

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai makhluk sosial di dalam kehidupan sehari-harinya harus melakukan komunikasi. Hal ini berarti bahwa manusia dalam hidupnya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesamanya. Dalam kehidupannya, manusia sering dipertemukan satu sama lainnya dalam suatu wadah baik secara formal maupun secara informal.

Komunikasi adalah keterampilan yang sangat penting dalam kehidupan manusia, dimana dapat kita lihat komunikasi dapat terjadi pada setiap gerak langkah yang dilakukan oleh manusia. Manusia adalah makhluk sosial dimana kehidupan manusia saling tergantung satu sama lain dan mandiri serta saling terkait dengan orang lain dilingkungannya. Satu-satunya alat untuk dapat berhubungan dengan orang lain di lingkungannya adalah dengan melalui komunikasi, baik komunikasi secara verbal maupun secara non verbal (bahasa tubuh dan isyarat yang banyak dimengerti oleh suku bangsa).

Komunikasi merupakan aktivitas yang paling esensial dalam kehidupan manusia sehari-hari. Kurang lebih 70% dari waktu yang kita gunakan dalam menjalani aktifitas sehari-hari dipergunakan untuk

berkomunikasi. Keberhasilan seseorang pun dapat dilihat dari keterampilannya dalam berkomunikasi. Kurangnya komunikasi akan menghambat perkembangan kepribadian.

Organisasi adalah sebuah sistem sosial yang kompleksitasnya jelas terlihat melalui jenis, peringkat, bentuk dan jumlah interaksi yang berlaku. Proses dalam organisasi adalah salah satu faktor penentu dalam mencapai organisasi yang efektif. Salah satu proses yang akan selalu terjadi dalam organisasi apapun adalah proses komunikasi. Organisasi merupakan suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja.

Melalui organisasi tersebut terjadi pertukaran informasi, gagasan, dan pengalaman. Mengingat perannya yang penting dalam menunjang kelancaran berorganisasi, maka perhatian yang cukup perlu dicurahkan untuk mengelola komunikasi dalam organisasi. Proses komunikasi yang begitu dinamik dapat menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian sebuah organisasi terutama dengan timbulnya salah faham dan konflik.

Adapun ciri-ciri dari organisasi adalah adanya komponen (atasan dan bawahan), adanya kerja sama (*cooperative* yang berstruktur dari sekelompok orang), adanya tujuan, adanya sasaran, adanya keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati, dan adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas. Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa

baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

Aktivitas komunikasi di perkantoran senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai. sesama dalam kelompok dan masyarakat. Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua adalah antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing.

Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik. Dalam melakukan komunikasi dua arah ini diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan agar dapat mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Menurut *Kotler* ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perkantoran ini. Kedua model tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) komunikasi koordinatif

yaitu proses komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian (subsistem) perkantoran.

2) komunikasi interaktif

ialah proses pertukaran informasi yang berjalan secara berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub sistem dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja.

Frekuensi dan intensitas komunikasi yang dilakukan juga turut mempengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi tersebut.

Komunikasi merupakan salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia. Dengan komunikasi, manusia dapat mendapatkan informasi – informasi penting yang dibutuhkan, dapat memperoleh pendidikan, sebagai sarana untuk pengembangan mental, dapat beradaptasi dengan lingkungan dan dapat memberikan pengaruh terhadap pihak yang diajak berkomunikasi.

Komunikasi merupakan suatu proses yang berkembang, yaitu dari yang bersifat impersonal menjadi interpersonal. Artinya, adanya peningkatan hubungan di antara para 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 lebih spesifik, seperti: kebiasaan dan kesukaan, situasi tersebut menunjukkan adanya komunikasi interpersonal (Sendjaja dalam Saudia, 2006: 1).

Kegiatan berkomunikasi memiliki pola-pola dan bentuk variatif, tak heran apabila setiap individu memiliki ciri tersendiri dalam berkomunikasi, hal inilah yang membedakan satu individu dengan individu lainnya, seorang pimpinan yang satu dengan pimpinan yang lain, begitu juga satu kepribadian dengan kepribadian yang lainnya.

Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses yang sangat unik. Artinya, kegiatan yang terjadi dalam komunikasi interpersonal tidak seperti kegiatan lainnya, seperti misalnya menyelesaikan tugas pekerjaan rumah, mengikuti perlombaan cerdas cermat, menulis artikel. Komunikasi interpersonal melibatkan paling sedikit dua orang yang mempunyai sifat, nilai-nilai, pendapat, sikap, pikiran dan perilaku yang khas dan berbeda-beda. Selain itu, komunikasi interpersonal juga menuntut adanya tindakan saling memberi dan menerima di antara pelaku yang terlibat dalam komunikasi. Dengan kata lain para pelaku komunikasi saling bertukar informasi, pikiran, gagasan, dan sebagainya (Rakhmat dalam Saudia, 2006: 1).

Komunikasi interpersonal ini terus menerus terjadi selama proses kehidupan manusia. Komunikasi interpersonal dapat diibaratkan sebagai urat nadi kehidupan manusia. Tidak dapat dibayangkan bagaimana bentuk dan corak kehidupan manusia di dunia ini seandainya tidak ada komunikasi interpersonal antara satu orang atau sekelompok orang. De Vito (dalam Saudia, 2006: 2) menjelaskan komunikasi interpersonal sebagai pengiriman pesan-pesan dari seorang atau sekelompok orang (komunikator) dan diterima

oleh orang yang lain (komunikasikan) dengan efek dan umpan balik yang langsung.

Menjadikan komunikasi antar individu sebagai salah satu budaya organisasi akan mendorong suatu organisasi untuk tetap eksis dan bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh. Secara rinci proses komunikasi interpersonal yang terjadi ini meliputi interaksi antara satu individu dengan individu lainnya baik dalam bentuk komunikasi secara verbal maupun non verbal.

Dalam suatu perusahaan, komunikasi menjadi sebuah kebutuhan mutlak agar tujuan perusahaan yang diharapkan dapat diraih, yaitu perusahaan mendapatkan keuntungan yang maksimal. Komunikasi yang terjadi dalam perusahaan tersebut diantaranya terjalin antara atasan dengan bawahannya. Proses komunikasi terjadi berjalan secara tepat, efektif dan efisien sehingga sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

Dalam hal komunikasi yang terjadi antar atasan dan bawahan, kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) menjadi semakin baik. Sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feedback* yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi suatu perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan.

Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Dalam manajemen kinerja istilah kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran – perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Menurut Surya Dharma dalam Mariani (2009: 12) kompetensi adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian

dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan. Selain kompetensi, kinerja karyawan juga dibentuk oleh faktor produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab dan akuntabilitas (Dwiyanto, 2002: 50-51).

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Mariam, 2009: 14) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pimpinan mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pimpinan akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya.

Dalam rangka menunjukkan suksesnya proses komunikasi antara seorang atasan dengan bawahannya, maka mutlak diperlukan adanya suatu gaya kepemimpinan dari seorang yang dapat memotivasi bawahannya. Kepimpinan dalam hal ini meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pimpinan dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pimpinan itu sendiri.

Kepimpinan dan motivasi merupakan sebagian dari masalah – masalah yang paling sering dibahas dalam kebanyakan organisasi. Motivasi berhubungan dengan mengapa manusia melakukan apa yang mereka lakukan. Produktivitas yang rendah, kemangkiran, moral yang rendah, ketidakpuasan dan kemunduran merupakan gejala – gejala tidak adanya motivasi.

Dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan, seorang pimpinan menggunakan komunikasi tertentu yang berbeda antara pimpinan yang satu dengan pimpinan lainnya. Komunikasi seorang pimpinan tentu saja bagi sebuah perusahaan besar, sangat menentukan pencapaian perusahaan, diantaranya adalah PT. Armada *Finance* Cabang Surakarta.

PT Armada *Finance* mengkhususkan diri dalam membuat Aset Financial menjadi lebih sederhana. Aset Leasing melindungi arus kas klien dan membebaskan uang tunai untuk digunakan sebagai modal kerja. PT Armada *Finance* selalu membangun hubungan dengan klien dan memperkenalkan orang-orang yang peduli membuat keputusan penyewaan peralatan, bukan komputer. Setiap kasus aset finansial diperlakukan secara individual dan melihat pada kemampuannya sendiri, sehingga biaya

berhubungan dengan kekuatan klien dan keadaan transaksi keuangan peralatan (yaitu bisnis mapan dan catatan kredit yang sangat baik harus berharap untuk diperlakukan sesuai).

