level kebutuhan dalam teori Maslow tidak selalu ada dan urutan level tidak selalu sama pada penerapannya. Selain itu individu dari kultur berbeda cenderung memiliki kategori dan hirarki kebutuhan yang berbeda pula. Berdasarkan kelemahan-kelemahan tersebut, Alderfer memodifikasi teori Maslow. Piramida kebutuhan manusia yang digagas Maslow diklasifikasikan menjadi tiga kategori oleh Alderfer, yaitu eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan yang tidak bersifat hirarki.

2.1.3. Rekrutmen

2.1.3.1. Pengertian dan Konsep Rekrutmen

Menurut Darodjat dalam Namora et al., (2019), suatu kegagalan terjadi dalam proses perekrutan akan menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal sesuai dengan harapan perusahaan.

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat (*attract*) pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Kawet et al., 2016). Sementara itu, pendapat lain dari Simamora dalam Kawet et al (2016) mengatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk perencanaan karyawan. Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktifitas untuk mencari pegawai baru untuk menutupi kekosongan karyawan di dalam perusahaan.

Rekrutmen diadakan untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi dan tujuan pasca pengangkatan adalah menghasilkan atau memperoleh karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang cukup lama atau sesuai dengan keinginan perusahaan. Rekrutmen merupakan proses awal dalam meningkatkan produktifitas tenaga kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Rekrutmen yang di terapkan di perusahaan biasanya terbagi 2 (dua) bagian yaitu rekrutmen terbuka dan rekrutmen tertutup, ada pun rekrutmen terbuka adalah mekanisme perekrutan karyawan perusahaan yang dibuka secara umum. Ciri utama dari rekrutmen ini adalah prosesnya dilakukan secara transparan. Perusahaan akan

mengumumkan informasi mengenai proses rekrutmen kepada publik melalui media massa, seperti misalnya website resmi perusahaan, lembaga-lembaga karir, media cetak, media elektronik, dan lain-lain. Sedangkan rekrutmen tertutup tentunya berbeda dengan rekrutmen terbuka. Disebut tertutup karena pelaksanaannya hanya diketahui oleh kalangan terbatas perusahaan saja (Harumia et al., 2018).

Tujuan dari rekrutmen menurut Samsudin dalam Harumia et al., (2018) adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Lebih lanjut menurut Simamora dalam Harumia et al., (2018) untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif para manajer dan manajer sumber daya manusia, seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain:

- a. Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staff pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
- b. Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standart kinerja yang rinci.
- c. Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.

Menurut Handoko dalam Harumia et al., (2018), proses rekrutmen (penarikan) saat ini memiliki beberapa istilah populer seperti: Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation, dan Job Classification. Uraianya adalah sebagai berikut:

- a. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)
- b. *Job Description* (Uraian Jabatan)
- c. *Job Spesification* (Persyaratan Jabatan)
- d. *Job Evalution* (Penilaian Jabatan)
- e. *Job Classification* (Penggolongan Jabatan)

2.1.3.2. Rekrutmen Internal dan Rekrutmen Eksternal

Bila sebuah organisasi memutuskan untuk melakukan rekrutmen maka ada dua pilihan sumber rekrutmen yaitu dari dalam (rekrutmen internal) dan luar organisasi (rekrutmen eksternal) itu sendiri.

Sumber-sumber rekrutmen menurut Marihot (2005:107) dalam (Nikmah et al., 2018), ada dua yaitu:

1. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan.

Sumber internal menurut hasibuan (2008) dalam (Dewi & Diana, 2018) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (Promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan

khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Adapun kelebihan dari sumber internal adalah:

- a. Tidak terlalu mahal
- b. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi karyawan yang ada
- c. Karyawan telah terbiasa dengan suasana dan budaya perusahaan.

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu :

- a. Pembatasan bakat-bakat
- b. Mengurangi peluang
- c. Dapat meningkatkan puas diri

Adapun sumber-sumber internal melalui : (1) Penawaran terbuka untuk jabatan (Job Posting Program) Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerjaan yang memiliki kemampuan yang tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat. (2) Perbantuan Pekerja (Departing Employees) Rekrutmen, Seleksi. Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain.

2. Sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai perusahaan, yang akan ditarik menjadi calon.

Menurut Hasibuan (2008) dalam Dewi & Diana (2018) mengatakan bahwa sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan

yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan. Sumber-sumber eksternal berasal dari:

- 1) Kantor penempatan tenaga kerja
- 2) Lembaga-lembaga pendidikan
- 3) Referensi karyawan atau rekan kerja
- 4) Serikat-serikat buruh
- 5) Pencangkakan dari perusahaan lain
- 6) Nepotisme atau leasing
- 7) Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan melalui media massa
- 8) Dan Sumber-sumber lainnya

Setiani (2013) mengemukakan kebaikan-kebaikan sumber eksternal yaitu (1) Kewibawaan pejabat relatif baik, (2) Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik.

Sedangkan kelemahan-kelemahan sumber eksternal (1) Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi. (2) Biaya perekrutan besar, karena iklan dan seleksi. (3) Waktu perekrutan relatif lama. (4) Orientasi dan induksi harus dilakukan. (5) Turnover cenderung akan meningkat. (6) Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.

