

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok dalam suatu perusahaan. Sinambela (2018), kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Sinambela (2018) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Harsuko (2017), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja

adalah suatu konsep yang multi indikatoronal mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyaannya tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: a) keputusan tasa segala aturan yang telah ditetapkan organisasi. b) dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah. c) ketepatan dalam menjalankan tugas.

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut: a) hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya. b) kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan. c) tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan. Aspek-aspek di atas sejalan dengan Mangunegara (2017) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Edy Sutrisno (2019) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Wibowo (2018), kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih

luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Dunan dan Prasela, 2021). Menurut Moehariono (2019) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai dan Basri (2017) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Maharjan (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Mathis dan Jackson (2019) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Rivai (2017) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Rivai juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Menurut Farida (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian kinerja yang tinggi akan memberikan kepuasan bagi individu sehingga individu tersebut dapat termotivasi untuk selalu berusaha mencapai kinerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja seorang dapat dikatakan baik, jika orang tersebut memiliki keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dalam periode waktu tertentu yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, pengetahuan, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor utama dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja dapat menunjukkan bagaimana kinerja individu secara nyata. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu kepada organisasi tempat mereka bekerja. penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan (Marisa, Defrizal dan Dunan, 2020).

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu alat ukur yang memungkinkan untuk membantu karyawan organisasi memperbaiki kinerja, merencanakan

pekerjaan mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Novriana, A Alam dan Dunan, 2021).

Menurut Sinambela (2018) tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Dengan demikian Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan dengan para karyawan. Penilaian kinerja karyawan oleh perusahaan harus dilakukan sehingga perusahaan dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh karyawan, yaitu apakah prestasi yang dicapai itu baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi ini sangat penting bagi karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan selanjutnya.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

3. Komunikasi informal

Komunikasi informal merupakan sebuah pendekatan baru yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi, dengan empat karakteristik yang terdapat dalam Komunikasi informal mampu memprediksikan performa dan kepuasan kerja dengan lebih baik dibandingkan dengan masing-masing karakteristik yang berdiri sendiri

4. Kepuasan kerja

Spiritualitas dalam pekerjaan didefinisikan sebagai kerangka kerja dari nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman transenden para karyawan melalui proses bekerja, memfasilitasi perasaan terhubung mereka dengan orang lain sekaligus memberikan mereka perasaan lengkap dan bahagia.

2.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Pengukuran kinerja karyawan ini melihat dampak sistem terhadap efektifitas penyelesaian tugas individu. Menurut Gomes (2019), kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk berkerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan dan digunakan juga untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi

Handoko (2016) mengatakan bahwa pengertian motivasi adalah sebagai berikut: “Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.” Rivai (2018), mengatakan bahwa motivasi adalah sebagai berikut : ”Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.”

2.2.2 Tujuan Motivasi

Tujuan Motivasi menurut Hasibuan (2016) : mengatakan bahwa pengertian motivasi adalah sebagai berikut : (a) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, (b) meningkatkan produktivitas kerja karyawan, (c) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, (d) meningkatkan kedisiplinan karyawan, (e) mengefektifkan pengadaan karyawan, (f) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, (g) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, (h) meningkatkan kesejahteraan karyawan, (i) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan (j) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.2.3 Jenis dan Metode Motivasi

Hasibuan (2016), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Hasibuan (2016), mengatakan bahwa ada dua metode motivasi adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan Non Materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi Tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

2.2.4 Proses Motivasi

Hasibuan (2016), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

2. Mengetahui kepentingan

Hal penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

6. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bias mencapai

2.2.5 Indikator Motivasi Kerja

Indikator dibagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi

kebutuhan ini diperkuat oleh Mc. Clelland dalam Hasibuan (2018), dimensi dan indikator motivasinya adalah.

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator.
 - a. Mengembangkan kreativitas, kebutuhan akan prestasi didasarkan pada pengembangan kreativitas pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan atau tanpa adanya pengawasan dari pimpinan.
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi, seorang pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha untuk mendapatkan prestasi yang tinggi dalam setiap pekerjaannya.
2. Dimensi Kebutuhan akan afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu.
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
3. Dimensi Kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu.
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik, dalam setiap pekerjaan seorang pegawai akan mencari atau berusaha untuk mendapatkan kedudukan atau jabatan tinggi sesuai yang diharapkannya.

- b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan, seorang pegawai dengan motivasi tinggi akan berusaha secara maksimal dalam memberikan kemampuan kerja terbaiknya untuk mendapatkan kekuasaan yang diinginkan.