Dibutuhkan kinerja yang baik dari karyawan dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. Pada banyak kasus, kinerja karyawan erat kaitannya dengan bagaimana kemampuan para pimpinan dan para bawahannya dalam menjalankan kegiatan usahanya. Kemampuan memimpin ini berkaitan erat dengan komunikasi para pimpinan tersebut dalam memimpin perusahaan.

Meningkatkan kinerja sumber daya manusia mutlak diperlukan organisasi dalam mengantisipasi kemajuan dan perubahan lingkungan secara global yang dihadapi saat ini dan di masa yang akan datang, khususnya bagi seorang karyawan. Tantangan yang cukup kompleks lainnya adalah bagaimana cara membuat seseorang akan tetap dengan komitmen atau pendiriannya agar sesuai dengan nilai-nilai yang terdapat pada seluruh karyawan atas keinginan secara sukarela dan partisipasi karyawan. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah, akan tetapi orang hanya akan berubah kalau dia menginginkanny secara sukarela.

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi

sekolah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat dia bekerja.

Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi tersebut untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab yang ada. Pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen organisasi terhadap organisasi.

Selain pemberdayaan komunikasi interpersonal pimpinan juga dapat menimbulkan terbentuknya komitmen organisasi. Semakin baik kualitas komunikasi interpersonal seorang pimpinan, maka semakin kuat pula komitmen organisasi karyawan.

Komitmen organisasi dipandang penting dalam organisasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam organisasi serta rela mencurahkan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk kepentingan organisasi. Munculnya permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti unjuk rasa atau demonstrasi yang

dilakukan oleh karyawan merupakan salah satu permasalahan yang menggambarkan pentingnya komitmen organisasi pada karyawan dan sebenarnya tidak lepas dari masalah sistem komunikasi yang berlangsung di dalam perusahaan. Komunikasi merupakan kunci yang sangat berarti bagi individu dalam memahami peranannya dalam organisasi. Salah satu jenis komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan adalah komunikasi interpersonal. Kemampuan komunikasi interpersonal sangat penting dimiliki oleh setiap karyawan dan juga pimpinan untuk mengetahui bagaimana mereka bekerja, memecahkan masalah, mengevaluasi hasil kerjanya, serta membuat keputusan bersama.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Dalam konsep ini karyawan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan tingkat kinerjanya dalam organisasi tempat dimana dia bekerja.

Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk sikap. Dalam *Organization behavioral* atau perilaku organisasi, komitmen organisasi

adalah komponen dari perilaku. (“*In organization, attitudes are important because of their behavioral component*“). Sikap dalam organisasi dianggap penting karena berpengaruh terhadap perilaku. Dan komitmen organisasional sebagai bagian dari sikap mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif. Pentingnya Komitmen pegawai diperkuat dengan serangkaian penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen organisasional dengan penampilan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Puput Rodiarsari Dwi M (2008:1) yang bertajuk “Hubungan antara Kemampuan Komunikasi Interpersonal Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan” menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kemampuan komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi pada karyawan ($r = 0,499$ dan $p = 0,000$). Artinya, karyawan P.G Kedawoeng yang memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang rendah akan diikuti dengan komitmen organisasi yang rendah. Kemampuan komunikasi interpersonal memberikan sumbangan efektif terhadap komitmen organisasi sebesar 24,9% sedangkan sisanya sebesar 75,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

PT Armada *Finance* Cabang Surakarta sendiri tidak dapat terlepas dari nilai-nilai komitmen organisasi yang telah ditanamkan kepada karyawannya. Karyawan perusahaan seharusnya mampu mengubah sikap dan perilaku yang dimiliki dengan mempersepsikan nilai-nilai tersebut, guna menghadapi tantangan-tantangan yang ada sekarang dan di masa yang akan

datang serta karyawan dapat menyesuaikan diri dengan segala perubahan yang akan terjadi di masa depan. Perubahan ini dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen guna mendukung kinerja karyawan.

Perubahan terdekat yang terjadi di PT. Armada *Finance* adalah terjadinya pergantian pimpinan PT. Armada *Finance* per – 1 Januari 2012. Pergantian pimpinan ini tentu saja sedikit banyak akan memberikan dampak pada pola kinerja karyawan di PT. Armada *Finance*, karena akan adanya perubahan kebijakan – kebijakan strategis yang diambil oleh pimpinan baru. Hal ini akan menuntut sebuah pola adaptasi baru dari para karyawan terhadap kebijakan – kebijakan baru tersebut. Peran komunikasi interpersonal yang baik dari pimpinan baru ini terhadap karyawan tentu saja akan sangat mempengaruhi diterimanya pesan yang dibawa dalam kebijakan strategis tersebut,, karena komunikasi yang baik akan menciptakan situasi kerja yang kondusif dan nyaman bagi seluruh karyawan. Sehingga, kebijakan baru tadi akan diterima dengan baik dan tidak akan menimbulkan gejolak di kalangan karyawan PT. Armada *Finance*.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik mengadakan sebuah penelitian secara langsung terhadap objek dengan judul **“Pengaruh Kualitas Komunikasi Interpersonal Pimpinan Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan PT. Armada *Finance* Cabang Surakarta.** Penulis ingin menggali tentang bagaimana kualitas komunikasi interpersonal pimpinan di baru di PT. Armada *Finance* terhadap kinerja karyawannya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dibuat suatu rumusan masalah yang perlu untuk diteliti lebih lanjut, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pimpinan terhadap kinerja karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, ditentukan tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pimpinan terhadap kinerja karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil dari studi ini dapat membantu lebih lanjut dalam menentukan pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pimpinan terhadap kinerja

karyawan PT. Armada *Finance* Cabang Surakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Manfaat Teoritis

Tulisan ini dapat memberikan sebuah kontribusi untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang *public relations* dan juga memberikan literatur tambahan dalam studi ilmu komunikasi.

E. Kerangka Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Robbins dalam dalam Pramudyo (2009: 49) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja oleh beberapa pakar yang dikutip oleh Bambang Guritno dan Waridin

1. Menurut Winardi kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk

memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

2. Menurut Gomes kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.
3. Dessler menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Menurut Dessler, penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Marihot Tua Efendi dalam Dito (2010: 29) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang

diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sopiah dalam Dito (2010: 29) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

Kinerja karyawan adalah suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi. Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-

persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain prestasi kerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Henry Simamora dalam Dito (2010: 30) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Rita Swietenia dalam Dito (2010: 30) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

b. *Self Assesment*

Penilaian kinerja seorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal dan terstruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang apakah ia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat (Wahyudi, 2012: 32)

Dalam hal ini untuk menilai kinerja seseorang maka data yang dilibatkan untuk menilai diantaranya adalah data yang diperoleh dari penilaian terhadap kinerja diri sendiri. Dalam penilaian kinerja diri sendiri dilibatkan dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar individu tersebut menghargai dirinya sendiri. Terkadang orang sangat mudah memberikan penilaian terhadap orang lain yang tidak masuk kerja, namun bagaimana ketika dirinya tidak masuk kerja. Mampukah ia memberikan penilaian terhadap dirinya sendiri. Sehingga dengan penilaian diri sendiri ini akan menjadikan seseorang untuk berjiwa

besar. Mengakui kemampuan dan kekurangan dirinya guna meningkatkan kinerjanya. (Wahyudi, 2012: 33)

Menurut Sri Hadiati (dalam Iswari, 2011: 41) salah satu metode pengukuran kinerja yang berorientasi masa depan adalah dengan menilai diri sendiri. Metode ini mendasarkan pendapat bahwa seorang pegawai mempunyai kedewasaan mental, intelektual dan psikologis, sehingga dianggap bahwa mereka mampu menilai diri sendiri, baik mengenai prestasi dimasa lalu maupun potensinya yang dapat dikembangkan di masa mendatang.

c. Indikator Kinerja

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin dalam Dito (2010: 76) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Mohamad Mahsun (2006 : 71) mengemukakan bahwa indikator kinerja (*performance indicators*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak

langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif.

Sedangkan menurut Agus Dwiyanto (2002: 50-51), indikator untuk mengukur kinerja meliputi :

- 1) Produktivitas.
- 2) Kualitas pelayanan.
- 3) Responsivitas.
- 4) Responsibilitas.
- 5) Akuntabilitas.

Berdasarkan beberapa ukuran kinerja yang telah dikemukakan di atas, peneliti mengacu pada pendapat Agus Dwiyanto yaitu indikator untuk mengukur kinerja yaitu : produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

1) Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, namun juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Konsep produktivitas diperluas pada seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting (Agus Dwiyanto, 2002:50).