Nikmah et al., (2018) juga menanggapi bahwa Rekrutmen dari sumber eksternal memiliki kekurangan dan kelebihan, lebih tepat dalam pemilihan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dengan cara ini biaya rekrutmen lebih besar, sehingga perlu direncanakan dengan baik dan disesuaikan dengan anggaran organisasi. Namun

lebih memiliki peluang untuk mendapatkan karyawan yang berpotensi sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta memiliki harapan untuk mendapatkan suasana yang lebih segar, ide baru dari karyawan baru yang pastinya memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditularkan.

2.1.3.3. Kendala dan Solusi dalam Proses Rekrutmen

Nikmah et al., (2018) menuliskan bahwa proses rekrutmen memiliki kendala-kendala, yaitu:

1. Kebijakan organisasi

Organisasi memiliki kebijakan sendirisendiri dalam proses rekrutmen, yang menjadi kendala bagi organisasi untuk lebih leluasa mendapatkan karyawan yang kompeten, salah contoh adalah adanya kebijakan promosi, artinya bahwa jabatan tertentu hanya dapat diisi oleh karyawan sebelumnya, karena penilaian tertentu dapat menduduki jabatan tersebut. Sehingga tidak ada peluang/kesempatan bagi orang baru untuk bersaing secara sehat dalam upaya mendapatkan jabatan.

2. Persyaratan pekerjaan

Persyaratan yang disyaratkan oleh organisasi, seperti untuk jabatan tertentu hanya boleh diisi oleh pelamar lakilaki/wanita saja, belum menikah, domisili di dalam kota, dan lain-lain. Hal tersebut akan membatasi ruang untuk memperoleh calon karyawan yang berkualitas, karena kualifikasi lebih dibatasi pada masalah teknis.

3. Kondisi eksternal

Organisasi harus menyesuaikan proses rekrutmen dengan kondisi eksternal, seperti kebijakan pemerintah, undang-undang perburuhan, serikat pekerja, fenomena yang terjadi pada pasar tenaga kerja, serta persaingan dengan organisasi lain.

4. Kondisi pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja mengalami perubahan dari waktu ke waktu, hal itu karena perbedaan waktu juga mengindikasikan adanya perbedaan beberapa hal, seperti: jumlah lulusan diploma dan sarjana yang mengalami kenaikan, lulusan dari beberapa bidang ilmu yang mengalami kenaikan signifikan, seperti ekonomi dan bisnis, serta teknologi informasi, dan bidang ilmu yang lainnya. Sehingga fenomena yang terjadi, muncul kualifikasi pendidikan "diploma/sarjana seluruh bidang ilmu". Memberikan dampak bagi organisasi, bahwa karyawan yang di dapat tidak memiliki kompetensi khusus, sehingga perlu waktu dan biaya untuk proses magang/training.

5. Kebiasaan proses rekrutmen

Kebiasaan-kebiasaan yang telah turun temurun, menjadikan pelaksana proses rekrutmen berikutnya terbatas dalam mengambil kebijakan, menentukan pilihan yang lebih bersifat keterbaruan, sesuai dengan perubahan yang terjadi pada organisasi. Semuanya lebih kepada mengikuti proses yang pernah dijalankan, tidak berani mengambil inisiatif, dan pada akhirnya mendapatkan karyawan baru dengan suasana lama.

6. Citra organisasi

Citra organisasi memberikan pengaruh bagi calon pelamar dalam menentukan pilihannya. Bagi organisasi yang memiliki rendah, akan kesulitan mendapatkan karyawan dengan kualitas baik, sebaliknya calon pelamar akan berlomba-lomba bersaing bergabung menjadi karyawan pada organisasi yang bonafid.

7. Daya tarik kerja

Ada beberapa jabatan/bidang kerja yang tidak memiliki daya tarik, sehingga sulit untuk mendapat sumber daya yang berkualitas. Misalnya, jabatan marketing tidak semua orang dapat menjalankan pekerjaan ini, hanya mereka yang memiliki jiwa kuat, tangguh, berani yang mengambi posisi ini, apalagi jika pekerjaan ini dibebani dengan target yang harus terpenuhi.

8. Karakteristik organisasi

Organisasi memiliki type dan budaya yang berbeda-beda. Demikian halnya dalam menentukan proses rekrutmen, sehingga seringkali antara pelaksana dengan pemangku kebijakan berbeda pendapat dan akhirnya menjadi masalah dalam proses rekrutmen.

Kendala-kendala yang disampaikan di atas, harus mendapatkan solusi, untuk proses rekrutmen yang baik. Solusi yang ditawarkan, yaitu:

1. Berhenti melakukan yang biasa Perubahan semakin cepat. Jika organisasi tetap diam ditempat, pastinya tertinggal dalam semua hal. Salah satunya dalam hal proses rekrutmen, harus mengikuti

apa yang menjadi trend. Jika sekarang semua serba online, paperless, maka hal ini harus diakomodir oleh organisasi. Sebenarnya dengan menguatkan sistem, akan lebih mempercepat dan meningkatkan akurasi hasil, sehingga kemungkinan mendapatkan karyawan yang berkualitas lebih dapat dipenuhi.