Menurut Hamali (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT X Bandung. Begitu juga dengan hasil penelitian Manalu (2017) yang menyatakan bahwa motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. Selanjutnya penelitian Wartono (2016) menunjukkan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Dua Putra Utama Makmur di Kabupaten Pati. Sementara hasil penelitian Faris (2016) produktivitas kerja karyawan pada UD Food Sukses Makmur tidak dihubungkan dengan motivasi kerja. Sulaiman (2017) produktivitas karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang tidak dihubungkan dengan motivasi kerja. Tanto dkk (2017) produktivitas pekerja pada pengerjaan atap baja ringan di Perumahan Green Hills Malang juga tidak dihubungkan dengan motivasi kerja. Begitupun hasil penelitian Akbar (2017) yang tidak meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kartasura.

2.3 Hubungan Kerja

2.3.1 Pengertian Hubungan Kerja

Hubungan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun

antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Kadarmo dkk, 2016).

Dalam organisasi ada berbagai macam bentuk hubungan kerja menurut Kadarmo (2016), yaitu:

- (a) Hubungan Kerja Vertikal adalah hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan;
- (b) Hubungan Kerja Horizontal adalah hubungan kerja antara pejabat pada tingkat atau eselon yang sama;
- (c) Hubungan Kerja Diagonal adalah hubungan kerja antar pejabat yang berbeda induk unit kerjanya dan berbeda juga tingkat atau eselonnya;
- (d) Hubungan Kerja Fungsional adalah hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama;
- (e) Hubungan Kerja Informatif adalah hubungan kerja yang dilakukan untuk saling memberikan dan memperoleh keterangan antar unit atau bidang;
- (f) Hubungan Kerja Konsultatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang karena jabatannya berkepentingan melakukan konsultasi;
- (g) Hubungan Kerja Direktif adalah hubungan kerja antara pimpinan unit;
- (h) Hubungan Kerja Koordinatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang dimaksudkan untuk memadukan (mengintegrasikan), menyerasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan.

Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena

adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu. Pendekatan hubungan kerja dikembangkan oleh Lewin, yang kemudian dikembangkan lagi oleh Smith dalam Kadarmo, (2016), melakukan hubungan kerja atau kondisi yang diinginkan dapat dibahas dalam suatu rapat koordinasi melalui teknik A.I.C, yaitu suatu teknik rapat yang dimulai dengan urutan proses:

- (a) A = *Appreciation* (Menghargai pendapat orang lain), Proses ini proses curah pendapat (*Brain Storming*);
- (b) I = *Influence* (Melakukan interaksi);
- (c) *Control* (Mengendalikan);
- (d) Memperhitungkan semua faktor pendukung yang akan dapat membantu terlaksananya keputusan;
- (e) Menentukan strategi yang akan dilakukan;
- (f) Mengikutsertakan semua pihak yang terkait dalam proses hubungan kerja.

Dalam pelaksanaan hubungan kerja selalu diperlukan komunikasi kesemua arah dan timbal balik, atasan dengan bawahan, antara atasan dan antara bawahan, baik internal maupun eksternal. Dalam proses komunikasi Scott yang mengutip pendapat Babcock dalam Suprpto (2019) mengatakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi proses komunikasi: (a) *The Act* (Perbuatan; (b) *The Scene* (Adegan); (c) *The Agent* (Pelaku), (d) *The Agency* (Perantaraa; (e) *The Purpose* (Tujuan). Komunikasi bertujuan untuk menghibur, memberikan informasi, dan mendidik yang akan berdampak pada peningkatan pengetahuan (kognitif), membangun kesadaran (sikap) dan mengubah perilaku (psikomotorik) seseorang dalam suatu proses komunikasi.

Komunikasi yang baik seharusnya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (a) Komunikasi harus dimengerti, (b) Komunikasi harus lengkap, (c) Komunikasi harus tepat waktu dan sasaran, (d) Komunikasi memerlukan landasan saling percaya, (e) Komunikasi perlu memperhatikan situasi dan kondisi, (f) Komunikasi perlu menghindari kata-kata yang kurang enak. Dalam suatu organisasi saluran komunikasi dapat terjadi secara formal atau informal, baik vertikal, horisontal maupun diagonal.

2.3.2 Indikator Hubungan Kerja

1. Hubungan Atasan Bawahan

Sebuah organisasi memerlukan pemimpin sebagai figur dan menggerakkan sumber daya manusia agar langkah-langkahnya teratur pada suatu tujuan yang sama. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2017).