2) Kualitas pelayanan

Kinerja pelayanan juga dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang diberikan organisasi publik terhadap masyarakat. Karena sekarang ini, kualitas pelayanan menjadi cenderung penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak terjadi kasus ketidakpuasan terhadap kualitas layanan dari suatu organisasi publik. Maka dari itu, kepuasan masyarakat terhadap layanan yang didapat, dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Penggunaan kepuasan masyarakat menjadi keuntungan karena informasi tentang kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah (Agus Dwiyanto, 2002:50).

3) Responsivitas organisasi

Responsivitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menyusun prioritas kebutuhan dan mengembangkannya ke dalam berbagai program pelayanan. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Agus Dwiyanto, 2002: 50-51).

4) Responsibilitas organisasi

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi (Agus Dwiyanto, 2002: 51).

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih rakyat. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan organisasi itu dianggap benar sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat. (Agus Dwiyanto, 2002:51).

Berdasarkan berbagai ukuran kinerja yang telah dikemukakan di atas, pada penelitian kinerja pelayanan ini, penulis menggunakan kelima indikator. Indikator tersebut adalah produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Penulis menggunakan kelima indikator karena kelima

indikator tersebut dinilai penting dalam pengukuran kinerja karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta.

2. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian

Price dalam Wahyuni (2009: 6) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota dan diantara anggota organisasi. Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi. Komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi yaitu pertama komunikasi antara atasan kepada bawahan, kedua antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, ketiga adalah antara karyawan kepada atasan.

Menurut Hadi (2008: 2), Komunikasi Organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Komunikasi organisasi terjadi kapanpun sedikit-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Analisis komunikasi organisasi menyangkut

penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara stimulan. Sistem tersebut menyangkut pertunjukan dan penafsiran pesan di antara lusinan atau bahkan ratusan individu pada saat yang sama yang memiliki jenis-jenis hubungan berlainan yang menghubungkan mereka. Lebih jelasnya, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. (Wayne Pace, 2005: 31-33)

Iklm komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan, dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota-anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu yang mempengaruhi pesan-pesan organisasi. Unsur-unsur dasar organisasi :

- a) Anggota organisasi, di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi yang terlibat dalam kegiatan primer, antara lain mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan pemikiran yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan. Kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan, dan sebagainya. Mereka juga terlibat dalam aspek *self-moving* yang mencakup kegiatan fisik yang besar maupun terbatas. Terakhir mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan *elektrokimia*, yang mencakup

brain synaps (daerah kontak otak tempat impuls saraf ditransmisikan hanya satu arah), kegiatan jantung, dan proses-proses metabolisme. Gabungan keempat kegiatan tersebut memberi kesempatan kepada mereka untuk menjalankan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

- b) Pekerjaan dalam organisasi, pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal : isi, keperluan, dan konteks.

Isi terdiri dari apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode-metode serta teknik-teknik yang digunakan, mesin-mesin, perkakas, peralatan yang dipakai, dan bahan, barang-barang, informasi, dan pelayanan yang diciptakan. Keperluan merujuk kepada pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut, meliputi pendidikan, pengalaman, lisensi, dan sifat-sifat pribadi. Konteks berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi-kondisi lokasi pekerjaan, jumlah pengawasan yang diperlukan, dan lingkungan umum tempat pekerjaan dilaksanakan.

- c) Praktik-praktik pengelolaan. Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya. Manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang-orang lainnya, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sebagian manajer membawahi para pekerja yang beroperasi dan sebagian lainnya membawahi manajer-manajer lainnya.
- d) Struktur organisasi. Struktur organisasi merujuk kepada hubungan-hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh tiga variabel kunci : kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.
- e) Pedoman organisasi. Pedoman organisasi adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, dan aturan. Berbagai macam pedoman ini menyediakan informasi untuk para anggota organisasi mengenai kemana organisasi ini menuju, apa yang harus mereka lakukan, bagaimana seharusnya mereka berpikir tentang masalah-masalah organisasi dan solusi-solusinya, dan tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk keberhasilan organisasi tersebut.

Unsur-unsur dasar organisasi seperti di atas dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur dasar tersebut dan seberapa baik unsur-unsur ini beroperasi bagi kebaikan anggota organisasinya (Wayne Pace, 2005: 151-153).

3. Komunikasi Interpersonal

a. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi merupakan suatu proses yang berkembang, yaitu dari yang bersifat impersonal menjadi interpersonal. Artinya, adanya peningkatan hubungan di antara para 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 lebih spesifik, seperti: kebiasaan dan kesukaan, situasi tersebut menunjukkan adanya komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal ini terus menerus terjadi selama proses kehidupan manusia. Komunikasi interpersonal dapat diibaratkan sebagai urat nadi kehidupan manusia. Tidak dapat dibayangkan bagaimana bentuk dan corak kehidupan manusia di dunia ini seandainya tidak ada komunikasi interpersonal. Agar komunikasi dapat efektif, dibutuhkan kesediaan setiap individu yang terlibat dalam aktivitas komunikasi untuk menyertakan dedikasi emosional dalam

membangun iklim relasi yang komunikatif satu sama lain. Komunikasi interpersonal yang diharapkan adalah hubungan yang menyebabkan individu dapat saling mengungkapkan diri tanpa rasa canggung dan curiga, sehingga individu akan semakin cermat dalam mempersepsi individu lain, dan semakin efektif hubungan yang berlangsung diantara mereka (Saudia, 2006: 1).

De Vito (Saudia, 2006: 2) menjelaskan komunikasi interpersonal sebagai pengiriman pesan-pesan dari seorang atau sekelompok orang (komunikator) dan diterima oleh orang yang lain (komunikan) dengan efek dan umpan balik yang langsung. Selain itu, komunikasi interpersonal juga menuntut adanya tindakan saling memberi dan menerima di antara pelaku yang terlibat dalam komunikasi. Dengan kata lain para pelaku komunikasi saling bertukar informasi, pikiran, gagasan, dan sebagainya (Rakhmat, 2001: 42).

Konflik interpersonal erat hubungannya dengan kenyataan bahwa belum bisa menerima diri kita, orang lain, maupun perbedaan yang ada. Untuk dapat memiliki kemampuan komunikasi dan interpersonal yang baik, penerimaan diri adalah langkah pertama dan paling esensial. Berdoa, meditasi, yoga, membaca, atau beristirahat, merupakan beberapa contoh langkah untuk menerima diri dengan jalan menjaga keseimbangan antar aksi dan reaksi diri terhadap dunia. Satu cara yang sering saya lakukan untuk tetap berada dalam kendali adalah berbicara kepada diri sendiri.

Komunikasi dapat dibedakan dalam dua pola tipe komunikasi yakni tipe komunikasi verbal dan tipe komunikasi non verbal. Tipe komunikasi verbal yakni tipe komunikasi dengan menggunakan bahasa, sedang tipe komunikasi non verbal yaitu tipe komunikasi dengan menggunakan bahasa tubuh. Komunikasi adalah dialog verbal maupun non verbal yang dilakukan oleh manusia. Komunikasi terjadi setiap saat baik dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain. Komunikasi antar individu dikenal dengan komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal dinyatakan efektif apabila pertemuan komunikasi merupakan hal yang menyenangkan bagi komunikator, bila hal ini terjadi maka komunikasi lebih efektif dan saling menyukai. Banyak hal yang menyebabkan komunikasi menjadi efektif akan tetapi yang lebih penting adalah hubungan personal yang terbagi menjadi beberapa bentuk. Komunikasi interpersonal (sambung rasa antar manusia) adalah komunikasi yang berbentuk tatap muka (*face-to-face*).

b. Karakteristik-karakteristik Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Menurut De Vito (dalam Saudia, 2006: 37) karakteristik-karakteristik efektivitas komunikasi interpersonal terbagi 2 (dua) perspektif, yaitu perspektif humanistik dan perspektif pragmatis.

1. Perspektif Humanistik

a) Keterbukaan

Sifat keterbukaan tentang komunikasi interpersonal, yaitu:

1) Bahwa kita harus terbuka pada orang-orang yang berinteraksi. Hal ini tidak berarti bahwa serta merta menceritakan semua latar belakang kehidupan, namun yang paling penting ada kemauan untuk membuka diri pada masalah-masalah umum. Di sini orang lain akan mengetahui pendapat, pikiran dan gagasan kita, sehingga komunikasi akan mudah dilakukan.