2. Melibatkan sedikit orang, namun berkompeten. Mereka yang terlibat dalam proses rekrutmen, adalah mereka yang mengerti analisis jabatan, analisis beban kerja, sehingga dapat melakukan analisis kebutuhan SDM. Baru nantinya, hasil akhir dari proses rekrutmen dibuat laporan untuk mendapatkan verifikasi dan pengesahan dari pimpinan, serta melibatkan pimpinan dalam proses pemilihan kandidat dengan tim pelaksana memberikan argumen dan resume.
3. Iklan rekrutmen menjadi media company branding. Sambil menyelam minum air, ibarat peribahasa. Bahwa iklan lowongan kerja yang dicantumkan/disebarkan, memiliki kekuatan merek yang mendukung tentang kredibilitas, kemampuan, kualitas dan pengalaman organisasi, sehingga calon pelamar merasa memiliki prestice dan keinginan yang kuat untuk dapat bergabung.

2.1.3.4. Indikator Rekrutmen

Newell dan Rice dalam Aziz et al., (2017), mengemukakan bahwa untuk beberapa rekrutmen/seleksi terletak pada bagian sumber daya manusia dalam organisasi dimana keputusan pengangkatan merupakan

salah satu yang paling penting yang pernah diambil oleh pemangku kepentingan dalam suatu perusahaan. Indikator rekrutmen dalam penelitian yang telah dilaksanakan oleh Aziz et al., (2017) yakni sebagai berikut:

- a. Perencanaan rekrutmen
- b. Prosedur
- c. Waktu pelaksanaan
- d. Sumber-sumber rekrutmen
- e. Kendala rekrutmen

2.1.4. Komunikasi Interpersonal

2.1.4.1. Pengertian dan Konsep Komunikasi Interpersonal

Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing (Benny Usman, 2013).

Trenholm dan Jensen dalam Aw (2011) mendefenisikan komunikasi interpersonal sebagai komunikasi antar dua orang yang berlangsung secara tatap muka (komunikasi diadik). Sifat komunikasi ini adalah: (a) spontan dan informal; (b) saling menerima *feedback* secara maksimal; (c) partisipan berperan fleksibel. Littlejohn dalam Aw (2011) memberikan defenisi komunikasi antar pribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara individu-individu.

Proses komunikasi yang efektif akan memberikan dampak positif bagi pelaku komunikasi tersebut, misalnya munculnya pemahaman, keinginan untuk melakukan sebuah tindakan, pengaruh yang terjadi pada sikap, dan hubungan yang terjalin antar individu pun semakin baik, sama halnya dengan apa yang saat ini terjadi. Pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui proses komunikasi ini pun dengan menggunakan 4 indikator yang terdiri dari pemahaman, tindakan, pengaruh pada sikap dan hubungan yang makin baik. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa proses komunikasi yang saat ini diterapkan memberikan pengaruh yang besar pada sikap karyawan dan hubungan antar karyawan serta hubungan antara karyawan dan pimpinan, bisa dikatakan bahwa dampak dari komunikasi ini membuat hubungan masing-masing individu menjadi semakin baik. Ini berarti bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yang ada, karena semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan, maka dampak positif pun akan semakin meluas bagi karyawan yang nantinya bisa mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan (Lawasi dan Triatmanto, 2017).

Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam berorganisasi. Komunikasi menjadi suatu proses yang berkembang yaitu bersifat impersonal menjadi interpersonal, artinya adanya peningkatan hubungan di antara pelaku komunikasi, seringkali pertemuan interpersonal diawali dengan pembicaraan pada masalah-masalah yang bersifat umum, seperti umur, tempat tinggal, pendidikan asal daerah dan sebagainya. Pada akhirnya pembicaraan tersebut berkembang pada

masalah-masalah yang spesifik, seperti kebiasaan, kesukaan, situasi tersebut menunjukkan adanya komunikasi interpersonal. Komunikasi pada prinsipnya dilakukan untuk menemukan konsensus sebagai win-win solution pada berbagai permasalahan (M. A. Aziz, 2012).

Komunikasi sebagaimana yang dijelaskan Sopiah dalam penelitian Windasari (2011) merupakan penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Sangat sering dalam komunikasi menuntut dua orang atau lebih yang mempunyai peran dalam berkomunikasi, yang menjadikan seorang sender dapat mengirimkan informasi kepada receiver. Dalam ilmu komunikasi, hal demikian sering disebut komunikasi interpersonal atau antar pribadi. Komunikasi antar pribadi atau interpersonal adalah pertukaran informasi yang terjadi diantara dua orang atau lebih. Dalam melakukan komunikasi antar pribadi, masing-masing pribadi memiliki cara sendiri-sendiri dalam berhubungan dengan orang lain. Komunikasi akan berjalan dengan efektif jika masing-masing orang yang berkomunikasi mengetahui informasi secara lengkap.