Perilaku komunikasi manajerial dari seorang pimpinan (atasan terhadap bawahan) adalah kemampuan untuk menyampaikan ide kepada seluruh staf, dengan maksud agar pesan atau ide yang disampaikan dapat difahami sesuai dengan isi pesan dimaksud. Pemimpin (*leader head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2018).

2. Hubungan Antar Pegawai (Karyawan)

Pada hubungan antar karyawan cenderung dinilai berdasarkan hubungan antara individu dengan individu lainnya dalam suatu organisasi atau dapat dikatakan perilaku individu dalam kelompok. Dalam hubungan ini terdapat suatu arah hubungan dari atas ke bawah (*downward*) dan dari bawah ke atas (*upward*) atau komunikasi dua arah (*two way traffic*), di samping itu terdapat komunikasi dari samping kiri ke samping kanan dan sebaliknya (*later communication*).

Menurut Robbins dan Timothy (2018), dasar-dasar perilaku individu terdiri dari: (a) Kemampuan (Kemampuan intelektual, Kemampuan fisik); (b) Kesesuaian kemampuan dalam pekerjaan; (c) Karakteristik-karakteristik Biografis (Usia, Gender, Ras, Masa jabatan).

2.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi membuat dirinya merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya, seorang karyawan akan lebih berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan semangatnya yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya (Anoraga, 2019).

Sedangkan hubungan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat

penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu (Kadarmo dkk, 2018).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang telah dilakukan sebelum penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang digunakan :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yusuf (2018)	Pengaruh Hubungan kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Pusat Rekayasa Fasilitas Nuklir, Batan Serpong)	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Hubungan kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pusat Rekayasa Fasilitas Nuklir, Batan Serpong dimana nilai signifikan sebesar 0,000 yang dihasilkan dari pengolahan uji F lebih kecil dari nilai 0,05
2	Pratami (2019)	Pengaruh hubungan kerja dan	Metode analisis data yang	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Jaya Kantor Pusat	digunakan adalah regresi linier berganda.	hubungan kerja dan komunikasi organisasi secara mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PD. Pasar Jaya. Baik secara parsial maupun persentase menunjukkan bahwa sebesar 53,0% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel hubungan kerja dan komunikasi organisasi. Sedangkan sisanya 47.0% dijelaskan oleh faktor-faktor lain atau variabel-variabel di luar penelitian ini.
3	Ernawati (2019)	Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Varibel Moderating	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Variabel hubungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar hal ini dibuktikan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>dengan besarnya probability value $0,000 < 0,05$; (b) Variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai namun dari hasil uji t variabel lingkungan kerja tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar karena probability value $0,525 > 0,05$; (c) Variabel motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dan dari hasil uji t variabel motivasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar karena probability value $0,073 > 0,05$; (d) Pengaruh interaksi hubungan kerja dengan</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar, ternyata tidak signifikan, karena probability value $0,964 > 0,05$. Berarti motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja pegawai; (e) Pengaruh interaksi lingkungan kerja dengan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, ternyata tidak signifikan, karena p value $0,334 > 0,05$. Berarti motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; (f) Model regresi dengan variabel hubungan kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				variabel moderating sudah tepat dan bisa dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai.
4	Pratiwi (2022)	Pengaruh Hubungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Toba Pulp Lestari	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Hubungan Kerja memiliki nilai Signifikansi $0,270 > 0,05$ maka kesimpulannya, H_0 diterima artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara hubungan kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki nilai Signifikansi $0,01 < 0,05$ maka kesimpulannya, H_0 ditolak artinya Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dari hasil pengolahan data uji F didapatkan nilai signifikansi adalah sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada 0,05. Dari

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>analisis tersebut, maka H_0 ditolak, artinya ada secara simultan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, maka PT. Toba Pulp Lestari harus meningkatkan Hubungan Kerja dan Motivasi Kerja. Nilai <i>Adjusted R Square</i> pada tabel di atas sebesar 0,480 atau 48,0%. Kondisi ini menjelaskan bahwa 48,0% hubungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sisanya sebesar 52,0% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>
5	<i>Panggabean (2019)</i>	Pengaruh Hubungan kerja Dan Stres Kerja	Metode analisis data yang digunakan	Hasil analisis dan regresi linear berganda yaitu $\hat{Y} = 107,279-$