2) Keterbukaan menunjukkan pada kemauan diri untuk memberikan tanggapan terhadap orang lain dengan jujur dan terus terang tentang segala sesuatu yang dikatakannya. Demikian pula sebaliknya, orang lain memberikan tanggapan secara jujur dan terbuka tentang segala sesuatu yang dikatakan. Di sini keterbukaan diperlukan dengan cara member tanggapan secara spontan dan tanpa dalih terhadap komunikasi dan umpan balik orang lain. Tentunya, hal ini tidak dapat dengan mudah dilakukan dan dapat menimbulkan kesalahpahaman orang lain, seperti marah atau tersinggung.

b) Empati

Empati adalah kemampuan seseorang untuk menempatkan dirinya pada peranan atau posisi orang lain. dalam arti bahwa seseorang secara emosional maupun intelektual mampu memahami apa yang dirasakan dan dialami orang lain. Dengan

empati seseorang berusaha melihat dan merasakan seperti yang dilihat dan dirasakan orang lain.

c) Perilaku *Supportif*

Komunikasi interpersonal akan efektif bila dalam diri seseorang ada perilaku suportif. Artinya, seseorang dalam menghadapi suatu masalah tidak bersikap bertahan (*defensif*). Keterbukaan dan empati tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak suportif, yakni: deskriptif, spontanitas dan provisionalisme. Sebaliknya dalam perilaku *defensif* ditandai dengan sifat-sifat: evaluasi, strategi dan kepastian.

d) Perilaku Positif

Komunikasi interpersonal akan efektif bila memiliki perilaku positif. Sikap positif dalam komunikasi interpersonal menunjuk paling tidak pada dua aspek, yaitu:

- 1) Komunikasi interpersonal akan berkembang bila ada pandangan positif terhadap diri sendiri.
- 2) Mempunyai perasaan positif terhadap orang lain dan berbagai situasi komunikasi.

e) Kesamaan

Kesamaan dalam komunikasi interpersonal ini mencakup dua hal, yaitu:

- 1) Kesamaan bidang pengalaman diantara para pelaku komunikasi. Artinya, komunikasi interpersonal umumnya

akan lebih efektif bila para pelakunya memiliki nilai, sikap, perilaku dan pengalaman yang sama. Hal ini tidak berarti bahwa ketidaksamaan tidaklah komunikatif.

- 2) Kesamaan dalam percakapan di antara para pelaku komunikasi, memberi pengertian bahwa dalam komunikasi interpersonal harus ada kesamaan dalam hal mengirim dan menerima pesan.

2. Perspektif Pragmatis

a) Bersikap Yakin (Percaya Diri)

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila seseorang mempunyai keyakinan diri. Dalam arti bahwa seorang tidak merasa malu, gugup atau gelisah menghadapi orang lain. dalam berbagai situasi komunikasi, orang yang mempunyai sifat semacam ini akan bersikap luwes dan tenang, baik secara verbal maupun non verbal.

b) Kebersamaan

Seseorang bisa meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal dengan orang lain bila ia bisa membawa rasa kebersamaan. Orang yang memiliki sifat ini, bila berkomunikasi dengan orang lain akan memperhatikannya dan merasakan kepentingan orang lain.

c) Manajemen Interaksi

Seseorang yang menginginkan komunikasi yang efektif akan mengontrol dan menjaga interaksi agar dapat memuaskan kedua belah pihak, sehingga tidak seorang pun merasa diabaikan. Hal ini ditunjukkan dengan mengatur isi, kelancaran dan arah pembicaraan secara konsisten. Dan biasanya, dalam berkomunikasi orang yang memiliki sifat semacam ini akan menggunakan pesan-pesan verbal dan non verbal secara konsisten pula.

d) Perilaku Ekspresif

Perilaku ekspresif memperlihatkan keterlibatan seseorang secara sungguh-sungguh dalam berinteraksi dengan orang lain. Perilaku ekspresif ini hampir sama dengan keterbukaan, mengekspresikan tanggung jawab terhadap perasaan dan pikiran seseorang, terbuka pada orang lain dan memberikan umpan balik yang relevan. Orang yang berperilaku ekspresif akan menggunakan berbagai variasi pesan baik secara verbal maupun non verbal, untuk menyampaikan keterlibatan dan perhatiannya pada apa yang sedang dibicarakan.

e) Orientasi pada Orang lain

Untuk mencapai efektivitas komunikasi, seseorang harus memiliki sifat yang berorientasi pada orang lain. Artinya adalah kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan orang lain

selama berkomunikasi interpersonal. Tentunya, dalam hal ini seseorang harus mampu melihat perhatian dan kepentingan orang lain. selain itu, orang yang memiliki sifat ini harus mampu merasakan situasi dan interaksi dari sudut pandang orang lain serta menghargai perbedaan orang lain dalam menjelaskan suatu hal.

c. Faktor-faktor yang Menyebabkan Komunikasi Interpersonal

Menurut Rakhmat (dalam Saudia, 2006: 38) mengemukakan faktor-faktor yang dapat menyebabkan komunikasi interpersonal terdiri dari:

1. Persepsi Interpersonal

Berupa pengalaman tentang peristiwa atau hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan untuk membedakan bahwa manusia bukan benda tapi sebagai objek persepsi.

2. Konsep Diri

Konsep diri adalah suatu pandangan dan perasaan individu tentang dirinya. Jika individu dapat diterima orang lain, dihormati, dan disenangi karena keadaan dirinya, individu cenderung akan bersikap menghormati dan menerima diri. Sebaliknya, bila orang lain selalu meremehkan, menyalahkan dan menolak dirinya, individu cenderung akan bersikap tidak akan menyenangi dirinya.

3. Atraksi Interpersonal

Atraksi interpersonal diperoleh dengan mengetahui siapa yang tertarik kepada siapa atau siapa menghindari siapa, maka individu dapat meramalkan arus komunikasi interpersonal yang akan terjadi. Misalnya makin tertarik individu kepada seseorang, makin besar kecenderungan individu berkomunikasi. Kesukaan pada orang lain, sikap positif dan daya tarik seseorang disebut sebagai atraksi interpersonal.

4. Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal ada tiga yaitu:

- a) Semakin baik hubungan interpersonal seseorang maka semakin terbuka individu mengungkapkan perasaannya.
- b) Semakin baik hubungan interpersonal seseorang maka semakin cenderung individu meneliti perasaannya secara mendalam beserta penolongnya (psikolog).
- c) Semakin baik hubungan interpersonal seseorang maka makin cenderung individu mendengarkan dengan penuh perhatian dan bertindak atas nasehat penolongnya.

4. Komunikasi Pimpinan

a. Pengertian Pimpinan

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tidak lepas dari kemampuan pemimpin dalam menciptakan dan mengembangkan visi, misi, nilai-nilai dan strategi organisasinya yang sesuai dengan tuntutan

lingkungan internal maupun eksternal. Dalam hal ini maka definisi kepemimpinan adalah pemimpin dalam organisasi memiliki peran substansial dalam membangun kinerja organisasi (Rosidah, 2006: 195).

Pengertian kepemimpinan telah banyak dikemukakan oleh para ahli. James Mac Gregor Burn, seorang ahli kepemimpinan transaksional-transformasional menjelaskan, "...para pemimpin meyakinkan pengikutnya untuk bertindak sesuai sasaran-sasaran tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi-motivasi beraneka keinginan dan kebutuhan, beragam aspirasi dan ekspektasi dari kedua pihak, pemimpin dan pengikut. Dan kejeniusan kepemimpinan terletak pada cara-cara dengan mana pemimpin itu melihat dan bertindak berdasarkan nilai-nilai dan motivasi pribadinya maupun pengikutnya (Harefa dalam Muallifin, 2009: 204).

Sedangkan menurut D. Moeljono (Muallifin, 2009: 204) menjelaskan bahwa kepemimpinan lebih banyak menentukan visi dan misi dari suatu organisasi dan bagaimana cara menggerakkan seluruh sumberdaya di dalam organisasi.

Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika di dalam organisasi. Pengertian kepemimpinan sebagai atribut atau kelengkapan suatu kedudukan, diantaranya dikemukakan oleh Janda (dalam Wibowo, 2011:3) sebagai berikut.

“Leadership is a particular type of power relationship characterized by a group member’s perception that another group member has the right to prescribe behavior patterns for the former regarding his activity as a group member”.

(Kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok, pen).