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kemampuan yang perlu dimiliki oleh pengawas atau kepala departemen atau pimpinan. Kemampuan berkomunikasi akan membantu pengawas/supervisor untuk menjaga hubungan interaksi antara pengawas dan karyawan. Dengan melaksanakan komunikasi interpersonal tentunya pengawas juga bisa memberikan dukungan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan karena komunikasi merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan

motivasi. Banyak yang berpendapat komunikasi interpersonal sangat efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. Pada saat komunikasi dilancarkan, komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya positif atau negatif, berhasil atau tidaknya komunikasi yang dilakukan (Murniasih dan Tri Joko Rahardjo, 2016).

Komunikasi Interpersonal berlangsung antar dua individu, karenanya pemahaman komunikasi dan hubungan antar pribadi menempatkan pemahaman mengenai komunikasi dalam proses psikologis. Setiap individu dalam tindakan komunikasi memiliki pemahaman dan makna pribadi terhadap setiap hubungan dimana dia terlibat di dalamnya. Hal terpenting dari aspek psikologis dalam komunikasi adalah asumsi bahwa diri pribadi individu terletak dalam diri individu dan tidak mungkin diamati secara langsung. Artinya dalam komunikasi interpersonal pengamatan terhadap seseorang dilakukan melalui perilakunya dengan mendasarkan pada persepsi orang yang mengamati. Dengan demikian aspek psikologis mencakup pengamatan pada dua dimensi, yaitu internal dan eksternal. Namun kita mengetahui bahwa dimensi eksternal tidaklah selalu sama dengan dimensi internalnya (Afriyadi, 2015).

Menurut Hoover dalam Murniasih dan Tri Joko Rahardjo (2016), kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kemampuan yang perlu dimiliki oleh pengawas ataupun atasan. Kemampuan berkomunikasi akan membantu pengawas atau supervisor atau atasan untuk menjaga

hubungan interaksi antara pengawas atau atasan dan karyawan. Lebih lanjut menurut Devito dalam Murniasih dan Tri Joko Rahardjo (2016) menjelaskan bahwa seseorang memiliki komunikasi interpersonal yang baik jika :

- a. Memiliki sikap terbuka dalam merespon segala informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan antar pribadi,
- b. Memiliki empati, yaitu merasakan apa yang dirasakan orang lain,
- c. Dukungan, yaitu situasi terbuka yang mendukung komunikasi yang berlangsung efektif,
- d. Rasa positif, yaitu selalu berpikir positif atas dirinya dan selalu mendukung orang lain untuk selalu berkomunikasi aktif,
- e. Kesetaraan dan kesamaan yaitu pengakuan untuk saling menghargai satu sama lain, sesama komunikan.

2.1.4.2. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Devito dalam Afriyadi (2015) menguraikan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai beberapa tujuan. Disini akan dipaparkan 4 (empat) tujuannya, antara lain:

- a. Mengurangi Kesepian

Kontak dengan sesama manusia akan mengurangi kesepian, adakalanya kita mengalami kesepian karena secara fisik kita sendirian. Di pihak lain, kita kesepian karena, meskipun mungkin bersama orang lain, kita mempunyai kebutuhan yang terpenuhi akan kontak dekat.

- b. Mendapatkan Rangsangan

Manusia membutuhkan rangsangan untuk berkomunikasi, manusia akan mengalami kemunduran dan bisa mati apabila tidak adanya rangsangan antar manusia.

c. Mendapatkan Pengetahuan Diri

Sebagian besar melalui kontak dengan sesama manusia, kita belajar mengenai diri kita sendiri. Persepsi diri kita sangat dipengaruhi oleh apa yang kita yakini dan pikirkan orang tentang kita.

d. Memaksimalkan Kesenangan, Meminimalkan Penderitaan

Alasan paling umum untuk membina hubungan dan alasan yang dapat mencakup semua alasan lainnya, yaitu kita berusaha berhubungan dengan manusia lain untuk memaksimalkan kesenangan kita dan meminimalkan penderitaan.

2.1.4.3. Ciri-ciri Komunikasi Interpersonal

(Aw, 2011) memberikan penjelasan bahwa komunikasi interpersonal, merupakan jenis komunikasi yang frekuensi terjadinya cukup tinggi dalam kehidupan sehari-hari. Apabila diamati dan dikomparasikan dengan jenis komunikasi lainnya, maka dapat dikemukakan ciri-ciri komunikasi interpersonal antara lain:

1. Arus Pesan dua arah

Komunikasi interpersonal menempatkan sumber pesan dan penerima dalam posisi yang sejajar, sehingga memicu terjadinya pola penyebaran pesan mengikuti arus dua arah. Artinya komunikator dan komunikan dapat berganti peran secara cepat. Seorang sumber pesan, dapat berubah peran sebagai penerima pesan, begitu pula

sebaliknya. Arus pesan secara dua arah ini berlangsung secara berkelanjutan.

