

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Orang yang tidak pernah berkomunikasi dengan masyarakat akan terisolasi dari lingkungan sekitarnya. Profesor Wilbur Schramm (Cangara, 1998:1) menyebut bahwa komunikasi dan masyarakat adalah dua kata kembar yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Tanpa komunikasi tidak mungkin masyarakat terbentuk, sebaliknya tanpa masyarakat maka manusia tidak mungkin dapat mengembangkan komunikasi.

Seiring dengan berkembangnya jaman, ilmu komunikasi menjadi suatu kebutuhan bagi banyak orang. Tidak hanya dari lingkup pendidikan tetapi juga merambah ke kalangan pemerintahan, organisasi atau perusahaan dan lain-lain. Sekarang ini, keberhasilan dan kegagalan manusia dalam mencapai apa yang diinginkan termasuk karir mereka, banyak ditentukan oleh kemampuannya berkomunikasi. Newcomb (Mulyana, 2005:68) berpendapat bahwa setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu tindakan transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif, dari sumber kepada penerima.

Komunikasi sangat diperlukan untuk memperoleh dan memberi informasi yang dibutuhkan, untuk membujuk dan mempengaruhi orang lain, mempertimbangkan solusi alternatif pada setiap masalah dan juga untuk mengambil keputusan. Selain itu, komunikasi berfungsi sebagai instrumen

untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan. Tujuan tersebut merupakan tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan jangka pendek misalnya untuk mendapatkan pujian, menumbuhkan kesan yang baik, memperoleh simpati dan empati, keuntungan material, ekonomi, dan politik. Sementara itu, tujuan jangka panjang dapat diraih lewat keahlian komunikasi misal berpidato, berunding, dan berbahasa asing.

Komunikasi tidak hanya terjadi di dalam proses hidup bermasyarakat, namun juga di dalam sebuah organisasi. Organisasi merupakan tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan berbagai individu. Organisasi yang efektif tidak terbentuk secara instan melainkan melalui proses. Salah satu proses yang selalu ada dalam sebuah organisasi ialah komunikasi. Organisasi diciptakan dan dipupuk oleh orang-orang melalui kontak yang terus menerus berubah dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut (Pace & Faules, 2005:11).

Organisasi dibentuk melalui interaksi dan transaksi di antara individu yang di dalamnya terdapat pertukaran informasi, gagasan dan juga pengalaman. Rogers dan D. Lawrence Kincaid (Cangara, 1998:19) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses di antara dua orang atau lebih yang membentuk atau melakukan pertukaran informasi satu sama lain, yang pada gilirannya akan tiba saling pengertian yang mendalam. Mengingat pengaruhnya yang penting dalam menunjang kelancaran suatu organisasi, maka perlu adanya perhatian lebih dalam pengelolaan komunikasi dalam

sebuah organisasi. Proses komunikasi yang tidak menentu secara tidak langsung dapat menyebabkan terjadinya kesalahpahaman dan konflik di antara anggota-anggota organisasi.

Di era globalisasi dan informasi seperti ini, komunikasi merupakan salah satu sarana untuk mengembangkan diri dan menunjukkan eksistensi diri terutama di dunia pendidikan dan dunia kerja. Komunikasi di dalam sebuah perusahaan sangat bervariasi, dan tidak dapat hanya dilihat dari satu sisi. Sisi pertama yaitu komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua yaitu antara karyawan satu dengan lainnya. Sisi ketiga yaitu antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut memiliki polanya masing-masing. Media komunikasi organisasi sangat beragam, kemampuan informasinya pun berbeda-beda. Bentuk komunikasi yang paling lengkap adalah komunikasi tatap muka (Luthans, 2006:373-374), hal tersebut dapat dilihat berdasarkan tabel rincian sebagai berikut:

TABEL 1.1
Bentuk-Bentuk Komunikasi

Kekayaan Informasi	Media	Umpan Balik	Saluran	Jenis Komunikasi	Bahasa Sumber
Tinggi	Tatap muka	Seketika	Visual, Audio	Pribadi	Bahasa tubuh, alamiah
Tinggi/Sedang	Telepon	Cepat	Audio	Pribadi	Alamiah
Sedang	Surat Pribadi	Lambat	Visual terbatas	Pribadi	Alamiah
Sedang/Rendah	Surat Resmi	Sangat Lambat	Visual terbatas	Umum	Alamiah
Rendah	Numerik formal	Sangat Lambat	Visual terbatas	Umum	Alamiah

Sumber : Diadaptasi dari R. L. Daft dan R. H. Lengel, "Information Richness : A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design," dalam B. M. Staw dan L. L. Cunnings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, Conn., 1984, hlm. 197.

Komunikasi interpersonal disebut juga sebagai komunikasi tatap muka yang mensyaratkan pertemuan langsung di antara kedua belah pihak. Dengan komunikasi tatap muka, interaksi yang dihasilkan terjadi secara langsung. Di antara pengirim dan penerima pesan terjadi interaksi (*interaction*) yang satu mempengaruhi yang lain, dan keduanya saling mempengaruhi serta menerima dampak. Pengaruh ini terjadi pada dataran kognitif-pengetahuan, efektif-perasaan, dan *behavioral*-perilaku (Hardjana, 2003:88).

Komunikasi Interpersonal membantu individu mencapai tujuan komunikasinya. Misalnya, jika komunikasi berupa pemberitahuan, maka pemberitahuan itu diterima dan diketahui, jika meminta sesuatu, maka sesuatu

itu akan diberikan, dan jika menyuruh melakukan, maka sesuatu itu akan dilakukan (Hardjana, 2003:91).

Sebuah studi jangka panjang yang dilakukan oleh Schein (Mulyana, 2007:35) atas sejumlah lulusan *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) membuktikan bahwa komunikasi efektif adalah salah satu keahlian penting untuk mencapai keberhasilan dan kebahagiaan hidup. Berdasarkan hasil risetnya, Schein menekankan bahwa kemampuan meningkatkan manfaat komunikasi antarpribadi merupakan suatu keahlian istimewa tidak hanya bagi pengembangan pribadi keluarga, namun juga bagi peningkatan karier. Komunikasi terdiri dari pengalihan informasi di antara beberapa orang atau bagian dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Menjadikan komunikasi antar individu sebagai salah satu budaya organisasi dapat mendorong suatu organisasi untuk tetap eksis dan bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh. Secara rinci proses komunikasi interpersonal yang terjadi ini meliputi interaksi antara individu satu dengan individu lainnya baik dalam bentuk komunikasi secara verbal maupun non verbal. Agar komunikasi interpersonal berjalan efektif, komunikator perlu memiliki beberapa kualitas komunikasi interpersonal yang dipertimbangkan dalam karakteristik dari komunikasi interpersonal yang efektif. Kualitas tersebut diantaranya adalah keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, kesetaraan, kepercayaan diri, kebersatuan, manajemen interaksi, daya ekspresi, dan orientasi ke pihak lain (Devito, 1997:259).

Komunikasi dalam suatu perusahaan menjadi sebuah kebutuhan mutlak agar tujuan perusahaan yang diharapkan dapat diraih. Tujuan perusahaan tersebut adalah 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.

Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan hal yang paling penting untuk menghasilkan organisasi yang efektif dan efisien. Hubungan di antara keduanya membentuk suatu ketergantungan dimana keduanya dapat saling mendukung satu sama lain. Misalnya, seorang atasan harus bergantung pada bawahannya untuk mendapatkan dukungan atas apa yang ia perintahkan, untuk menyelesaikan pekerjaan, menerima instruksi, untuk memberi informasi mengenai persoalan-persoalan yang terjadi, dan untuk menyampaikan informasi kepada orang lainnya. Ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan fungsi dari hubungan antarpersonal yang dibangun diantara mereka dan bagaimana hubungan ini memenuhi kebutuhan bawahan.

Ketika memimpin suatu organisasi atau perusahaan, seorang pemimpin menggunakan komunikasi tertentu yang berbeda antara pemimpin yang satu dengan pemimpin lainnya. Komunikasi seorang pemimpin tentu saja bagi sebuah perusahaan besar, sangat menentukan pencapaian perusahaan, diantaranya adalah yang terjadi di Mirota Batik.

Yogyakarta merupakan kota pariwisata yang banyak diminati oleh wisatawan asing maupun dalam negeri. Sebagai kota pariwisata, Yogyakarta memiliki banyak gerai batik dan kerajinan tangan, salah satunya adalah Mirota Batik. Gerai Mirota Batik ini terletak di Jl. A. Yani No. 9, ujung selatan Malioboro. Mirota batik terus mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis. Hal tersebut bukanlah hal yang mudah mengingat persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Disini, komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan salah satu hal yang berperan penting. Sebuah perusahaan tidak dapat bertahan tanpa adanya komunikasi. Ide-ide dan informasi disampaikan melalui penyampaian arti dari satu orang ke orang lain. Komunikasi dikatakan sempurna ketika suatu pemikiran atau gagasan disampaikan sehingga pesan yang diterima oleh penerima sama dengan yang diinginkan oleh pengirim pesan. Komunikasi yang terjadi di Mirota Batik terjadi antara atasan dan bawahan.