Selanjutnya contoh pengertian kepemimpinan sebagai karakteristik seseorang, terutama dikaitkan dengan sebutan pemimpin, seperti dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (Wibowo, 2011: 3) bahwa *“Leaders are agents of change, persons whose act affect other people more than other people’s acts affect them”*, atau pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya.

Adapun contoh pengertian kepemimpinan sebagai perilaku dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (Wibowo, 2009: 4) yakni: *“Leadership involves a set of interpersonal influence processes. The processes are aimed at motivating sub-ordinates, creating a vision for the future, and developing strategies for achieving goals”*, yang dapat diartikan bahwa kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

b. Karakteristik Pimpinan

Dalam teori kepemimpinan, ditemukan beberapa karakteristik pemimpin berdasarkan gaya kepemimpinan. Kouzes dan Posner (Dunford dalam Wibowo, 2011: 13) mengemukakan karakteristik proses kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

- 1) Menantang praktek-praktek atau cara kerja yang sedang berjalan.
- 2) Menginspirasi suatu visi bersama.
- 3) Memberdayakan pegawai untuk bertindak.
- 4) Bertindak sebagai “model berjalan”.
- 5) Memperkuat tekad.

Selain itu Katzenbach *et al.* (Wibowo, 2011: 14) mengemukakan karakteristik umum dari pemimpin perubahan sejati (*Real Change Leader*) yaitu:

- 1) Komitmen terhadap suatu cara yang lebih baik.
- 2) Berani menghadapi kekuasaan dan norma-norma yang ada.
- 3) Inisiatif personal untuk mengatasi batas-batas yang ditetapkan.
- 4) Memotivasi diri dan orang lain.
- 5) Peduli terhadap bagaimana orang diperlakukan dan orang berunjuk kerja.
- 6) Tahan tidak terkenal.
- 7) Rasa humor terhadap diri dan lingkungan.

Karakteristik pemimpin perubahan sejati tersebut tampak sejalan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional sebagaimana

dikemukakan oleh Kouzes dan Posner di atas. Sejalan dengan pemikiran tersebut Bender (Wibowo, 2011: 14) mengemukakan tanda-tanda dari kepemimpinan baru, sebagai berikut.

- 1) Kepemimpinan adalah tentang manusia.
- 2) Kepemimpinan adalah tentang menjadi pemimpinmu.
- 3) Kepemimpinan adalah tentang motivasi internal.
- 4) Kepemimpinan adalah tentang mengupayakan kesempurnaan, sekaligus menerima ketidaksempurnaan kita.
- 5) Kepemimpinan adalah tentang perubahan.
- 6) Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan kepercayaan diri.
- 7) Kepemimpinan adalah tentang pertumbuhan.
- 8) Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan energi (kekuatan).
- 9) Kepemimpinan adalah tentang menciptakan pengalaman positif.
- 10) Kepemimpinan adalah tentang menciptakan hasil dengan integritas.
- 11) Kepemimpinan adalah tentang mengurangi ketakutan dan meningkatkan harapan.

c. Level Pimpinan

Salah satu fitrah manusia yang terpenting adalah kebebasannya untuk memilih. Pilihan merupakan hukum alam terpenting yang berkaitan dengan manusia. Karena itu cara-cara yang paling efektif dalam memimpin adalah memberikan pilihan sebenarnya yang seluas-luasnya kepada orang-orang yang anda pimpin.

Terdapat lima pilihan tindakan yang dapat dilakukan dalam memimpin orang lain. Pilihan-pilihan ini sekaligus menunjukkan tingkat (level) kepemimpinan. Pilihan-pilihan ini berada di antara dua kutub yaitu Demokratis di satu pihak dan Otoritas di pihak yang lain. Pilihan tersebut adalah (Muallifin, 2009: 206).

1) Memimpin dengan permintaan biasa

Ini adalah “Kepemimpinan Level Lima”. Pada situasi ini pemimpin dapat memilih orang lain untuk melakukan apa saja yang diinginkan dan mereka akan langsung melakukannya tanpa banyak bertanya. Situasi ini dapat terjadi karena dua hal, yaitu tingkat kepercayaan pemimpin dengan rekan-rekan sangat tinggi, dan rekan-rekan yang sudah mengetahui dengan pasti manfaat permintaan pemimpin.

2) Memimpin dengan alasan rasional

Ini adalah “Kepemimpinan Level Empat”. Pemimpin melakukan hal ini kalau pilihan pertamanya gagal. Sebagai contoh jika bawahan tidak melakukan apa yang pimpinan minta, seorang pemimpin kemudian akan menjelaskan alasan kepada bawahan. Di sini pemimpin berusaha mengubah paradigm bawahan dan mendiskusikan gagasan dengan bebas tanpa menggunakan kekuasaan dan faktor-faktor eksternal untuk meyakinkan bawahan.

3) Memimpin dengan imbalan

Ini disebut “Kepemimpinan Level Tiga”. Pilihan ini biasanya diambil jika dua pilihan pertama gagal. Dalam politik, kepemimpinan level ini akan melahirkan politik dagang sapi. Dengan demikian kepemimpinan seperti ini hanya akan menghasilkan perubahan sementara yang dipicu oleh faktor eksternal.

4) Memimpin dengan ancaman

Ini adalah “Kepemimpinan Level Dua”. Alternatif ini digunakan jika tawaran imbalan masih belum diterima. Pimpinan menggunakan kekuasaan untuk membuat orang lain sehingga mereka melakukan apa yang pimpinan inginkan.

5) Memimpin dengan paksaan

Ini adalah “Kepemimpinan Level Satu”, biasanya hal ini dilakukan karena alternative keempat masih juga mendapatkan penolakan.

Menurut Maxwell (2011: 52), seorang pakar kepemimpinan menentukan level kepemimpinan ke dalam lima level kepemimpinan mulai dari dasar.

1) Level 1

Pemimpin hanya mengandalkan jabatannya saja. Sekalipun level ini memiliki kelebihan, tetap saja ada sangat banyak kekurangan dari kepemimpinan semacam ini. Saat pemimpin itu berhasil

mengembangkan diri dan mengatasi semua kekurangan yang ada, ia akan naik ke Level 2.

2) Level 2

Pemimpin memperoleh perkenanan anggota timnya untuk memimpin mereka dan para anggota tim itu mengikuti sang pemimpin karena mereka ingin, bukan karena keharusan. Di level ini, suasana di tempat kerja menjadi lebih menyenangkan dan kerja sama meningkat.

3) Level 3

Pemimpin yang terus menggunakan kesempatan dan kemampuannya untuk terus mengembangkan diri akan mencapai Level 3, yaitu produktivitas. Karena produktivitas itu terukur dan tidak bisa dimanipulasi, level ini akan membedakan mereka yang benar-benar bisa memimpin dengan mereka yang hanya sekadar bersosialisasi.

4) Level 4

Saat seorang pemimpin benar-benar produktif, ia akan menerima tantangan selanjutnya untuk naik ke Level 4, Mengembangkan Orang Lain. Pada Level 4, orang-orang yang dipimpin oleh sang pemimpin ini berubah menjadi pemimpin dan mulai memimpin orang-orang lainnya lagi.

5) Level 5

Level 5 adalah Puncak dari kepemimpinan. Pemimpin yang mencapai level ini biasanya sudah sangat senior dan pengaruhnya melampaui batasan-batasan industrinya.

d. Unsur Pimpinan dan Bawahan

Dalam suatu organisasi/perusahaan, memiliki unsur pimpinan dan bawahan (pegawai). Masing-masing unsure tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Pimpinan

a) Wewenang

Wewenang maksudnya adalah pemimpin harus memahami akan tugas dan wewenang yang diembannya (delegation of authority) dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Antara tugas dan wewenang harus memperhatikan hukum keseimbangan (*equilibrium*).
- 2) Tidak menyalahgunakan wewenang.
- 3) Wewenang harus dipertanggungjawabkan pada jalur organisasi tertentu.
- 4) Pembatasan waktu memegang jabatan memimpin, untuk menghindari teori *absolutisme* kekuasaan.

b) Kelebihan

Maksudnya adalah suatu keadaan tertentu yang dimiliki seseorang dan tidak terdapat pada orang lain, kelebihan tersebut antara lain :

- 1) Kelebihan dalam pikiran dan rasio
- 2) Kelebihan dalam fisik dan rohaniah.

c) Sifat kepemimpinan

Menurut Ord Way Tead dalam bukunya “The Art of Leadership”, menyebutkan sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin adalah :

- 1) Energi jasmani dan rokhani (*physical and nerveus energy*)
- 2) Semangat untuk mencapai tujuan (*a sence of purpose an direction*)
- 3) Ramah dan penuh perasaan (*frend lyness and effection*)
- 4) Integritas (*integrity*)
- 5) Kecakapan teknis (*technical skill*)
- 6) Mudah mengambil keputusan (*decisive ness*)
- 7) Cerdas (*intelligence*)
- 8) Kecakapan mengajar (*teaching skill*)
- 9) Keyakinan (*faith*).
- 10) Teknik kepemimpinan

2. Bawahan/Pegawai

Pegawai yang akan digerakkan harus mempunyai kemampuan untuk menerima dan memahami apa yang diberikan pimpinan baik petunjuk, bimbingan ataupun perintah, kemampuan itu antara lain :

a) Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai

Pengetahuan dan keterampilan mutlak harus dipunyai oleh pegawai, terutama yang berkaitan dengan organisasi tempat bekerja.

b) Memiliki pandangan bahwa pengabdian adalah untuk organisasi, masyarakat dan negara bukan kepada pimpinan.