2. Suasana Nonformal

Komunikasi interpersonal biasanya berlangsung dalam suasana non-formal. Dengan demikian, apabila komunikasi itu berlangsung antara para pejabat di sebuah instansi, maka para pelaku komunikasi itu tidak secara kaku berpegang pada hirarki jabatan dan prosedur birokrasi, namun lebih memilih pendekatan secara individu yang bersifat pertemanan. Relevan dengan suasana nonformal tersebut, pesan yang dikomunikasikan biasanya bersifat lisan, bukan tertulis. Disamping itu, forum komunikasi yang dipilih biasanya juga cenderung bersifat nonformal, seperti percakapan intim dan lobi, bukan forum formal seperti rapat

2.1.4.4. Sikap Positif dan Indikator Komunikasi Interpersonal

Devito dalam Aw (2011) mengemukakan lima sikap positif yang perlu dipertimbangkan ketika seseorang merencanakan komunikasi interpersonal. Lima sikap positif tersebut meliputi:

1. Keterbukaan (*Openness*)

Keterbukaan ialah sikap dapat menerima masukan dari orang lain, serta berkenan menyampaikan informasi penting kepada orang lain. Hal ini tidaklah berarti bahwa orang harus dengan segera membukakan semua riwayat hidupnya, tetapi rela membuka diri ketika orang lain menginginkan informasi yang diketahuinya. Dengan kata lain, keterbukaan ialah kesediaan untuk membuka diri

mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri informasi ini tidak bertentangan dengan asas kepatutan. Sikap keterbukaan ditandai adanya kejujuran dalam merespon segala stimuli komunikasi. Tidak berkata bohong, dan tidak menyembunyikan informasi yang sebenarnya. Dalam proses komunikasi interpersonal, keterbukaan menjadi salah satu sikap yang positif. Hal ini disebabkan, dengan keterbukaan maka komunikasi interpersonal akan berlangsung secara adil, transparan, dua arah, dan dapat diterima oleh semua pihak yang berkomunikasi.

2. Empati (Empathy)

Empati ialah kemampuan seseorang untuk merasakan kalau seandainya menjadi orang lain, dapat memahami sesuatu yang sedang dialami orang lain, dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain, dan dapat memahami sesuatu persoalan dari sudut pandang orang lain, melalui kaca mata orang lain.

Orang yang berempati mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka. Ambil contoh, seorang guru yang memiliki empati, tidak akan semena-mena terhadap siswa yang terlambat datang ke sekolah. Mengapa? Karena guru yang berempati dapat berpikir dan bersikap: "seandainya aku jadi dia, rumahku jauh dari sekolah". Dengan demikian empati akan menjadi filter agar kita tidak mudah menyalahkan orang lain. Namun kita dibiasakan untuk dapat memahami esensi setiap keadaan tidak semata-mata berdasarkan cara pandang kita sendiri, melainkan juga menggunakan sudut

pandang orang lain. Hakikat empati adalah: (a) Usaha masing-masing pihak untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain; (b) Dapat memahami pendapat, sikap dan perilaku orang lain.

3. Sikap Mendukung (*Supportiveness*)

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan di mana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*). Artinya masing-masing pihak yang berkomunikasi memiliki komitmen untuk mendukung terselenggaranya interaksi secara terbuka. Oleh karena itu respon yang relevan adalah respon yang bersifat spontan dan lugas, bukan respon bertahan dan berkelit. Pemaparan gagasan bersifat deskriptif naratif, bukan bersifat evaluatif. Sedangkan pola pengambilan keputusan bersifat akomodatif, bukan intervensi yang disebabkan rasa percaya diri yang berlebihan.

4. Sikap Positif (*Positiveness*)

Sikap positif (*positiveness*) ditunjukkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Dalam bentuk sikap, maksudnya adalah bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi interpersonal harus memiliki perasaan dan pikiran positif, bukan prasangka dan curiga. Dalam bentuk perilaku, artinya bahwa tindakan yang dipilih adalah yang relevan dengan tujuan komunikasi interpersonal, yaitu secara nyata melakukan aktivitas untuk terjalinnya kerjasama. Misalnya secara nyata membantu partner komunikasi untuk memahami pesan komunikasi, yaitu kita memberikan penjelasan yang memadai sesuai dengan karakteristik mereka. Sikap positif dapat ditunjukkan dengan berbagai macam perilaku dan sikap, antara lain:

- Menghargai orang lain
- Berpikiran positif terhadap orang lain
- Tidak menaruh curiga secara berlebihan
- Meyakini pentingnya orang lain
- Memberikan pujian dan penghargaan
- Komitmen menjalin kerjasama

5. *Kesetaraan (equality)*

Kesetaraan (*equality*) ialah pengakuan bahwa kedua belah pihak memiliki kepentingan, kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan saling memerlukan. Memang secara alamiah ketika dua orang berkomunikasi secara interpersonal, tidak pernah tercapai suatu situasi yang menunjukkan kesetaraan atau kesamaan secara utuh di antara keduanya. Pastilah yang satu lebih kaya, lebih pintar, lebih muda, lebih berpengalaman, dan sebagainya. Namun kesetaraan yang dimaksud di sini adalah berupa pengakuan atau kesadaran, serta kerelaan untuk mendapatkan diri setara (tidak ada yang superior ataupun inferior) dengan partner komunikasi. Dengan demikian dapat dikemukakan indikator kesetaraan meliputi:

- Menempatkan diri setara dengan orang lain
- Menyadari akan adanya kepentingan yang berbeda
- Mengakui pentingnya kehadiran orang lain
- Tidak memaksakan kehendak
- Komunikasi dua arah
- Saling memerlukan
- Suasana komunikasi: akrab dan nyaman

Kelima sikap positif tersebut akan dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afriyadi (2015).