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Siantar Simalungun	adalah regresi linier berganda.	<p>0,374X₁+0,497X₂, artinya terdapat pengaruh negatif antara hubungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. Kekuatan hubungan ketiga variabel adalah sedang, yaitu $r = 0,468$. Dari koefisien determinasi dapat dijelaskan 21,9% dan sisanya 78,1% dijelaskan oleh faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dari hasil pengolahan dan perhitungan kuesioner, penulis mendapatkan kesimpulan bahwa hubungan kerja dan stres kerja yang didapatkan Kantor Kecamatan Siantar Simalungun berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6	Wartono (2016)	Pengaruh kompensasi, motivasi kerja, disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Dua Putra Utama Makmur di Kabupaten Pati	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Berdasarkan hasil hipotesis yang diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
7	Putri Octavianasari (2017)	Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Analisis data pada penelitian ini menggunakan SPSS 17.0 dengan teknik korelasi product-moment, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,459 dengan signifikansi (p) = 0,000 ($p \leq 0,01$) yang artinya ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>karyawan. Kategori motivasi kerja tergolong tinggi dengan rerata empiric (RE) sebesar 161,75 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 125. Sedangkan kategori kinerja karyawan tergolong baik dengan rerata empiric (RE) sebesar 35,41 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 30. Sumbangan efektif dari kedua variabel ditunjukkan dengan koefisien deterninan (r^2) = 0,211 yang berarti bahwa variabel motivasi kerja mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 21,1% dan 78,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain kinerja karyawan. Aspek motivasi kerja yang paling dominan dengan kinerja karyawan yaitu aspek tanggung jawab</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				dalam melakukan pekerjaan dengan sumbangan efektif sebesar 0,440 atau 19,4%.
8	Laniwidyanti (2018)	Pengaruh Hubungan Kerja, Pengalaman Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia (Bca) Cabang Borobudur, Malang	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Hasil penelitian menyatakan secara simultan variabel-variabel penelitian Hubungan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang. 2. Hasil penelitian secara parsial masing-masing variabel meliputi Hubungan Kerja, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja secara terpisah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				Malang. Dan diantara variabel-variabel tersebut yang dominan adalah variabel motivasi kerja.
9	Fauzi (2018)	Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan PT Adi Satria Abadi)	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Motivasi kerja dan Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu ditunjukkan dengan motivasi kerja yang memiliki nilai beta (β) sebesar (β) 0,207 sehingga disimpulkan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengalaman kerja memiliki nilai beta (β) sebesar (β) 0,291 dimana artinya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>karyawan sebesar 0,174. Artinya, motivasi kerja dan pengalaman kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 17,4% dan dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis ketiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dan pengalaman kerja yang dipunyai oleh karyawan maka kinerja dari karyawanpun juga akan lebih baik atau meningkat.</p>
10	Mahardhika (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari $D = 0,05$ ($0,000 < 0,05$) dengan koefisien regresi sebesar

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>0,514. Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari $D = 0,05$ ($0,000 < 0,05$) dengan koefisien regresi sebesar 0,475. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia, ditunjukkan dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari $D = 0,05$ ($0,000 < 0,05$) dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 64,3%.</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
11	Okine (2021)	<i>Employee Motivation and its Effects on Employee Productivity/ Performance</i>	Metode analisis data yang digunakan adalah regrersi linier berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan. Jika bentuk motivasi yang dipilih memenuhi kebutuhan karyawan, kinerja mereka meningkat. Jika, di sisi lain, bentuk motivasi yang dipilih tidak memenuhi kebutuhan karyawan, manfaatnya berkurang. Oleh karena itu mendorong organisasi untuk memahami kebutuhan memotivasi setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja
12	Iavicoli (2021)	<i>Do Attitudes towards Work or Work Motivation Affect Productivity Loss among Academic Employees?</i>	Metode analisis data yang digunakan adalah regrersi linier berganda.	Tingkat motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi dikaitkan dengan tingkat kehilangan produktivitas yang lebih rendah di antara karyawan yang

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>mengalami masalah terkait kesehatan atau lingkungan kerja. Motivasi kerja yang tinggi dan komitmen yang tinggi secara signifikan terkait dengan tingkat kehilangan produktivitas yang lebih rendah di antara karyawan yang mengalami kombinasi masalah. Singkatnya, hilangnya produktivitas di antara karyawan akademik tidak hanya dipengaruhi oleh masalah kesehatan atau masalah di lingkungan kerja tetapi juga oleh motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi; yaitu, faktor-faktor ini tampaknya menahan, atau memoderasi, penurunan tingkat kinerja untuk kelompok karyawan ini.</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
13	Chien (2020)	<i>The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia</i>	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Studi ini memberikan bukti empiris untuk motivasi tenaga kerja yang dipandang sebagai strategi bisnis utama. Pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja ditunjukkan oleh tanggapan yang dikumpulkan dari 398 karyawan yang bekerja di hotel bintang 4 di Mongolia. Lima motivator kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan diperiksa: motivasi keuangan, konsep diri eksternal, kenikmatan kerja, konsep diri internal dan internalisasi tujuan. Tiga motivator kerja ditemukan secara efektif meningkatkan kinerja karyawan. Konteks Mongolia yang unik untuk penelitian ini dapat ditambahkan ke tubuh ekstensif literatur