Ada kemungkinan bahwa pegawai baru mau bekerja bila diawasi oleh pimpinannya, bila pimpinan tidak ada maka pegawai akan malas-malasan. Ada juga pegawai yang baru bekerja bila ada perintah dari pimpinan, bila tidak ada perintah sama sekali tidak ada inisiatif untuk bekerja.

c) Mau dipimpin, maksudnya adalah pegawai mempunyai rasa kesadaran, rasional dan terarah pada pengabdian yang seluas-luasnya, dan bukan karena terpaksa. Hal ini juga penting bagi pemimpin, bahwa kepemimpinan bukan diarahkan untuk menguasai pegawai, tetapi pegawai tetap dibimbing sampai ke tingkat kesadaran tanggung jawab yang diinginkan.

- d) Terpeliharanya tim kerja, maksudnya bahwa untuk berhasilnya fungsi penggerakan harus tetap terpeliharanya kekompakan tim kerja, tim kerja harus kokoh dan kuat baik kualitas maupun kuantitas ataupun baik fisik maupun batiniah. Kesamaan pandangan tentang organisasi akan tetap terpeliharanya tim kerja.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Menurut Greenberg dan Baron dalam Chairy (2002: 1), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Pengertian mengenai komitmen pada dasarnya menekankan bagaimana hubungan pegawai dan satuan kerja menimbulkan sikap yang dapat dipandang sebagai rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja untuk mencapai tujuan tertentu (Putri, 2011: 30).

b. Komponen Komitmen Organisasi

Definisi dan penjelasan dari komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut (Chairy, 2002: 28):

a) Komitmen Afektif

Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to identification with and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

b) Komitmen Kontinuans

Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

c) **Komitmen Normatif**

Komitmen normative merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

F. Kerangka Konsep

1. Kualitas Komunikasi Interpersonal Pimpinan

Variabel Kualitas komunikasi interpersonal pimpinan adalah komunikasi yang menunjukkan kualitas komunikasi pimpinan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta dengan bawahan atau karyawannya. Pengukuran variabel kualitas komunikasi interpersonal pimpinan ini menggunakan indikator Perspektif pragmatik yang meliputi sifat-sifat bersikap yakin (kepercayaan diri), kebersamaan, manajemen interaksi, perilaku ekspresif dan orientasi pada orang lain.

1. Bersikap yakin (percaya diri)

Saat melakukan komunikasi interpersonal dilakukan dengan keyakinan (penuh percaya diri) sehingga komunikator dan komunikan merasa lebih santai dalam berinteraksi sehingga dapat mengendalikan lingkungan.

2. Kebersamaan

Komunikasi interpersonal yang melibatkan kebersamaan antara pimpinan dan karyawan menunjukkan adanya minat dan perhatian dari masing-masing pihak.

3. Manajemen interaksi

Komunikasi yang berjalan lancar akan membuat komunikasi interpersonal menjadi lebih lancar sehingga dapat terjadi pertukaran yang baik antara komunikator dan komunikan.

4. Perilaku ekspresif

Denga adanya perilaku yang ekspresif maka komunikator dapat mengetahui *feed back* dari pendengar dan sebaliknya sehingga mendorong terjadinya keterbukaan dari komunikan.

5. Orientasi pada orang lain

Antara pimpinan dan karyawan harus dapat saling menyesuaikan diri saat terjadi komunikasi antara satu sama lain sehingga menunjukkan minat dan perhatian terhadap topik pembicaraan.

2. Komitmen Organisasi

Variabel Komitmen organisasi adalah ukuran kecintaan karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta terhadap perusahaan melalui identifikasi perasaan terlibat di dalam organisasi khususnya berkenaan dengan tujuan dan nilai – nilai PT Armada *Finance* Cabang Surakarta. Terdapat tiga indikator pengukuran variabel ini, yaitu (Chairy, 2002):

- a) Komitmen afektif, berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan dan keterlibatan karyawan pada organisasi.
- b) Komitmen *normative*, berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi.
- c) Komitmen keberlanjutan/kontinyu menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi.

3. Kinerja

Variabel kinerja karyawan adalah suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh PT Armada *Finance* Cabang Surakarta. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan indikator menurut pendapat Agus Dwiyanto (2002: 50-51), yaitu:

- a) Produktivitas, seberapa besar kinerja memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting
- b) Kualitas, kualitas dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta
- c) Responsivitas, menggambarkan kemampuan karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- d) Responsibilitas, menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan PT Armada *Finance* dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
- e) Akuntabilitas, tingkat kinerja karyawan dapat dilihat dari ukuran internal dan eksternal

Hubungan variabel komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi ditunjukkan oleh Elly Zuhana (2010). Dalam penelitian yang bertajuk "*Pengaruh Komunikasi Interpersonal Antar Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai di PT TASPEN (Persero) Cabang Malang*", Elly Zuhana menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh komunikasi interpersonal yang signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 10,4%. Penelitian lain tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Wenny Riani Putri (2011). Penelitian yang bertajuk "*Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja PNS Pada Badan Perpustakaan, Arsip, Dan Dokumentasi Provinsi Sumatera Utara*" ini menunjukkan

adanya pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi yang terdiri dari identifikasi, Partisipasi, loyalitas terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Provinsi Sumatera Utara. Sementara penelitian tentang hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja dilakukan oleh Nur Junila Br. Ginting (2006). Dalam penelitian yang dilakukan pada guru-guru SMP Negeri Tanah Karo ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal guru dengan kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan nilai korelasi r sebesar 0,65 dan koefisien determinasi r^2 sebesar 0,45 yang artinya 45% variasi pada kinerja guru dapat dijelaskan oleh komunikasi interpersonal.

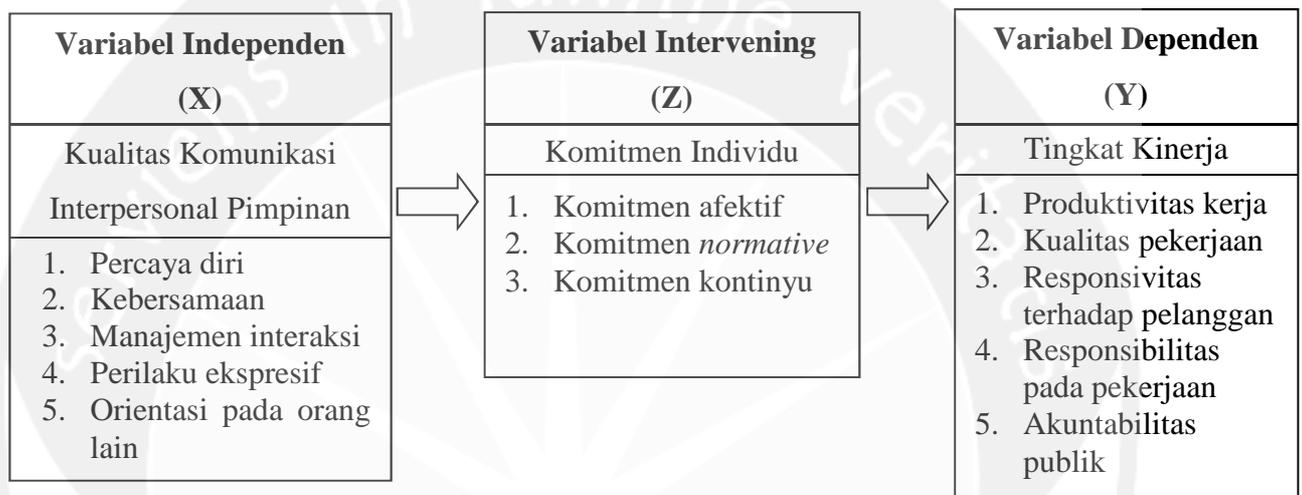
G. Hipotesis

Hipotesa adalah kesimpulan sementara atau proposisi tentative tentang hubungan antara dua variabel atau lebih (Singarimbun, 1987: 44). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. H_0 :Tidak terdapat pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pimpinan terhadap tingkat kinerja karyawan PT Armada *Finance* Cabang Yogyakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung.
 H_1 :Terdapat pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pimpinan terhadap tingkat kinerja karyawan PT Armada *Finance* Cabang Yogyakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap tingkat kinerja karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta.