Redding dalam Pace & Faules (2018:154) mengemukakan pengaruh komunikasi bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil risiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

2.1.4.5. Teori Komunikasi Interpersonal

Untuk menguatkan variabel Komunikasi Interpersonal, Nurdin, (2020) merangkum beberapa teori Komunikasi Interpersonal, beberapa diantaranya yaitu Teori Interaksi Simbolik (*Symbolic Interactionism Theory*), Teori Manajemen Makna Terkoordinasi (*Coordinated Management of Meaning Theory*), Teori Pelanggaran Harapan (*Expectancy Violations Theory*), Teori Kebohongan Antarpribadi (*Interpersonal Deception Theory*), Teori Adaptasi Interaksi (*Interaction*

Adaption Theory), dan Teori Keterlibatan Interaksi (*Interaction Involvement Theory*). Dan beberapa teori lainnya mengenai Komunikasi Interpersonal.

Salah satu teori yang akan dibahas yaitu Teori Manajemen Makna Terkoordinasi (*Coordinated Management of Meaning*). Pemikir teori tersebut adalah W. Barnet Pearce dan Vernon Cronen. Asumsi teori tersebut percaya bahwa komunikasi adalah proses dimana kita secara kolektif menciptakan peristiwa dan benda-benda dari dunia social kita. Teori CMM dimulai dengan pernyataan bahwa percakapan individu telah membangun realitas social mereka sendiri dan sekaligus membentuk dunia yang mereka buat. Setiap percakapan yang dilakukan orang memiliki konsekuensi kehidupan setelahnya. Realitas social yang akan terjadi besok adalah hasil dari interaksi hari ini. Griffin dalam Nurdin (2020)

Menurut Pearce dalam Nurdin (2020) : *communication is about meaning.....komunikasi adalah tentang makna...*, tetapi tidak hanya dalam arti secara pasif mengamati pesan. Kita hidup dalam kehidupan yang penuh dengan makna, dan salah satu tantangan hidup kita adalah mengelola makna yang orang lain tampilkan, sehingga dapat membuat dunia social lebih koheren dengan menghormati dan menghargai antar sesama. Mengelola makna tidak dapat dilakukan secara terpisah, namun selalu melibatkan orang lain. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah tentang manajemen makna yang terkoordinasi, komunikasi sebagai proses yang memungkinkan kita untuk membuat dan mengelola realitas social. CMM berfokus pada diri dan hubungannya

dengan orang lain, serta mengkaji bagaimana seorang individu memberikan makna pada sebuah pesan. Adapun asumsi-asumsi yang terdapat dalam teori CMM adalah sebagai berikut:

- a. Manusia hidup dalam komunikasi
- b. Manusia saling menciptakan realitas social
- c. Transaksi informasi bergantung kepada makna pribadi dan interpersonal. West and Turner dalam Nurdin (2020)

Asumsi pertama menjelaskan bahwa manusia tidak dapat lepas dari komunikasi karena kehidupan manusia dipenuhi dengan tindakan komunikasi. Semua yang dilakukan manusia dalam memenuhi kehidupannya selalu berdampingan dengan komunikasi. Bahkan diamnya seseorangpun menyimpan pesan dan dapat bermakna dalam komunikasi.

Asumsi kedua menjelaskan bahwa manusia dalam setiap tindakannya selalu menciptakan realitas. Realitas tersebut kemudian diberi makna oleh orang lain. Pemberi makna dari realitas orang pertama juga menciptakan realitas baru. Proses ini dinamakan dengan konstruksi realitas social. Orang saling menciptakan makna dari realitas yang diciptakan. Proses ini berjalan memutar secara terus menerus dalam kehidupan tanpa henti.

Asumsi ketiga menjelaskan bahwa setiap orang dalam memberi makna sangat bergantung pada makna pribadi dan interpersonal. Makna yang diciptakan melalui realitas yang ada dipengaruhi oleh faktor pengetahuan dan pengalaman individu. Pengetahuan dan pengalaman seseorang inilah yang menimbulkan persepsi yang berbeda dari realitas pertama yang diciptakan. Semakin heterogan pengetahuan dan

pengalaman seseorang maka semakin heterogen pula makna yang diciptakan dari realitas pertama.

2.2. Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1	Lawasi dan Triatmanto (2017)	Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Kerjasama dan Tim terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa proses komunikasi yang saat ini diterapkan telah memberikan dampak positif bagi karyawan, yaitu perubahan sikap ke arah yang lebih baik dan juga hubungan antar karyawan, karyawan dan pimpinan yang semakin membaik pula. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan karena hasil penelitian menyatakan bahwa pemberian motivasi dengan tepat akan membentuk pola pikir karyawan untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang

			sesuai dengan kondisi perusahaan. Pemberian motivasi juga bisa mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
2	Benny Usman (2013)	Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang	Ada pengaruh yang signifikan antara Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.
3	Novriansyah et al (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi pada Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bungo)	Ketika motivasi dimanajemen dengan baik, sesuai dengan yang dibutuhkan maka akan semakin meningkat pula Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bungo
4	Abdul (2018)	Pengaruh Rekrutmen Seleksi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Rakyat Indonesia C.G Cikditiro, Yogyakarta	Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting yang harus dijalankan dengan baik oleh sebuah perusahaan. Beberapa indikator yang terdapat dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu rekrutmen seleksi atau rekrutmen hingga kinerja.
5	Aziz (2012)	Pengaruh Komunikasi Interpersonal Guru terhadap Motivasi Berprestasi dalam Mewujudkan Kinerja	Komunikasi interpersonal berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi berprestasi dalam

		Guru	memewujudkan kinerja
6	Windasari dan Mbti (2011)	Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Divisi Consumer Service (Dcs) Area Karawang	Karyawan lebih cepat tanggap dalam menangkap informasi yang disampaikan atasannya, baik instruksi kerja maupun informasi penting tentang perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
7	Utami (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata "Panen Tour"	Terdapat hubungan positif antara variabel komunikasi interpersonal dan motivasi terhadap kinerja.
8	Murniasih dan Tri Joko Rahardjo, (2016)	Pengaruh Supervisi Akademik, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Belajar terhadap Kinerja Guru Di Jebara	Dengan melaksanakan komunikasi interpersonal manajer juga bisa memberikan dukungan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan karena komunikasi merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan motivasi
9	Namora et al., (2019)	Pengaruh Rekrutmen dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Budi Raya Perkasa	Rekrutmen secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Budi Raya Perkasa
10	Arbie dan Tumbuan (2018)	Pengaruh Rekrutmen dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan proses rekrutmen dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan

		Bank SulutGo Manado	terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank SulutGo Cabang Utama. Secara parsial variabel proses rekrutemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank SulutGo Cabang Utama, secara parsial variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Bank SulutGo Cabang Utama. Perusahaan sebaiknya mempertahankan dan meningkatkan proses rekrutment dan motivasi sehingga kinerja karyawan sesuai dengan diharapkan perusahaan.
11	Julita et al., (2018)	<i>The Relationship between Interpersonal Communication and Organizational Commitment with Teacher Performance</i>	<i>The path coefficients are very significant for interpersonal communication variables which have a direct positive effect on teacher performance. This means that increasing interpersonal communication will lead to teacher performance improvements.</i>
12	Rahmany (2018)	<i>The Effect of Recruitment and Selection Process on</i>	<i>Achieved result showed a strong relationship between recruitment processes and</i>

		<i>Employees' Performance: The Case Study of Afghanistan Civil Servant</i>	<i>employees' performance. They affect each other positively. The result also showed that because of corruption, many employees and key managers in Afghanistan are hired based on their relationships, political favoritism, chieftains influence, which led to weak administrative process and low service delivery. Therefore, for having better employees' performance and quality, Afghanistan government should have a precise observation and supervision on recruitment and selection processes.</i>
13	Suwarto & Subyantoro, (2019)	<i>The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance</i>	<i>Recruitment has no effect on employee performance. The analysis showed that recruitment has no effect on performance.</i>
14	Mokaya et al., (2015)	<i>Effects of Recruitment Practices on Employee Performance in the Cooperative Sector in Kenya; Case of Kenya Union of Savings and Credit Co- Operatives</i>	<i>The study established that all the three independent variables (recruitment sources, recruitment policies, recruitment message) had positive relationship with the dependent variable (employee performance) though weaker. From the regression summary, the Adjusted R2 is 0.662 which</i>

		<p>shows that employee performance was affected by (r) recruitment sources, recruitment policies and recruitment message. This implies that, there was a variation of 66.2% on employee performance with recruitment sources, recruitment policies and recruitment message. The 33.8% remaining implies that there are other factors not studied in this research that affected employee performance. However, taking all recruitment constructs (sources, recruitment policies and recruitment message) constant at zero, employee performance was 1.704. The findings also show that taking all other independent variables at zero, a unit increase in recruitment sources leads to a 0.911 increase in the employee performance; a unit increase in recruitment policies leads to a 0.478 increase in the employee performance; and a unit increase in recruitment message leads to a 0.721 increase in the employee performance. Therefore,</p>
--	--	--

			<i>recruitment sources contribute more to the employee performance</i>
15	Lestari (2019)	Pengaruh Rekrutmen, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada BRI Syariah KC Solo Veteran)	Rekrutmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Suwarto & Subyantoro, (2019)	<i>The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance</i>	<i>The results showed that recruitment has no effect on performance</i>
17.	Firmandari (2014)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta)	Variabel gaji dimoderasi motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel tunjangan dimoderasi motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel bonus dimoderasi motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
18	Maria (2019)	<i>The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal</i>	<i>The results of the study indicate that there is no positive influence of interpersonal communication on employee performance, meaning that</i>

		<i>Communication in Employee performance Through Work Motivation as Mediation</i>	<i>employees who have high interpersonal communication may not necessarily have high employee performance.</i>
--	--	---	--

Sumber: Studi Literatur (2021)

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Beberapa di antaranya yakni rekrutmen, komunikasi interpersonal dan motivasi kerja. Tahapan-tahapan yang tidak boleh dilupakan di sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia ialah dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dan seleksi adalah aspek penting dalam perusahaan untuk mencari karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan mereka.