Mirota Batik terus berupaya melakukan proses adaptasi baik dari sisi internal maupun eksternalnya. Dari sisi internal, karyawan diharapkan untuk memiliki pemahaman mengenai nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi inilah yang nantinya akan mendasari lahirnya budaya organisasi di Mirota Batik. Nilai-nilai tersebut antara lain mengenai visi, misi, filosofi, tujuan, larangan-larangan, dan standar perusahaan. Mirota Batik merupakan gerai batik dan kerajinan tangan yang mengusung budaya Yogyakarta baik dari segi desain tata ruangan hingga ke pelayanannya. Mirota batik berusaha memperkenalkan budaya Yogyakarta kepada wisatawan asing yang datang

berbelanja. Hal tersebut sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Untuk itu, pengetahuan karyawan mengenai nilai organisasi sangatlah penting. Pengetahuan ini nantinya akan mendasari sikap dan perilaku karyawan selanjutnya sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Sejak bergabung dalam sebuah perusahaan, masing-masing individu membawa nilai dan kepercayaan masing-masing. Akan tetapi, kadang nilai dan kepercayaan itu belum membantu mencukupi keberhasilan individu di dalam sebuah perusahaan. Individu perlu belajar mengenai cara perusahaan tertentu melakukan sesuatu. Mirota Batik merupakan gerai batik dan kerajinan terbesar di Yogyakarta yang mengharuskan setiap karyawannya untuk bersikap sesuai dengan budaya organisasi yang berlaku. Sebelum karyawan menjalankan tugasnya, ia perlu dibekali dengan pengetahuan mengenai budaya organisasi termasuk didalamnya nilai-nilai yang membentuk budaya tersebut. Hal tersebut merupakan salah satu faktor penting yang membuat Mirota Batik mampu mempertahankan eksistensinya hingga sekarang ini. Pemandang baru tidak hanya perlu diajarkan nilai-nilai budaya, tetapi mereka juga perlu mencari dan mempelajari budaya organisasi.

Pengetahuan berasal dari pemimpin, oleh karena itu pemimpin memegang peranan yang paling penting dalam memberikan informasi, gagasan, dan perintah kepada bawahannya. Proses komunikasi khususnya komunikasi interpersonal dalam pembentukan pengetahuan akan nilai organisasi dapat diartikan sebagai pusat perhatian utama karena proses inilah yang merupakan dasar dari pembentukan makna.

Peran komunikasi interpersonal yang baik dari pemimpin akan mempengaruhi diterimanya pesan yang dibawa. Informasi, gagasan, dan instruksi yang disampaikan oleh pemimpin harus diterima dengan jelas oleh karyawan. Komunikasi tatap muka merupakan komunikasi yang paling efektif dalam penyampaian pesan. Mirota Batik menerapkan hal tersebut dalam proses komunikasi antara pemimpin dan karyawannya. Komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan karyawan di Mirota Batik bersifat terbuka dan kekeluargaan. Komunikasi interpersonal dilakukan demi mencapai hubungan yang lebih intim dan juga meminimalkan kesalahpahaman yang terjadi. Dengan meningkatnya peran seorang manajer dalam menghimpun dan menyampaikan informasi, komunikasi antarpribadi akan menentukan keefektifannya.

Teori-teori mengenai komunikasi organisasi menyebutkan sebuah asumsi dasar bahwa “Pikiran mendahului tindakan”. Weick (1997a) dalam buku Komunikasi Organisasi strategi meningkatkan Kinerja Perusahaan (Pace & Faules, 2002:83) menegaskan bahwa organisasi berbicara pada diri mereka sendiri dengan tujuan menjernihkan lingkungan mereka dan mempelajarinya lebih jauh lagi. Organisasi memeriksa ulang langkah-langkah awal mereka yang semula dibuat sebagai pengantar agar dapat dipahami. Pengetahuan karyawan didapat dari berbagai cara, salah satunya dengan komunikasi interpersonal yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Mirota Batik menyadari pentingnya pengetahuan mengenai budaya organisasi bagi karyawan, oleh karena itu setiap karyawan yang baru diberikan

training mengenai budaya organisasi. Karyawan diberikan pengarahan mengenai budaya organisasi termasuk di dalamnya mengenai visi, misi, dan filosofi organisasi yang nantinya akan menjadi dasar perilaku mereka ketika bekerja. Pemimpin memberikan pengarahan dan berbagai informasi mengenai organisasi secara tatap muka agar tercipta suasana yang lebih intim diantara keduanya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik mengadakan sebuah penelitian secara langsung terhadap objek dengan judul **“Pengaruh Kualitas Komunikasi Interpersonal Pemimpin terhadap Tingkat Pengetahuan Karyawan (Kasus pada Nilai-Nilai dalam Budaya Organisasi di Mirota Batik Yogyakarta)**. Penulis ingin menggali tentang bagaimana kualitas komunikasi interpersonal pemimpin di perusahaan yang mampu mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis yaitu Mirota Batik Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pemimpin terhadap tingkat pengetahuan karyawan tentang nilai-nilai dalam budaya organisasi di Mirota Batik Yogyakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung?

C. Tujuan Penelitian

Mengetahui pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pemimpin terhadap tingkat pengetahuan karyawan tentang nilai-nilai dalam budaya organisasi di Mirota Batik Yogyakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Tulisan ini dapat memberikan sebuah kontribusi untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang *Public Relations* khususnya mengenai pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pemimpin terhadap tingkat pengetahuan karyawan tentang nilai-nilai dalam budaya organisasi di Mirota Batik Yogyakarta, dan juga memberikan literatur tambahan dalam studi ilmu komunikasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari studi ini dapat dijadikan bahan evaluasi bagi pemimpin Mirota Batik Yogyakarta dalam menjalankan komunikasi interpersonal yang berpengaruh pada tingkat pengetahuan karyawan tentang nilai-nilai dalam budaya organisasi di Mirota Batik Yogyakarta.

E. Kerangka Teori

1. Komunikasi Organisasi

Suatu pendekatan Subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang. Organisasi terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak-kontak yang terus menerus berubah yang dilakukan orang-orang antara yang satu dengan lainnya dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut (Pace & Faules, 2005:11).

Organisasi merupakan perilaku simbolik, dan eksistensinya bergantung pada makna bersama dan pada penafsiran yang diperoleh melalui interaksi manusia. Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan di dalamnya terdapat individu-individu yang bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Goldhaber dalam buku Komunikasi Organisasi (Pace & Faules, 2005:30) menyatakan bahwa makna dapat diberikan kepada hal-hal berikut : tubuh dan penampilannya, terutama mulut dan mata, gerak-gerik, sentuhan, postur, dan sikap tubuh secara umum, volume suara, nada suara, kecepatan suara, diam, dan

ketidاكلancaran ekspresi vokal, lingkungan, termasuk jarak antara orang-orang dan isyarat-isyarat teritorial yang terdapat pada jarak fisik tersebut, faktor waktu seperti keterlambatan atau kesegeraan, rancangan bangunan dan ruangan, pakaian, yang melambangkan keinginan untuk sukses, misalnya : pertunjukan benda-benda seperti karya seni, tempat parkir, dan jumlah anggota staf.

Komunikasi organisasi terjadi kapan pun ketika setidaknya-tidaknya satu orang yang memiliki suatu jabatan di dalam organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan terhadap berbagai transaksi yang terjadi didalam lingkup organisasi. Hal tersebut menyangkut pertunjukan dan penafsiran pesan di antara banyak individu pada saat yang sama yang memiliki hubungan yang berlainan di antara mereka.

Komunikasi dalam hampir seluruh organisasi merupakan suatu proses yang dinamik. Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan konteks dan tipe-tipe komunikasi di dalam sebuah organisasi, serta pengaruh-pengaruh utama pada perpindahan informasi (Reksohadiprodjo & Handoko, 1987: 177):

TABEL 1.2
**Konteks Komunikasi, Tipe-Tipe Komunikasi, dan Pengaruh-
Pengaruh Utama pada Transmisi Informasi**

Konteks Komunikasi	Tipe Komunikasi (Tingkatan Analisis)	Pengaruh-pengaruh Utama pada Transmisi Informasi
Independen dari (tidak tergantung kepada) organisasi	a. Antar pribadi	a. Perwujudan kognitif, dan aturan-aturan dan norma-norma sosial.
Dalam organisasi	a. Antar pribadi	a. Aturan-aturan dan norma-norma organisasional ditambah norma-norma sosial yang dapat diterapkan.
	b. Antar unit (satuan) kerja	b. Hubungan-hubungan antar departemen, akibat-akibat agregat pertukaran informasi
Eksternal ke organisasi individual	a. Antar organisasi	a. Hubungan-hubungan di antara berbagai organisasi
	b. Organisasi Lingkungan	b. Komponen-komponen lingkungan

Sumber : K.H. Roberts et, al., “*Organizational Theory and Organizational Communication : A Communication Failure?*” *Human Relations* 27 (1974), halaman 515.

Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi.

Secara garis besar, unsur-unsur organisasi tersebut antara lain :

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 (Pace & Faules, 2005:151-153).

Didalam sebuah organisasi selalu terdapat rangkaian hierarki yang artinya bahwa di dalam organisasi selalu terdapat apa yang dinamakan atasan (pemimpin) dan apa yang dinamakan bawahan (karyawan). Dalam hal ini, organisasi bersifat dinamis yaitu individu-individu yang menduduki jabatan-jabatan dalam rangkaian hierarki itu bisa berganti-ganti pada saat tertentu.

Individu-individu di dalam sebuah organisasi bertindak sesuai dengan sistem nilai yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi memiliki acuan perilaku manusia yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan. Seperangkat nilai dan acuan perilaku inilah yang pada umumnya disebut dengan budaya organisasi.

2. Budaya Organisasi

Semua organisasi memiliki budaya dalam arti organisasi terikat dalam budaya sosial tertentu dan merupakan bagian dari budaya tersebut. Edgar Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan

integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Luthans, 2006:124).

Joanne Martin (Luthans, 2006:124) menekankan bahwa saat individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual, tugas, sistem gaji, bahasa, dan lelucon yang hanya dimengerti oleh orang dalam, dan sebagainya. Elemen tersebut merupakan beberapa manifestasi budaya organisasi.

Budaya organisasi bukan hanya milik manajemen tapi milik semua anggota organisasi. Analisis budaya bertujuan untuk melihat suatu budaya dijalankan atau disajikan melalui komunikasi. Apabila seseorang mengerti gagasan kinerja dalam suatu organisasi dan apa maknanya, ini merupakan langkah awal menuju pemahaman budaya.

Budaya organisasi sangatlah kompleks. Kebanyakan definisi mengakui pentingnya nilai dan norma yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi. Ada penelitian yang membuktikan bahwa pendatang baru tidak hanya perlu diajarkan nilai-nilai budaya, tetapi juga perlu mencari dan mempelajari budaya organisasi.

Budaya di dalam perusahaan menjadi aturan main di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia (SDM)

dalam menjalankan tugasnya berdasarkan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Asumsi-asumsi dasar budaya organisasi (Nurjaman & Umam, 2012:161) antara lain :

- a. Artefak dan kreasi (semua fenomena/gejala)
- b. Nilai-nilai (Filosofi, visi dan misi, tujuan, larangan-larangan, standar)
- c. Asumsi dasar (hubungan dengan lingkungan, hakikat, waktu dan ruang, sifat manusia, aktivitas manusia)
- d. Simbol atau lambang-lambang
- e. Perspektif (norma sosial dan peraturan baik tertulis/tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota dalam situasi tertentu)

Budaya Organisasi berasal dari kebiasaan, tradisi, dan berbagai cara umum yang ada dalam organisasi. Sumber utama budaya organisasi pada umumnya adalah dari refleksi visi dan misi organisasi yang juga berasal dari para pendiri organisasi tersebut. Ide-ide mengenai berbagai hal yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi biasanya berasal dari para pendiri organisasi yang kemudian menginternalisasikannya kepada seluruh anggota organisasi. Visi dan misi organisasi merupakan gambaran dari rencana strategis para pendiri organisasi. Dari situlah budaya organisasi dibentuk kemudian disebarluaskan kepada seluruh anggota melalui cerita-cerita, ritual, simbol, dan bahasa. Dalam hal ini, pemimpin bertindak sebagai komunikator dalam menyampaikan informasi mengenai budaya organisasi termasuk di dalamnya nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.

3. Pemimpin

Pemimpin adalah seorang pribadi yang tugasnya memimpin (Nurjaman&Umam, 2012:193). Dalam sebuah organisasi, pemimpin merupakan individu yang mampu mempengaruhi anggota kelompok atau organisasi guna mendorong kelompok atau organisasi tersebut mencapai tujuan-tujuannya.

Di dalam sebuah organisasi terdapat struktur lini dan struktur staf. Perbedaan mendasar keduanya terletak pada wilayah pembuatan keputusan. Disini, pemimpin termasuk ke dalam struktur lini yang memiliki otoritas lebih tinggi dibandingkan dengan struktur staf (Nurjaman&Umam, 2012:78). Di dalam penelitian ini, manajer menduduki posisi sebagai pemimpin yang mampu memimpin seluruh staf organisasi. Ketika memimpin suatu organisasi atau perusahaan, seorang pemimpin menggunakan komunikasi tertentu yang berbeda antara pemimpin yang satu dengan pemimpin lainnya. Komunikasi seorang pemimpin tentu saja bagi sebuah perusahaan besar, sangat menentukan pencapaian perusahaan.

Perilaku pemimpin akan memotivasi bawahan untuk meningkatkan kepuasan yang memerlukan kontingen pada kinerja yang efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan pengarahan, bimbingan, dukungan, dan penghargaan yang berperan penting bagi efektivitas kinerja dan sebaliknya ditiadakan bagi bawahan ataupun lingkungannya (Luthans, 2006:650).

Pemimpin/manajer memiliki tiga peranan. Adapun ketiga peranan tersebut menurut Mintzberg (Luthans, 2006:688) adalah :

1. Peran Interpersonal

Peran ini muncul secara langsung dari otoritas resmi dan mengacu kepada hubungan manajer dengan yang lainnya. Berdasarkan posisi formal, manajer memiliki *peran pemimpin bayangan* dalam tugas seremonial misalnya menyambut tamu dan mengajak pelanggan untuk makan siang. Peran interpersonal yang kedua secara khusus disebut sebagai *peran pemimpin*. Dalam hal ini, manajer memengaruhi bawahan agar memiliki motivasi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Peran interpersonal yang ketiga yaitu *peran kepenghubungan* dimana manajer sering menghabiskan waktu untuk berinteraksi dengan orang lain di luar unit.

2. Peran Informasional

Kebanyakan studi observasional menemukan bahwa para manajer menghabiskan banyak waktu mereka untuk member dan menerima informasi. Sebagai *monitor*, manajer secara terus-menerus mengamati dan menyelidiki bawahan, bos, dan kontak luar sebagai informasi. Sebagai *diseminator*, manajer mendistribusikan informasi untuk mencocokkannya dengan orang dalam. Yang terakhir sebagai *pembicara*, manajer memberikan informasi kepada pihak luar.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Manajer bertindak berdasarkan informasi. Dalam *peran kewirausahaan*, manajer memulai perkembangan proyek dan menempatkan sumber yang diperlukan. Sebagai *pengendali gangguan*, manajer reaktif terhadap permasalahan dan memaksakan situasi didalamnya termasuk peran manajemen krisis. Sebagai *alokator sumber daya*, manajer memutuskan siapa mendapatkan apa di departemennya. Akhirnya sebagai *negosiator*, manajer menghabiskan waktu pada semua tingkat negosiasi memberi dan menerima dengan bawahan, bos, dan pihak luar.

Aktivitas-aktivitas manajerial menurut Fred Luthans (2006 : 690) adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi. Aktivitas ini mencakup informasi yang berubah secara rutin dan pengolahan *paperwork*. Didalamnya termasuk menjawab pertanyaan-pertanyaan prosedural, menerima dan menyebarkan informasi yang diinginkan, menyampaikan hasil rapat, memberi dan menerima informasi rutin melalui telepon, mengolah surat, membaca dan menulis laporan/memo/surat, laporan keuangan dan pembukuan rutin, serta tugas umum.
2. Manajemen tradisional. Aktivitas ini mencakup informasi perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengawasan. Didalamnya termasuk penetapan tujuan dan sasaran, menentukan tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penjadwalan karyawan, menetapkan tugas, memberi instruksi rutin, menentukan masalah, menangani krisis operasional

harian, memutuskan apa yang harus dikerjakan, mengembangkan prosedur baru, memeriksa pekerjaan, memonitor data pekerja, dan melaksanakan pemeliharaan preventif.

3. Manajemen sumber daya manusia. Aktivitas ini mencakup sebagian besar kategori perilaku yaitu memotivasi, mengelola konflik, *staffing*, dan memberikan pelatihan/mengembangkan.