H_1 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap tingkat kinerja karyawan PT Armada *Finance* Cabang Surakarta.



Bagan 1
Model Hubungan Antar Variabel

H. Definisi Operasional

Menurut Singarimbun (1995: 46), Definisi operasional adalah unsure penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksana bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dalam ilmu sosial, realitas sosial biasanya diabstraksikan sebagai hubungan antara dua konsep, yaitu :

1. Variabel bebas / variabel independen (variabel X) adalah variabel yang kedudukannya mempengaruhi variabel lain.
2. Variabel tergantung / variabel dependen (variabel Y) adalah variabel yang kedudukannya dipengaruhi oleh variabel lain. (1995 : 51).

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel X adalah kualitas komunikasi interpersonal pimpinan. Sedangkan yang menjadi variabel tergantung atau variabel dependen (variabel Y) adalah tingkat kinerja karyawan.

Tabel 1
Alat Ukur Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Tingkat / Skala Pengukuran
Variabel Independen (X) : Kualitas Komunikasi Interpersonal Pimpinan	1.Kepercayaan diri	a.bersikap santai, tidak kaku b.tidak gugup / canggung	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
	2.Kebersamaan	a.mengisyaratkan minat dan perhatian b.merasakan kepentingan orang lain	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
	3. Manajemen interaksi	menggunakan pesan verbal maupun non verbal secara konsisten	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
	4. Perilaku ekspresif	a.mengekspresikan tanggung jawab atas pikiran dan perasaan b.mendorong keterbukaan orang lain	Ordinal / Skala <i>Likert</i>

		c. memberikan <i>feed back</i> yang relevan	
	5. Orientasi pada orang lain	kemampuan untuk beradaptasi dengan orang lain selama berkomunikasi	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
Variabel dependen (Y) : Tingkat Kinerja Karyawan	1. Produktivitas	a. efektivitas pelayanan b. hasil yang diharapkan	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
	2. Kualitas kerja dan pelayanan	a. kualitas hasil kerja b. kemampuan mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan c. kepuasan masyarakat terhadap layanan yang didapat	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
	3. Responsivitas	a. kemampuan organisasi dalam menjalankan misi dan tujuannya b. menyusun prioritas kebutuhan	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
	4. Responsibilitas	pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip kebijakan organisasi	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
	5. Akuntabilitas public	kinerja organisasi public	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
	Variabel intervening (Z) : Komitmen Organisasi	1. Komitmen afektif	a. keterikatan emosional karyawan dengan perusahaan b. menikmati posisi dan tugas kerja c. keterlibatan diri

		dalam organisasi	
	2.Komitmen kontinyu	a.persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan yang lain b.kebutuhan yang tinggi akan gaji c.Ekspektasi untuk mendapatkan keuntungan dari perusahaan	Ordinal / Skala <i>Likert</i>
	3.Komitmen normative	a.memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap orang lain merupakan hal yang seharusnya dilakukan b.pengalaman individu sebelum masuk dalam perusahaan c.pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi d.tanggung jawab atas pekerjaan	Ordinal / Skala <i>Likert</i>

I. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya digeneralisasikan, dengan demikian tidak terlalu mementingkan kedalaman data atau analisis. Periset lebih mementingkan

aspek keleluasaan data sehingga data atau hasil riset dianggap merupakan representasi dari seluruh populasi (Kriyantono, 2006: 55). Peneliti akan meneliti tentang Pengaruh Kualitas Komunikasi Interpersonal Pimpinan Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode penelitian survey adalah metode riset dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpul data (Kriyantono, 2006: 60). Menurut Singarimbun (1987: 3), penelitian survey adalah penelitian yang menggunakan sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Armada *Finance* Cabang Surakarta yang terletak di Jalan Slamet Riyadi no. 330.

4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek pengamatan dalam penelitian dan sampel adalah bagian dari populasi yang diambil untuk mewakili populasi (Bungin, 2002: 27). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Armada *Finance* Cabang Surakarta yang berjumlah 50 orang baik laki-laki maupun perempuan. Karena jumlah populasi yang tidak begitu besar, maka penelitian ini dilakukan di tingkat populasi (*sensus*). Oleh karena itu, penelitian ini tidak menggunakan sampel.

5. Teknik Analisis Data

a. Analisis Univariate

Analisis Univariate adalah analisis terhadap satu variabel. Jenis analisis ini dilakukan untuk riset deskriptif, dan menggunakan statistic deskriptif. Hasil penghitungan statistic deskriptif ini nantinya merupakan dasar bagi penghitungan analisis berikutnya, misalnya untuk menghitung hubungan antarvariabel (Kriyantono, 2006 : 166).

Analisis univariat dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis distribusi frekuensi dari variabel kualitas komunikasi interpersonal, variabel tingkat kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasi.

Analisis distribusi frekuensi merupakan suatu penyusunan tabulasi data memakai kelas bersama dengan frekuensi kelas yang berhubungan (Spiegel, 1996: 37). Prosedur atau langkah – langkah dalam membuat tabel frekuensi adalah sebagai berikut :

1. Tentukan interval kelas, dengan rumus sebagai berikut (dimana jumlah kelas yang diinginkan adalah 5):

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilaimaksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{JumlahKelas}}$$

2. Buat interval kelas dan hitung pengamatan yang jatuh untuk tiap kelas;

Interval kelas disusun sebagai berikut:

- Kelas I : Nilai minimal $\leq X <$ (Nilai minimal + interval)

- Kelas II : $(\text{Nilai minimal} + \text{interval}) \leq X < (\text{Nilai minimal} + 2 \text{ interval})$
 - Kelas III : $(\text{Nilai minimal} + 2 \text{ interval}) \leq X < (\text{Nilai minimal} + 3 \text{ interval})$
 - Kelas IV : $(\text{Nilai minimal} + 3 \text{ interval}) \leq X < (\text{Nilai minimal} + 4 \text{ interval})$
 - Kelas V : $(\text{Nilai minimal} + 4 \text{ interval}) \leq X < (\text{Nilai maksimal})$
3. Buat tabel distribusi frekuensi dan hitung jumlah frekuensi pada masing – masing kelas.

Tabel 2
Distribusi Frekuensi Variabel

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi	Prosentase
Kelas I	Nilai minimal $\leq X < (\text{Nilai minimal} + \text{interval})$	n_1	$(n_1/N) \times 100\%$
Kelas II	$(\text{Nilai minimal} + \text{interval}) \leq X < (\text{Nilai minimal} + 2 \text{ interval})$	n_2	$(n_2/N) \times 100\%$
Kelas III	$(\text{Nilai minimal} + 2 \text{ interval}) \leq X < (\text{Nilai minimal} + 3 \text{ interval})$	n_3	$(n_3/N) \times 100\%$
Kelas IV	$(\text{Nilai minimal} + 3 \text{ interval}) \leq X < (\text{Nilai minimal} + 4 \text{ interval})$	n_4	$(n_4/N) \times 100\%$
Kelas V	$(\text{Nilai minimal} + 4 \text{ interval}) \leq X < (\text{Nilai maksimal})$	n_5	$(n_5/N) \times 100\%$
Jumlah		N	100%

b. Analisis Bivariate

Analisis bivariat adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara dua variabel. Kedua variabel tersebut merupakan variabel pokok, yaitu variabel pengaruh dan variabel terpengaruh antarvariabel (Kriyantono, 2006 : 166). Analisis bivariate dapat berupa analisis korelasi atau keeratan antara dua variabel. Uji menggunakan analisis *product moment* dari Karl Pearson. Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Dalam penelitian ini, analisis korelasi digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel kualitas komunikasi interpersonal (X) dengan variabel tingkat kinerja karyawan (Y) dan keeratan hubungan antara variabel kualitas komunikasi interpersonal (X) dengan variabel komitmen organisasi (Z).