Menurut Darodjat dalam Namora et al., (2019), suatu kegagalan terjadi dalam proses perekrutan akan menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal sesuai dengan harapan perusahaan. Setelah terjadi proses rekrutmen maka proses komunikasi menjadi hal selanjutnya yang harus diperhatikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan (Abdul, 2018).

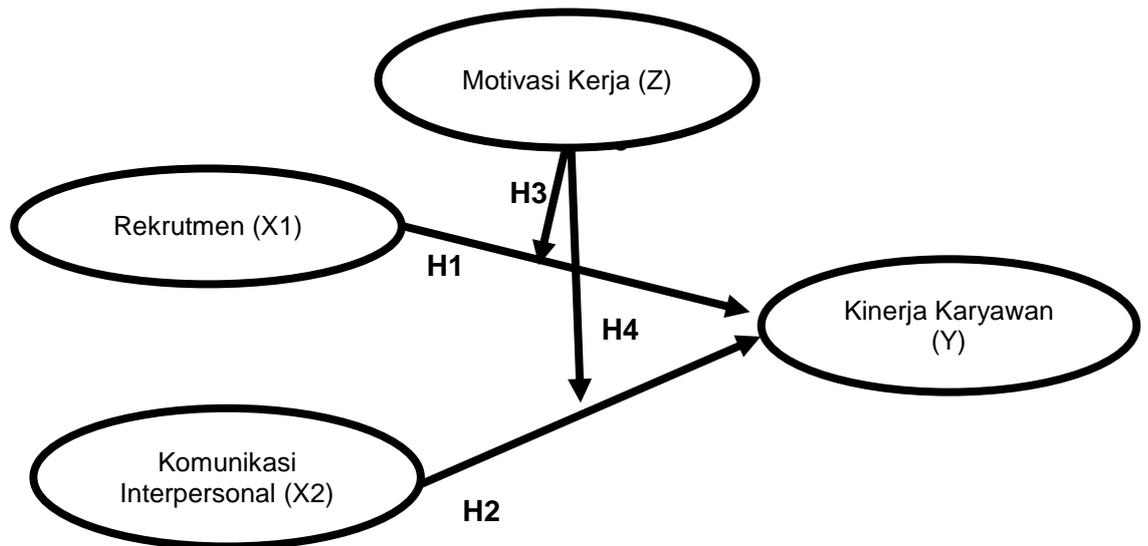
Proses komunikasi yang efektif akan memberikan dampak positif bagi pelaku komunikasi tersebut, misalnya munculnya pemahaman, keinginan untuk melakukan sebuah tindakan, pengaruh yang terjadi pada sikap, dan hubungan yang terjalin antar individu pun semakin baik. Pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui proses komunikasi ini pun dengan menggunakan 4 indikator yang terdiri dari pemahaman, tindakan, pengaruh pada sikap dan hubungan yang makin baik. Hasil penelitian

sebelumnya menunjukkan bahwa proses komunikasi yang saat ini diterapkan memberikan pengaruh yang besar pada sikap karyawan dan hubungan antar karyawan serta hubungan antara karyawan dan pimpinan, bisa dikatakan bahwa dampak dari komunikasi ini membuat hubungan masing-masing individu menjadi semakin baik. Ini berarti bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yang ada, karena semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan, maka dampak positif pun akan semakin meluas bagi karyawan yang nantinya bisa mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan. (Lawasi dan Triatmanto, 2017).

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kemampuan yang perlu dimiliki oleh atasan. Kemampuan berkomunikasi akan membantu atasan untuk menjaga hubungan interaksi antara atasan dengan karyawan/bawahan. Dengan melaksanakan komunikasi interpersonal tentunya atasan juga bisa memberikan dukungan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan/bawahan karena komunikasi merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan motivasi (Murniasih dan Tri Joko Rahardjo, 2016). Selain rekrutmen dan komunikasi interpersonal, motivasi juga dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pemberian motivasi dengan tepat akan membentuk pola pikir karyawan untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Pemberian motivasi juga bisa mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. (Lawasi dan Triatmanto, 2017).

Berdasarkan penjelasan di atas maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

3.2. Hipotesis

1. Rekrutmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd.
2. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd..
3. Rekrutmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd. jika dimoderasi oleh motivasi kerja.
4. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd. jika dimoderasi oleh motivasi kerja.