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>motivasi tempat kerja. Studi ini menunjukkan bahwa motivasi adalah prioritas strategis bisnis yang mendasar.</p>
14	Bashir (2020)	<p><i>Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation</i></p>	<p>Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Hasil penelitian bahwa kondisi kerja berkontribusi positif terhadap efisiensi karyawan merekomendasikan bahwa perusahaan dapat menuai manfaat dengan mengadopsi langkah-langkah tersebut. Kepuasan kerja memiliki nilai dan berperilaku sebagai kekuatan pendorong, tetapi hanya bagi mereka yang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi karena hal itu memungkinkan mereka untuk mendapatkan manfaat penuh dari keadaan kerja yang menguntungkan ini dan</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				menghasilkan dengan baik.
15	Carvalho (2020)	<i>Motivation on job satisfaction and employee performance</i>	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini menekankan perlunya peningkatan kinerja adaptif agar perusahaan dapat selalu mengikuti perkembangan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

2.6 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori di atas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

2.6.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2019) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Dengan adanya motivasi dan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat tercapai serta tercapai pula tujuan pribadi. Pemberian motivasi kepada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya.

Hasil Mahardhika (2020) menunjukkan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia. Hasil penelitian Ernawati (2019) menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar. Hasil penelitian Pratiwi (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Toba Pulp Lestari. Hasil penelitian Wartono (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap

produktivitas kerja karyawan pada PT Dua Putra Utama Makmur di Kabupaten Pati. Serta penelitian Putri Octavianasari (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₁: Motivasi kerja pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.

2.6.2 Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Siwi Ultima Kadarmo dkk, 2021). Dalam organisasi ada berbagai macam bentuk hubungan kerja menurut Siwi Ultima Kadarmo (2021: 15-16), yaitu:

- (a) Hubungan Kerja Vertikal adalah hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan.;
- (b) Hubungan Kerja Horizontal adalah hubungan kerja antara pejabat pada tingkat atau eselon yang sama;
- (c) Hubungan Kerja Diagonal adalah hubungan kerja antar pejabat yang berbeda induk unit kerjanya dan berbeda juga tingkat atau eselonnya;
- (d) Hubungan Kerja Fungsional adalah hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama;
- (e) Hubungan Kerja Informatif adalah hubungan kerja yang dilakukan untuk saling memberikan dan memperoleh keterangan antar unit atau bidang;
- (f) Hubungan Kerja Konsultatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang karena jabatannya berkepentingan melakukan konsultasi;
- (g) Hubungan Kerja Direktif adalah hubungan kerja antara pimpinan unit;
- (h)

Hubungan Kerja Koordinatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang dimaksudkan untuk memadukan (mengintegrasikan), menyerasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan.

Hasil penelitian Pratiwi (2022) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara hubungan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian Yusuf (2018) menyatakan bahwa hubungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pusat Rekayasa Fasilitas Nuklir Batan Serpong. Hasil penelitian Ernawati (2019) menyatakan bahwa hubungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar. Hasil penelitian Pratami (2019) menunjukkan bahwa hubungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Jaya Kantor Pusat. Serta hasil penelitian *Panggabean* (2019) menunjukkan bahwa hubungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Siantar Simalungun.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₂: Hubungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.

2.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan yang

memiliki motivasi kerja yang tinggi membuat dirinya merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya (Anoraga, 2019).

Sedangkan hubungan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu (Kadarmo dkk, 2018).

Hasil penelitian Ernawati (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan hubungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar. Hasil penelitian Pratiwi (2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh hubungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Toba Pulp Lestari. Hasil penelitian Laniwidyanti (2018) menunjukkan adanya pengaruh hubungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang. Hasil penelitian Pratami (2019) menunjukkan ada pengaruh motivasi kerja dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Jaya Kantor Pusat. Serta penelitian *Panggabean (2019) yang menyatakan adanya* pengaruh motivasi kerja dan hubungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Siantar Simalungun.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₃: Motivasi kerja dan hubungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiono (2018) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting