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi antara X dan Y
 $\sum XY$ = jumlah produk antara X dan Y
 $\sum X^2$ = jumlah kuadrat X
 $\sum Y^2$ = jumlah kuadrat Y (Sutrisno Hadi, 1987: 141)

Kesimpulan kriteria penerimaan adalah jika nilai koefisien (r_{xy}) hitung lebih besar dari atau sama dengan koefisien stabel (r_t) pada taraf

signifikan 5%. Bila harga r hitung yang didapat ternyata lebih besar dari harga r tabel maka ada hubungan yang signifikan antara variabel satu dengan variabel lainnya.

6. Uji Instrumen

Untuk mengukur variabel dalam rangka pengumpulan data, digunakan instrumen penelitian. Instrumen Penelitian adalah segala peralatan yang digunakan untuk memperoleh, mengolah, dan menginterpretasikan informasi dari para responden yang dilakukan dengan pola pengukuran yang sama. Dengan penelitian ini, instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Hal ini sesuai dengan teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu angket penelitian. Angket atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis yang di gunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Sugiyono, 2007: 35).

Untuk mengumpulkan data primer, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner berisi pernyataan-pernyataan tertutup yang disebarkan kepada responden. Pernyataan-pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan skala *Likert* dengan opsi “Sangat Setuju”, “Setuju”, “Ragu-ragu”, “Tidak Setuju” dan “Sangat Tidak Setuju”. Menurut Azwar (2008: 14) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena

sosial ini telah ditetapkan oleh peneliti secara spesifik yang selanjutnya dikenal sebagai variabel penelitian.

Skala Likert bergerak dari angka 5 ke 1, untuk pernyataan positif atau *favourable*. Nilai 5 menunjukkan “Sangat Setuju (SS)” dan nilai 1 menunjukkan “Sangat Tidak Setuju (STS)”. Untuk pernyataan negatif atau *unfavourable*, nilai bergerak dari angka 1 ke 5, yaitu 1 untuk “Sangat Setuju (SS)” dan 5 untuk “Sangat Tidak Setuju (STS)”.

a. Uji Validitas

Untuk mengukur kualitas instrumen penelitian, peneliti menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Validitas instrumen penelitian merupakan suatu hasil penelitian yang menggambarkan bahwa suatu instrumen itu benar-benar dapat mengukur variabel-variabel yang akan diukur dalam penelitian (Azwar, 2002: 24).

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik suatu instrumen dapat mengukur konsep yang seharusnya diukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila hasil pengukuran masing-masing komponen akan berkorelasi satu sama lain. Adapun rumus korelasi yang digunakan untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik korelasi *product moment* Karl Pearson.

Rumusnya adalah :

$$r_{xy} = \frac{\sum_{xy}}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} = koefien korelasi antara x dan y
 \sum_{xy} = jumlah perkalian antara x dan y
 $\sum X^2$ = jumlah kuadrat x
 $\sum Y^2$ = jumlah kuadrat y (Sutrisno Hadi, 1987: 141)

Jika hasil perhitungan korelasi $r_{xy} \geq r_{xy}$ pada tabel, maka butir pertanyaan dari instrumen tersebut dikatakan valid, sebaliknya jika diperoleh hasil koefisien $r_{xy} <$ dari tabel maka item itu dikatakan tidak valid.

Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung skor antara variabel independen (X), dependen (Y) dan variabel intervening (Z) terhadap 30 responden yang berbeda dengan responden penelitian. Dengan menggunakan paket program SPSS 15.0, Validitas dapat diukur dengan melihat *Corrected Item Total Correlation*. Suatu item dinyatakan valid ketika nilai *Corrected Item Total Correlation* lebih besar dari 0,316 (table korelasi product moment dengan n=30).

Hasil pengujian validitas untuk ketiga variabel tersebut dipaparkan dalam tabel berikut.

Tabel 3
Uji Validitas Variabel Kualitas Komunikasi Interpersonal
Pimpinan

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Kesimpulan
Kualitas1	0,587	Valid
Kualitas2	0,452	Valid
Kualitas3	0,545	Valid
Kualitas4	0,464	Valid
Kualitas5	0,552	Valid
Kualitas6	0,527	Valid
Kualitas7	0,453	Valid
Kualitas8	0,582	Valid
Kualitas9	0,714	Valid
Kualitas10	0,738	Valid
Kualitas11	0,799	Valid
Kualitas12	0,731	Valid
Kualitas13	0,385	Valid
Kualitas14	0,641	Valid
Kualitas15	0,816	Valid
Kualitas16	0,691	Valid
Kualitas17	0,524	Valid
Kualitas18	0,724	Valid
Kualitas19	0,573	Valid

Sumber: Lampiran, Diolah

Berdasarkan paparan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* pada ke-sembilanbelas item pertanyaan tersebut, masing-masing memiliki nilai yang lebih besar dari 0,361, artinya ke-sembilanbelas item pertanyaan pada variabel kualitas komunikasi interpersonal bersifat valid, sehingga layak untuk dijadikan alat ukur penelitian.

Tabel 4
Uji Validitas Variabel Tingkat Kinerja Karyawan

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Kesimpulan
Kinerja1	0,445	Valid
Kinerja2	0,556	Valid
Kinerja3	0,545	Valid
Kinerja4	0,543	Valid
Kinerja5	0,393	Valid
Kinerja6	0,650	Valid
Kinerja7	0,406	Valid
Kinerja8	0,552	Valid
Kinerja9	0,535	Valid
Kinerja10	0,520	Valid
Kinerja11	0,707	Valid
Kinerja12	0,429	Valid
Kinerja13	0,755	Valid
Kinerja14	0,485	Valid
Kinerja15	0,577	Valid
Kinerja16	0,469	Valid
Kinerja17	0,469	Valid
Kinerja18	0,687	Valid
Kinerja19	0,565	Valid

Sumber: Lampiran, Diolah

Tabel 4 di atas menjelaskan hasil pengujian validitas untuk item-item pertanyaan pada variabel tingkat kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ke-sembilanbelas item pertanyaan tersebut bersifat valid, mengingat masing-masing item pertanyaan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,361.

Selanjutnya, pengujian validitas untuk variabel komitmen organisasi dipaparkan dalam tabel 5 berikut ini.

Tabel 5
Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Kesimpulan
Komitmen1	0,798	Valid
Komitmen2	0,480	Valid
Komitmen3	0,757	Valid
Komitmen4	0,710	Valid
Komitmen5	0,594	Valid
Komitmen6	0,617	Valid
Komitmen7	0,800	Valid
Komitmen8	0,657	Valid
Komitmen9	0,731	Valid
Komitmen10	0,426	Valid
Komitmen11	0,768	Valid
Komitmen12	0,763	Valid
Komitmen13	0,745	Valid
Komitmen14	0,647	Valid
Komitmen15	0,794	Valid
Komitmen16	0,794	Valid
Komitmen17	0,709	Valid
Komitmen18	0,640	Valid
Komitmen19	0,699	Valid
Komitmen20	0,787	Valid

Sumber: Lampiran, Diolah

Berdasarkan tabel 5 di atas, menunjukkan bahwa dari ke-duapuluh item pertanyaan pada variabel komitmen organisasi memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,361, maka dapat disimpulkan bahwa ke-duapuluh item pertanyaan pada variabel komitmen organisasi bersifat valid dan layak untuk dijadikan alat ukur penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten ketika dilakukan pengukuran dua kali atau

lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas merupakan keakurasian dan konsistensi suatu instrumen. Ketepatan instrumen itu ditunjukkan oleh bagaimana kemampuan instrumen dapat mengukur dengan tepat, sedangkan konsistensi mampu memberikan hasil yang sama bila syarat kondisi terpenuhi saat pengukuran tak berubah. Sedangkan nilai Reliabilitas dianalisa dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*.

Rumus alpha dari *Chornbach* yaitu :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

- r_{11} = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan (banyaknya soal)
- $\sum a^2 b$ = jumlah varians butir
- $\sigma^2 t$ = jumlah varian total

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* adalah lebih besar dari 0,6. Hal ini memiliki arti bahwa instrumen tersebut dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Rekapitulasi hasil pengujian reliabilitas untuk ketiga variabel dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Kualitas Komunikasi Interpersonal	0,923	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,895	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,951	Reliabel

Sumber: Lampiran, Diolah

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki nilai yang lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi sifat reliabilitas, sehingga ketiga variabel tersebut layak untuk dijadikan alat ukur dalam penelitian ini.