4. Jaringan. Aktivitas ini mencakup bersosialisasi/berpolitik dan berinteraksi dengan pihak luar. Didalamnya termasuk perbincangan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, lelucon informal, gossip, kabar angin, dan selentingan, menghadapi para pelanggan, menghadiri rapat di luar, dan menghadiri/melakukan *event-event* pelayanan masyarakat.

Mempelajari organisasi berarti mempelajari perilaku pengorganisasian, dan inti dari perilaku tersebut ialah komunikasi. Organisasi berbicara agar menjadi tahu, pembicaraan merupakan intelegensi dan kemampuan penyesuaian organisasi. Untuk mengetahui apa yang dipikirkan sebuah organisasi, perlu diperiksa perilaku-perilaku yang bertautan (interaksi ganda) di antara anggota organisasi (pemimpin dan karyawan). Percakapan adalah dasar bagi pembentukan pengetahuan dan pembuatan keputusan.

Bernard dalam buku Perilaku Organisasi (Luthans, 2006:370) yakin bahwa komunikasi merupakan kekuatan pembentuk utama organisasi. Menurut Bernard, komunikasi membuat sistem kooperatif organisasi menjadi lebih dinamis dan menghubungkan tujuan organisasi

dengan semua manusia yang terlibat di dalamnya. Dia juga menekankan bahwa pengertian dan pemahaman harus terjadi sebelum otoritas dikomunikasikan oleh manajer kepada bawahannya.

Keberhasilan pemimpin dalam memberikan pengarahan kepada bawahannya tidak terlepas dari peran komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Seperti diketahui, memimpin berarti mengusahakan melalui orang lain agar segala sesuatu terlaksana seperti yang diharapkan. Kegiatan ini memerlukan komunikasi, tentu saja komunikasi yang baik dan tepat. Orang harus dapat mengirimkan berita yang jelas dan dimengerti oleh orang lain. Selanjutnya, berita tersebut akan diterima dan diikuti untuk dilaksanakan oleh orang lain (Reksohadiprodo & Handoko, 1987 :176).

Dalam melakukan tugasnya sebagai seorang pemimpin, manajer harus memiliki ketrampilan berkomunikasi berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut organisasi termasuk di dalamnya budaya organisasi. Individu yang ingin menjadi anggota organisasi wajib memahami, merasa memiliki, dan menerapkan budaya organisasi dalam perilakunya. Oleh karena itu, seorang pemimpin memerlukan komunikasi yang efektif dalam mengembangkan budaya organisasi terutama dalam hal memberikan informasi dan pengarahan terhadap bawahannya. Komunikasi yang efektif tersebut adalah komunikasi interpersonal.

4. Komunikasi Interpersonal

Dalam sebuah organisasi, komunikasi berlangsung dalam sebuah jaringan yang lebih besar dari komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi melibatkan komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi dan ada kalanya komunikasi publik. Komunikasi di dalam sebuah organisasi terjadi di antara individu-individu secara langsung maupun dalam suasana kelompok. Proses semacam itu disebut dengan komunikasi antar pribadi atau interpersonal.

Komunikasi interpersonal dapat berlangsung secara formal maupun informal. Formal adalah ketika sesuai dengan struktur perusahaan yakni komunikasi ke atas, ke bawah, dan horizontal. Sedangkan informal adalah ketika tidak bergantung pada struktur perusahaan, seperti komunikasi antarsejawat, juga termasuk selentingan dan gosip (Mulyana, 2005:83). Komunikasi interpersonal dalam penelitian ini menyangkut komunikasi interpersonal yang terjadi secara formal dan berlangsung dalam lingkup organisasi saja, artinya komunikasi yang terjadi antar individu ketika mereka berada di dalam situasi kerja.

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. Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya

menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal (Mulyana, 2000:73).

Efendy (1986) mengemukakan juga bahwa pada hakikatnya komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antara seorang komunikator dengan seorang komunikan. Jenis komunikasi tersebut dianggap paling efektif untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku manusia berhubung prosesnya juga dialogis (Liliweri, 1997:78).

Pada konteks komunikasi interpersonal, penerima pesan dapat langsung menanggapi dengan menyampaikan umpan balik. Dengan demikian, diantara pengirim dan penerima pesan terjadi interaksi (*interaction*) yang satu mempengaruhi mempengaruhi dan memberi, serta menerima dampak. Pengaruh itu terjadi pada dataran kognitif-pengetahuan, efektif-perasaan, dan *behavioral*-perilaku (Hardjana, 2003:88).

Komunikasi interpersonal dinyatakan efektif apabila pertemuan komunikasi merupakan hal yang menyenangkan bagi komunikan, 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*).

Bentuk khusus dari komunikasi interpersonal adalah komunikasi diadik (*dyadic communication*) yang melibatkan hanya dua orang, dalam

hal ini yaitu antara atasan dan bawahan yang berada dalam lingkup organisasi. Ciri-ciri komunikasi diadik adalah pihak-pihak yang berkomunikasi berada dalam jarak yang dekat, pihak-pihak yang berkomunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan, baik secara verbal maupun nonverbal.

Keberhasilan dalam menyampaikan informasi sangatlah ditentukan oleh sifat dan mutu informasi yang diterima dan ini pada gilirannya ditentukan oleh sifat dan mutu hubungan di antara pribadi yang terlibat. Kesalahpahaman dapat terjadi sehingga menimbulkan perbedaan dan pertentangan dan mengembangkan ketidakpercayaan. Dalam kondisi tersebut dapat berkembang iklim kerja yang kurang kurang koperatif dan tidak sehat (Ludlow and Panton, 1996:7).

Hubungan interpersonal memiliki pengaruh besar dan menembus kehidupan organisasi, apabila hubungan interpersonal yang tercipta ini baik maka dalam suatu organisasi akan menemukan sikap yang positif terhadap atasan, sikap tanggapan atas kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan pegawai, dan kesediaan untuk berbagi informasi, dimana semua ini merupakan prasyarat untuk komunikasi ke atas dan ke bawah yang efektif (Pace & Faules, 1993:203).

b. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Adapun tujuan dari komunikasi antarpribadi (Fajar, 2009:78) adalah :

1. Mengenal diri sendiri dan orang lain. Komunikasi ini memberikan kesempatan bagi kita untuk memperbincangkan diri kita sendiri. Selain itu, komunikasi antarpribadi juga akan membuat kita mengetahui nilai, sikap, dan perilaku orang lain.
2. Mengetahui dunia luar. Komunikasi antarpribadi memungkinkan kita untuk memahami lingkungan kita secara baik yakni tentang objek dan kejadian-kejadian orang lain.
3. Menciptakan dan memelihara hubungan menjadi bermakna. Hubungan ini membantu mengurangi kesepian dan ketegangan serta membuat kita merasa lebih positif tentang diri kita sendiri.
4. Mengubah sikap dan perilaku. Komunikasi antarpribadi sering berupaya mengubah sikap dan perilaku orang lain/ mempersuasi orang lain.
5. Bermain dan mencari hiburan. Bermain mencakup semua kegiatan untuk memperoleh kesenangan.
6. Membantu. Psikiater, psikolog klinik dan ahli terapi adalah contoh profesi yang mempunyai fungsi menolong orang lain.

Keberhasilan komunikasi menjadi tanggung jawab para peserta komunikasi. Kedekatan hubungan pihak-pihak yang berkomunikasi akan tercermin pada jenis-jenis pesan atau respons nonverbal mereka, seperti sentuhan, tatapan mata yang ekspresif, dan jarak fisik yang sangat dekat. Komunikasi antarpribadi bisa saja didominasi oleh suatu pihak. Misalnya, komunikasi suami-istri didominasi oleh suami, komunikasi dosen-

mahasiswa oleh dosen, dan komunikasi atasan-bawahan oleh atasan (Mulyana, 2000:73).

Sebuah organisasi tidak dapat bertahan tanpa adanya komunikasi. Ide-ide dan informasi disampaikan melalui penyampaian arti dari satu orang ke orang lain. Komunikasi dikatakan sempurna ketika suatu pemikiran atau gagasan disampaikan sehingga pesan yang diterima oleh penerima sama dengan yang diinginkan oleh pengirim pesan.

a. Karakteristik-Karakteristik Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Komunikasi Interpersonal, seperti bentuk perilaku yang lain, dapat sangat efektif dan dapat pula sangat tidak efektif. Karakteristik efektivitas dapat dilihat dari tiga sudut pandang (Devito, 1997:259), yaitu :

1. Sudut Pandang Humanistik

Ada lima kualitas umum yang dipertimbangkan, yaitu :

a. Keterbukaan

Kualitas keterbukaan mengacu pada tiga aspek komunikasi Interpersonal, yaitu :

1. Komunikator antar pribadi harus terbuka kepada orang yang diajak berinteraksi. Hal tersebut bukan berarti orang harus membukakan segala sesuatu mengenai riwayat hidupnya. Hal ini memang menarik, namun mungkin tidak membantu komunikasi. Sebaliknya, harus ada kesediaan untuk membuka

diri, mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini patut.

2. Komunikator harus bersedia untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap biasanya merupakan peserta percakapan yang menjemukan. Tidak ada yang lebih buruk daripada ketidak-acuhan, bahkan ketidak-sependapatan jauh lebih menyenangkan. Keterbukaan diperlihatkan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain.
3. Aspek ketiga menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran (Bochner & Kelly, 1974). Komunikator mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah memang milik dia dan dia bertanggungjawab atasnya.

b. Empati

Empati adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain itu. Dengan empati seseorang berusaha melihat dan merasakan seperti yang dilihat dan dirasakan orang lain.

c. Sikap Mendukung

Hubungan antarpribadi yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung. Sikap mendukung diperlihatkan

dengan cara (1) Deskriptif, bukan evaluatif, (2) Spontan, bukan *strategic*, dan (3) provisional, bukan sangat yakin.

d. Sikap Positif

Kita mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi antarpribadi dengan sedikitnya dua cara (1) menyatakan sikap positif dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. Sikap positif mengacu pada dua aspek. Pertama, komunikasi antarpribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap dirinya sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif.

e. Kesetaraan (*Equality*)

Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Komunikasi antarpribadi akan efektif apabila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

2. Sudut Pandang Pragmatis

Sudut pandang ini memusatkan pada perilaku spesifik yang harus digunakan oleh komunikator untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

3. Sudut pandang pergaulan sosial dan sudut pandang kesetaraan.

Ancangan ini didasarkan pada model ekonomi imbalan dan biaya.

Ancangan ini mengasumsikan bahwa suatu hubungan merupakan kemitraan di mana imbalan dan biaya saling dipertukarkan.

Menjadikan komunikasi antar individu (atasan dan bawahan) sebagai salah satu budaya organisasi dapat mendorong suatu organisasi untuk tetap eksis dan bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh. Peran komunikasi interpersonal yang baik dari pemimpin tentu akan mempengaruhi diterimanya pesan yang dibawa. Hal tersebut berpengaruh terhadap tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan yang nantinya juga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Tingkat Pengetahuan

Secara umum, pengetahuan dapat didefinisikan sebagai informasi yang tersimpan dalam ingatan sehingga tingkat pengetahuan dapat didefinisikan sebagai seberapa banyak informasi yang tersimpan dalam ingatan ketika seseorang menerima sebuah informasi, apakah tinggi, sedang, atau rendah (Engel, 1994:316). Pengetahuan merupakan salah satu efek dari komunikasi yaitu efek kognitif.

Pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu obyek tertentu. Penginderaan ini terjadi melalui panca indera manusia, yaitu indera penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa, dan raba. Sebagian besar pengetahuan

manusia diperoleh melalui mata dan telinga. Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang (Notoatmodjo, 2007:121).

Pengertian, atau pengetahuan memiliki sejumlah manfaat yang potensial dan penting. Dengan pengetahuan, sebuah organisasi dapat memeriksa logika mendasarnya sehingga mampu mengkritik dan mengubah dirinya. Pengetahuan tidak hanya membantu orang melihat logika mendasar mengenai apa yang mereka kerjakan, bahkan pemeriksaan diri dan kesadaran mengenai proses pemahaman dapat pula memicu perubahan (Pace, 2002:99).

Menurut Notoatmodjo (Notoatmodjo, 2007:122), pengetahuan yang tercakup dalam domain kognitif mempunyai enam tingkatan yaitu :

- a. Tahu (*know*), tahu diartikan sebagai mengingat suatu materi yang telah dipelajari sebelumnya. Termasuk ke dalam pengetahuan tingkat ini adalah mengingat kembali (*recall*) sesuatu yang spesifik dari seluruh bahan yang dipelajari atau rangsangan yang telah diterima. Oleh sebab itu tahu ini merupakan tingkat pengetahuan yang paling rendah.
- b. Memahami (*Comprehension*), memahami diartikan sebagai suatu kemampuan untuk menjelaskan secara benar tentang obyek yang diketahui, dan dapat menginterpretasikan materi tersebut secara benar. Orang yang telah paham terhadap obyek atau materi, harus dapat menjelaskan, menyebutkan contoh, menyimpulkan, meramalkan, dan sebagainya terhadap obyek yang dipelajari.

- c. Aplikasi (*Aplication*), aplikasi diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi atau kondisi yang sebenarnya.
- d. Analisis (*analysis*), analisis adalah suatu kemampuan untuk menjabarkan materi atau suatu obyek ke dalam komponen-komponen, tetapi masih di dalam satu struktur organisasi, dan masih ada kaitannya satu sama lain.
- e. Sintesis (*Syhntesis*), sintesis menunjuk pada suatu kemampuan untuk meletakkan atau menghubungkan bagian-bagian di dalam suatu bentuk keseluruhan yang baru.
- f. Evaluasi (*evaluation*), evaluasi ini berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan justifikasi atau penilaian pada suatu kriteria yang ditentukan sendiri atau menggunakan kriteria-kriteria yang telah ada.

Menurut Arikunto (2006 : 97) pengukuran tingkat pengetahuan dapat diperoleh dari kuesioner atau angket yang menanyakan isi materi yang ingin diukur dari subyek penelitian atau responden. Kedalaman pengetahuan yang ingin diketahui atau diukur dapat disesuaikan dengan tingkat pengetahuan. Sedangkan kualitas pengetahuan pada masing – masing tingkat pengetahuan dapat dilakukan dengan skoring yaitu:

- a. Tingkat pengetahuan baik, bila subjek mampu menjawab dengan benar dan mendapatkan skor atau nilai 76 – 100 % dari seluruh pertanyaan.
- b. Tingkat pengetahuan cukup baik, bila subjek mampu menjawab dengan benar dan mendapatkan skor atau nilai 56 – 75 % dari seluruh pertanyaan.

- c. Tingkat pengetahuan kurang baik, bila subjek mampu menjawab dengan benar dan mendapatkan skor atau nilai 40 – 55 % dari seluruh pertanyaan.

F. Kerangka Konsep

1. Kualitas Komunikasi Interpersonal Pemimpin

Variabel Kualitas komunikasi interpersonal pemimpin adalah komunikasi yang menunjukkan kualitas komunikasi pemimpin Mirota Batik Yogyakarta dengan bawahan atau karyawannya. Komunikasi interpersonal disini adalah komunikasi yang formal atau sesuai dengan struktur perusahaan dan berlangsung didalam perusahaan saja. Pengukuran variabel kualitas komunikasi interpersonal pemimpin menggunakan indikator sudut pandang Humanistik yang meliputi sifat-sifat Sudut Pandang Humanistik Ada lima kualitas umum yang dipertimbangkan, yaitu :

a. Keterbukaan

Kualitas keterbukaan mengacu pada tiga aspek komunikasi Interpersonal, yaitu:

1. Komunikator antarpribadi harus terbuka kepada orang yang diajak berinteraksi. Dalam hal ini, pemimpin harus terbuka dalam memberikan informasi kepada karyawan mengenai hal-hal yang menyangkut organisasi.

2. Komunikator harus bersedia untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap biasanya merupakan peserta percakapan yang menjemukan. Keterbukaan diperlihatkan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain.
3. Aspek ketiga menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran (Bochner & Kelly, 1974). Pemimpin mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah memang milik dia dan dia bertanggungjawab atasnya.

b. Empati

Empati adalah kemampuan pemimpin untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kaca mata orang lain itu. Dengan empati pemimpin berusaha melihat dan merasakan seperti yang dilihat dan dirasakan orang lain.

c. Sikap Mendukung

Hubungan antarpribadi yang efektif adalah hubungan yang di dalamnya terdapat sikap mendukung. Sikap mendukung diperlihatkan pemimpin dengan cara (1) deskriptif, bukan evaluatif, (2) spontan, bukan *strategic*, dan (3) provisional, bukan sangat yakin.

d. Sikap Positif

Pemimpin mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi antarpribadi dengan sedikitnya dua cara (1) menyatakan sikap positif dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. Sikap positif mengacu pada dua aspek. Yang pertama, komunikasi antarpribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap dirinya sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif.

e. Kesetaraan (*Equality*)

Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Komunikasi antarpribadi akan efektif apabila suasananya setara. Pemimpin mampu memperlihatkan bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

2. Tingkat Pengetahuan Karyawan

Pengetahuan merupakan salah satu efek yang ditimbulkan dari sebuah proses komunikasi. Pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu obyek tertentu. Penginderaan ini terjadi melalui panca indera manusia, yaitu indera penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa, dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan

telinga. Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang (Nototmodjo, 2007:121). Tingkat pengetahuan adalah seberapa banyak informasi yang tersimpan dalam ingatan ketika seseorang menerima sebuah informasi, apakah tinggi, sedang, atau rendah (Engel, 1994: 337).

Pengetahuan yang diterima oleh karyawan Mirota Batik Yogyakarta adalah hasil dari tahu mengenai budaya organisasi setelah melakukan interaksi dengan pemimpin melalui komunikasi interpersonal diantara keduanya. Apabila komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh pemimpin terhadap karyawannya baik, maka informasi yang disampaikan akan diterima dengan baik pula oleh karyawannya. Hal tersebut berarti pengetahuan yang dimiliki oleh karyawanpun semakin tinggi.

3. Nilai-nilai dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangatlah kompleks. Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik. Oleh karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar sebagai dasar sikap dan perilaku mereka di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi memiliki asumsi dasar (Nurjaman & Umam, 2012:161) antara lain :

- a. Artefak dan kreasi (semua fenomena/gejala)
- b. Nilai-nilai (Filosofi, visi dan misi, tujuan, larangan-larangan, standar)
- c. Asumsi dasar (hubungan dengan lingkungan, hakikat, waktu dan ruang, sifat manusia, aktivitas manusia)
- d. Simbol atau lambang-lambang
- e. Perspektif (norma sosial dan peraturan baik tertulis/tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota dalam situasi tertentu).

Penelitian ini berfokus pada nilai-nilai dalam budaya organisasi di Mirota Batik Yogyakarta. Setelah mengadakan *survey* ke Mirota Batik Yogyakarta, peneliti memutuskan untuk mengambil nilai-nilai organisasi yang terdiri dari filosofi, visi, dan misi dari Mirota Batik Yogyakarta. Hal tersebut dikarenakan ketiga nilai tersebut mencerminkan budaya Yogyakarta serta menjadi pedoman perilaku karyawan.

- a. Filosofi

Filosofi perusahaan merupakan serangkaian nilai yang menjelaskan hubungan perusahaan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya, cara karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa memengaruhi semangat kerja, keterampilan yang dimiliki, dan pengetahuan yang terakumulasi dalam perusahaan (Nurjaman & Umam, 2012:157)

b. Visi

Pernyataan visi memberikan gambaran mengenai tujuan organisasi dalam pengertian yang luas. Pernyataan visi merepresentasikan tujuan global yang menjelaskan prioritas umum yang akan dikejar oleh organisasi. Pernyataan visi mengungkapkan sasaran strategis dan tujuan masa depan dari sebuah organisasi. Pernyataan visi akan memberi karyawan sebuah pengetahuan tentang apa yang dicari perusahaan di masa depan, apa nilai-nilai yang dianut oleh organisasi (Cutlip, dkk, 2009:268)

c. Misi

Pernyataan misi menjawab pertanyaan : “bagaimana kita berbeda dengan pesaing kita?”. Pernyataan misi memberikan tujuan, struktur dan strategi organisasi, nilai, tanggung jawab kepada komunitas, prioritas etis, dan komitmen kepada *public* dan *stakeholder*. Pernyataan misi membantu karyawan menentukan prioritas dan tujuan, sehingga semua anggota organisasi berkomitmen untuk mencapai misi yang dinyatakan dalam pernyataan tersebut (Cutlip, dkk, 2009:269)

G. Hipotesis

Hipotesa adalah kesimpulan sementara atau proposisi tentative tentang hubungan antara dua variabel atau lebih (Singarimbun, 1987:44). Peneliti

menggunakan kerangka penelitian dua variabel yaitu variabel *independent* dan variabel *dependent*. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

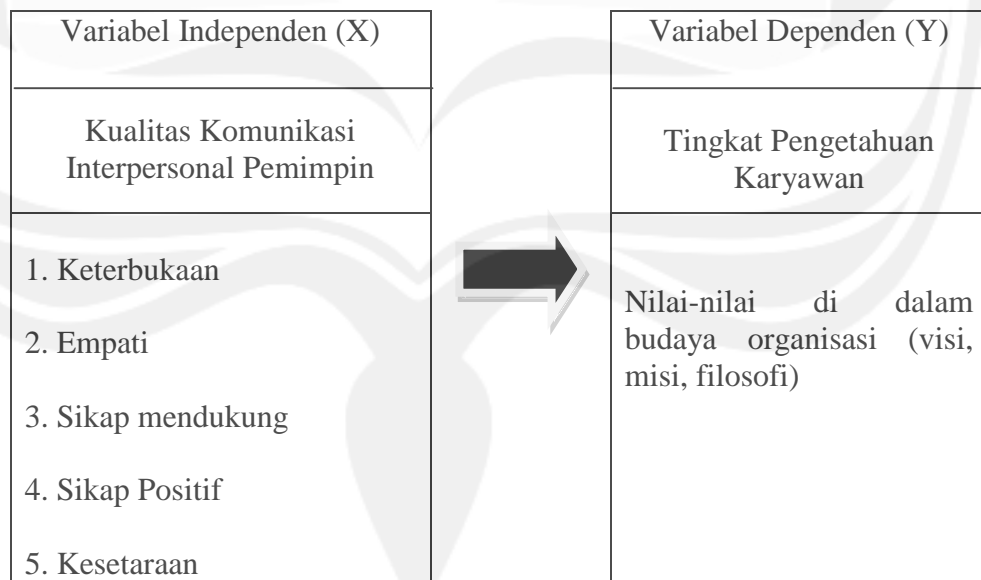
a. Hipotesis Teoritis

Terdapat pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pemimpin terhadap tingkat pengetahuan karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Hipotesis Riset

Semakin tinggi pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pemimpin Mirota Batik Yogyakarta, maka semakin tinggi pengetahuan karyawan tentang nilai-nilai dalam budaya organisasi Mirota Batik Yogyakarta.

BAGAN 1.1
Model Hubungan Antar Variabel



H. Definisi Operasional

1. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah semacam pelaksanaan tentang cara mengukur suatu variabel (Singarimbun, 1987:46). Dengan kata lain, definisi operasional merupakan petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur suatu variabel melalui indikator-indikator sehingga memudahkan dalam pengukuran.

Berdasarkan penjelasan dalam kerangka konsep dapat ditemukan dua variabel dalam penelitian ini yaitu variabel x (bebas) yaitu “kualitas komunikasi interpersonal pemimpin” dan variabel y (terikat) yaitu “tingkat pengetahuan karyawan”.

Berikut ini gambaran alur pemikiran yang menjelaskan hubungan antar variabel dimensi dan indikator dalam penelitian ini :

TABEL 1.3
Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Kualitas Komunikasi Interpersonal (X)	1. Keterbukaan	1. Keterbukaan a. Pemimpin bersedia memberikan informasi yang diperlukan oleh karyawan tentang filosofi Mirota Batik b. Pemimpin bersedia memberikan informasi yang diperlukan oleh karyawan tentang visi Mirota Batik c. Pemimpin bersedia memberikan	Skala Likert

		<p>informasi yang diperlukan oleh karyawan tentang misi Mirota Batik</p> <p>d. Pemimpin memberikan informasi yang diperlukan oleh karyawan tentang filosofi Mirota Batik dengan jelas</p> <p>e. Pemimpin memberikan informasi yang diperlukan oleh karyawan tentang visi Mirota Batik dengan jelas</p> <p>f. Pemimpin memberikan informasi yang diperlukan oleh karyawan tentang misi Mirota Batik dengan jelas</p> <p>g. Pemimpin memberikan informasi tentang filosofi Mirota Batik secara jujur</p> <p>h. Pemimpin memberikan informasi tentang visi Mirota Batik secara jujur</p> <p>i. Pemimpin memberikan informasi tentang misi Mirota Batik secara jujur</p> <p>j. Pemimpin bersedia memberikan tanggapan atas pertanyaan tentang filosofi Mirota Batik yang diajukan oleh</p>	
--	--	--	--

		<p>karyawan</p> <p>k. Pemimpin bersedia memberikan tanggapan atas pertanyaan tentang visi Mirota Batik yang diajukan oleh karyawan</p> <p>l. Pemimpin bersedia memberikan tanggapan atas pertanyaan tentang misi Mirota Batik yang diajukan oleh karyawan</p> <p>m. Pemimpin bertanggungjawab atas informasi tentang filosofi Mirota Batik yang diberikan kepada karyawan</p> <p>n. Pemimpin bertanggungjawab atas informasi tentang visi Mirota Batik yang diberikan kepada karyawan</p> <p>o. Pemimpin bertanggungjawab atas informasi tentang misi Mirota Batik yang diberikan kepada karyawan</p>	
	2. Empati	<p>2. Empati</p> <p>a. Kemampuan pemimpin untuk lebih mengenal karyawan</p> <p>b. Kemampuan pemimpin untuk merasakan sesuatu</p>	

		<p>yang dirasakan oleh karyawan</p> <p>c. Kemampuan pemimpin untuk menempatkan dirinya pada posisi karyawan</p> <p>d. Kemampuan pemimpin untuk memilih saat yang tepat untuk mengkritik karyawan</p> <p>e. Kemampuan pemimpin untuk mengerti keinginan karyawan</p>	
	3. Sikap mendukung	<p>3. Sikap Mendukung</p> <p>a. Pemimpin menggunakan bahasa yang mudah dimengerti ketika memberi informasi tentang filosofi Mirota Batik</p> <p>b. Pemimpin menggunakan bahasa yang mudah dimengerti ketika memberi informasi tentang visi Mirota Batik</p> <p>c. Pemimpin menggunakan bahasa yang mudah dimengerti ketika memberi informasi tentang misi Mirota Batik</p> <p>d. Pemimpin menghargai pendapat karyawan</p> <p>e. Pemimpin bukan sekedar mengkritik</p>	

		<p>tetapi memberikan penjelasan yang dibutuhkan karyawan</p> <p>f. Pemimpin melakukan komunikasi yang sifatnya spontan</p>	
	4. Sikap Positif	<p>4. Sikap Positif</p> <p>a. Pemimpin bersikap ramah terhadap karyawan</p> <p>b. Pemimpin memberikan pujian kepada karyawan</p> <p>c. Pemimpin mendorong karyawan untuk bersikap sesuai dengan filosofi Mirota Batik</p> <p>d. Pemimpin mendorong karyawan untuk bersikap sesuai dengan visi Mirota Batik</p> <p>e. Pemimpin mendorong karyawan untuk bersikap sesuai dengan misi Mirota Batik</p> <p>e. Pemimpin mendorong karyawan untuk memberikan <i>feedback</i> selama berkomunikasi</p>	
	5. Kesetaraan	<p>5. Kesetaraan</p> <p>a. Pemimpin menempatkan</p>	

		<p>dirinya sebagai teman, setara dengan karyawan</p> <p>b. Pemimpin senang memberikan nasihat-nasihat yang tidak terkesan menggurui</p> <p>c. Pemimpin menghargai karyawan</p>	
<p>Tingkat Pengetahuan karyawan tentang nilai-nilai dalam budaya organisasi (Y)</p>	<p>Hasil penginderaan karyawan terhadap :</p> <p>1. Visi</p>	<p>a. Visi dari Mirota Batik adalah “Ingat Indonesia Ingat Mirota Batik”</p> <p>b. Mirota Batik berusaha menjadi referensi dari Jogja yang kaya akan berbagai falsafah</p> <p>c. Mirota Batik berusaha menarik pengunjung yang ingin mencari sesuatu yang berbau modern untuk datang ke Mirota Batik</p> <p>d. Visi dari Mirota Batik adalah “Ingat Jogja Ingat Mirota Batik”</p>	<p>Skala Ordinal</p> <p>Jika jawaban sesuai dengan kunci jawaban Benar : 1 Salah : 0</p> <p>Selanjutnya dijumlah dan dikategorikan : Baik dengan skor 76-100% Cukup dengan skor 56-75% Kurang dengan skor < 56%</p>
	<p>2. Misi</p>	<p>a. Misi Mirota Batik adalah menjaga tradisi Jawa Jogja</p> <p>b. Mirota Batik berusaha menumbuhkan nilai moral ramah dalam tradisi Jawa</p>	

		<p>c. Mirota Batik berusaha menumbuhkan nilai moral sopan dalam tradisi Jawa</p> <p>d. Mirota Batik berusaha menumbuhkan nilai instant dan cepat dalam tradisi Jawa</p> <p>e. Mirota Batik berusaha menumbuhkan nilai individualis dalam tradisi Jawa</p> <p>f. Mirota Batik membantu UKM di seluruh Indonesia</p> <p>g. Mirota Batik berusaha menjadi wadah kreatifitas warga Jogja</p>	
	3. Filosofi	<p>a. Mirota Batik berusaha meningkatkan taraf hidup melalui cara kerja yang instan</p> <p>b. Mirota Batik berusaha membuat pelanggan tertarik dengan kepribadian Jogja</p> <p>c. Mirota Batik berusaha menciptakan cara kerja yang profesional</p> <p>d. Mirota Batik berusaha menciptakan cara kerja yang terampil</p> <p>e. Mirota Batik membangun keluarga dengan penuh cinta kasih.</p>	

		<p>f. Mirota Batik mementingkan keuntungan nominal yang besar</p> <p>g. Mirota Batik memberikan pelayanan sebaik mungkin</p> <p>h. Karyawan Mirota Batik harus ramah terhadap pembeli/pelanggan</p> <p>i. Karyawan Mirota Batik harus sopan terhadap pembeli/pelanggan</p> <p>j. Mirota Batik berusaha mengubah taraf hidup karyawan menjadi lebih baik</p> <p>k. Mirota Batik berusaha mengubah taraf hidup masyarakat menjadi lebih baik</p> <p>l. Mirota Batik memperhatikan pengembangan pariwisata di Yogyakarta</p>	
--	--	---	--

2. Skala Pengukuran Variabel

a. Kualitas Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X)

Pengukuran variabel X dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap seseorang tentang suatu objek sikap yang telah ditentukan secara spesifik dan sistematis (Kriyantono, 2008:136). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditentukan kriteria pendapat responden adalah sebagai berikut :

1. Sangat buruk apabila responden memberikan jawaban sangat tidak setuju pada variabel kualitas komunikasi interpersonal pemimpin
2. Buruk apabila responden memberikan jawaban tidak setuju pada variabel kualitas komunikasi interpersonal pemimpin
3. Cukup baik apabila responden memberikan jawaban ragu-ragu pada variabel kualitas komunikasi interpersonal pemimpin
4. Baik apabila responden memberikan jawaban setuju pada variabel kualitas komunikasi interpersonal pemimpin
5. Sangat baik apabila responden memberikan jawaban sangat setuju pada variabel kualitas komunikasi interpersonal pemimpin

Untuk mengetahui skor setiap variabel, akan diberikan skor untuk setiap jawaban dengan perhitungan sebagai berikut:

Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 untuk jawaban Tidak setuju (TS)

Skor 3 untuk jawaban Netral (N)

Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)

Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)

Setelah menghitung jumlah jawaban, digunakan rumus untuk menghitung interval kualitas komunikasi interpersonal sebagai berikut (Azar, 2002 : 107) :

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah interval}}$$

b. Tingkat Pengetahuan Karyawan (Y)

Pengukuran variabel Y dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal yaitu skala yang didasarkan pada ranking atau urutan dari jenjang yang paling tinggi ke rendah atau sebaliknya (Kriyantono, 2007:135). Menurut Arikunto (2006 : 97) pengukuran tingkat pengetahuan dapat diperoleh dari kuesioner atau angket yang menanyakan isi materi yang ingin diukur dari subyek penelitian atau responden. Untuk mengukur tingkat pengetahuan, peneliti mengklarifikasikan tingkat pengetahuan menjadi 3 bagian berdasarkan skoring yang diungkapkan oleh Arikunto yaitu:

- a. Tingkat pengetahuan baik, bila subjek mampu menjawab dengan benar dan mendapatkan skor atau nilai 76 – 100 % dari seluruh pertanyaan.
- b. Tingkat pengetahuan cukup baik, bila subjek mampu menjawab dengan benar dan mendapatkan skor atau nilai 56 – 75 % dari seluruh pertanyaan.
- c. Tingkat pengetahuan kurang baik, bila subjek mampu menjawab dengan benar dan mendapatkan skor atau nilai 40 – 55 % dari seluruh pertanyaan.

Untuk mengetahui skor setiap variabel, akan diberikan skor untuk setiap jawaban dengan perhitungan jika jawaban sesuai dengan kunci jawaban benar mendapatkan nilai 1, sedangkan jika jawaban salah maka nilainya adalah 0. Selanjutnya dijumlah dan dikategorikan sesuai dengan

jumlah pertanyaan yang akan diajukan dalam kuesioner. Setelah memberikan nilai atas jawaban benar dan salah, maka peneliti mengkategorikan jawaban responden berdasarkan tiga penilaian, antara lain adalah tingkat pengetahuann baik, cukup baik dan kurang.

I. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis eksplanatif kuantitatif. Penelitian eksplanatif kuantitatif adalah penelitian yang digunakan untuk mengungkapkan atau menjelaskan hubungan kausal suatu fenomena atau realitas dengan melakukan pengujian hipotesis (Kriyantono, 2007:68)

2. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah *survey* dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukurnya (Kriyantono, 2007:84).

Peneliti akan meneliti tentang pengaruh kualitas komunikasi interpersonal pemimpin terhadap tingkat pengetahuan karyawan tentang nilai-nilai dalam budaya organisasi di Mirota Batik Yogyakarta.

3. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian yaitu Mirota Batik yang terletak di Jl. A. Yani No. 9, ujung selatan Malioboro Yogyakarta.

4. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2002 : 55) menyebut populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh periset untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Mirota Batik yang berjumlah 150 orang.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian dari keseluruhan obyek atau fenomena yang akan diamati (Kriyantono, 2007:151). Sampel merupakan bagian dari populasi yang pada umumnya dapat digunakan untuk mewakili karakteristik populasinya. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *Total Sampling* atau sensus. Sensus merupakan sebuah riset *survey* dimana peneliti mengambil seluruh anggota populasi sebagai respondennya (Kriyantono, 2007:159). Peneliti menggunakan *total sampling* dengan 150 responden karena fakta di lapangan menunjukkan bahwa jumlah responden tidak terlalu banyak dan masih dapat dijangkau oleh peneliti.

5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan jenis analisis data bivariat. Analisis bivariat sendiri adalah analisis yang dilakukan untuk melihat hubungan dua variabel. Kedua variabel tersebut merupakan variabel pokok, yaitu variabel bebas atau *independent* (X) dan variabel terikat atau *dependent* (Y) (Kriyantono, 2007:168).

Untuk membuktikan hipotesis hubungan antara variabel *independent* (X) yaitu kualitas komunikasi interpersonal pemimpin dan variabel *dependent* (Y) yaitu tingkat pengetahuan serta mengetahui derajat hubungan dalam penelitian ini digunakan analisis korelas *Pearson's Correlation (Product moment)*. Teknik ini digunakan untuk mengetahui koefisien korelasi atau derajat kekuatan hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan antara variabel/data/skala interval dengan interval lainnya (Kriyantono, 2007:173). Simbol korelasi *product moment* ditulis dengan "r". Rumus korelasi *product moment* (Kriyantono, 2007:13) adalah :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi *Pearson's Correlation (product moment)*.

N = Jumlah sampel

X = Angka mentah untuk variabel X

Y = Angka mentah untuk variabel Y

Sedangkan untuk mengetahui dan membuktikan hipotesis hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) dan mengetahui derajat hubungan dalam penelitian ini menggunakan analisis hubungan. Analisis hubungan adalah analisis yang menggunakan uji *statistic inferensial* dengan tujuan untuk melihat derajat hubungan di antara dua atau lebih dari dua variabel. Kekuatan hubungan yang

menunjukkan derajat hubungan ini disebut *koefisien* asosiasi (korelasi).

Nilai *koefisien* korelasi ini adalah (Kriyantono, 2007:170):

Kurang dari 0,20	Hubungan rendah sekali
0,20 – 0,39	Hubungan rendah tetapi pasti
0,40 – 0,70	Hubungan yang cukup berarti
0,71 – 0,90	Hubungan yang tinggi
Lebih dari 0,90	Hubungan yang sangat tinggi, kuat sekali dapat diandalkan.

Jadi, bila dari uji *statistic* ditemukan hubungan antara dua variabel menunjukkan angka 0,90 berarti hubungan antara kedua variabel tersebut tinggi atau kuat. Selain itu ada beberapa ketentuan lain yang berlaku mengenai sifat dan nilai hubungan (korelasi), yaitu (Kriyantono, 2007:171):

- Nilai hubungan antara variabel X dan Y berkisar antara -1 sampai dengan +1.
- Jika $r > 0$, artinya terjadi hubungan linear positif, yaitu semakin besar nilai variabel X (independent), semakin besar pula nilai variabel Y (dependent), atau sebaliknya.
- Jika $r < 0$, artinya telah terjadi hubungan linier negatif, yaitu semakin kecil nilai variabel X maka, semakin besar nilai variabel Y, atau sebaliknya.
- Jika nilai $r = 0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X dengan variabel Y

- e. Jika nilai $r = 1$, atau $r = -1$, telah terjadi hubungan linier sempurna, sedangkan untuk nilai r yang mengarah ke angka 0 maka hubungan maka hubungan semakin melemah

6. Uji Validitas dan Realibilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Tinggi rendahnya validitas *instrument* menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 1998 : 60).

Pengujian validitas dapat menggunakan *product moment* Karl Pearson dengan signifikansi $(P) + 0,05$, apabila r dihitung lebih besar dari r tabel maka kuesioner sebagai alat ukur dinyatakan valid. Rumus yang digunakan adalah :

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

Keterangan :

r_{xy} = koefisien 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

Dari proses uji validitas yang dilakukan terhadap 150 responden tersebut, dengan signifikansi sebesar 5%. Untuk variabel bebas (X) antara lain: faktor keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, kesetaraan. Maka untuk uji validitas butir-butir pertanyaan dalam kuesioner dapat dilihat dalam tabel berikut:

TABEL 1.4
Pengujian Faktor Keterbukaan

Butir no.	r hitung	r tabel	Status
Keterbukaan 1	0.486	0.13	Valid
Keterbukaan 2	0.518	0.13	Valid
Keterbukaan 3	0.594	0.13	Valid
Keterbukaan 4	0.550	0.13	Valid
Keterbukaan 5	0.588	0.13	Valid
Keterbukaan 6	0.644	0.13	Valid
Keterbukaan 7	0.687	0.13	Valid
Keterbukaan 8	0.678	0.13	Valid
Keterbukaan 9	0.671	0.13	Valid
Keterbukaan 10	0.673	0.13	Valid
Keterbukaan 11	0.625	0.13	Valid
Keterbukaan 12	0.586	0.13	Valid
Keterbukaan 13	0.600	0.13	Valid
Keterbukaan 14	0.474	0.13	Valid
Keterbukaan 15	0.626	0.13	Valid

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan faktor keterbukaan pada tabel 1.4 terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,13 sehingga seluruh butir pertanyaan variabel kualitas komunikasi interpersonal (X) dengan indikator keterbukaan dinyatakan valid.

TABEL 1.5
Pengujian Faktor Empati

Butir no.	r hitung	r tabel	Status
Empati 1	0.351	0.13	Valid
Empati 2	0.525	0.13	Valid
Empati 3	0.715	0.13	Valid
Empati 4	0.517	0.13	Valid
Empati 5	0.625	0.13	Valid

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan faktor empati pada tabel 1.5 terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,13 sehingga seluruh butir pertanyaan variabel kualitas komunikasi interpersonal (X) dengan indikator empati dinyatakan valid.

TABEL 1.6
Pengujian Faktor Sikap Mendukung

Butir no.	r hitung	r tabel	Status
Sikap Mendukung 1	0.471	0.13	Valid
Sikap Mendukung 2	0.560	0.13	Valid
Sikap Mendukung 3	0.539	0.13	Valid
Sikap Mendukung 4	0.323	0.13	Valid
Sikap Mendukung 5	0.325	0.13	Valid
Sikap Mendukung 6	0.179	0.13	Valid

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan faktor sikap mendukung pada tabel 1.6 terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,13 sehingga seluruh butir pertanyaan variabel kualitas komunikasi interpersonal (X) dengan indikator sikap mendukung dinyatakan valid.

TABEL 1.7
Pengujian Faktor Sikap Positif

Butir no.	r hitung	r tabel	Status
Sikap Positif 1	0.429	0.13	Valid
Sikap Positif 2	0.371	0.13	Valid
Sikap Positif 3	0.649	0.13	Valid
Sikap Positif 4	0.723	0.13	Valid
Sikap Positif 5	0.687	0.13	Valid
Sikap Positif 6	0.382	0.13	Valid

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan faktor sikap positif pada tabel 1.7 terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,13 sehingga seluruh butir pertanyaan variabel kualitas komunikasi interpersonal (X) dengan indikator sikap positif dinyatakan valid.

TABEL 1.8
Pengujian Faktor Kesetaraan

Butir no.	r hitung	r tabel	Status
Kesetaraan 1	0.593	0.13	Valid
Kesetaraan 2	0.524	0.13	Valid
Kesetaraan 3	0.470	0.13	Valid

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan faktor kesetaraan pada tabel 1.8 terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,13 sehingga seluruh butir pertanyaan variabel kualitas komunikasi interpersonal (X) dengan indikator kesetaraan dinyatakan valid.

TABEL 1.9
Pengujian Faktor Tingkat Pengetahuan Visi Mirota Batik

Butir no.	r hitung	r tabel	Status
Visi 1	0.337	0.13	Valid
Visi 2	0.476	0.13	Valid
Visi 3	0.393	0.13	Valid
Visi 4	0.487	0.13	Valid

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan tingkat pengetahuan visi Mirota Batik pada tabel 1.9 terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,13 sehingga seluruh butir pertanyaan variabel tingkat pengetahuan karyawan (Y) mengenai visi Mirota Batik dinyatakan valid.

TABEL 1.10
Pengujian Faktor Tingkat Pengetahuan Misi Mirota Batik

Butir no.	r hitung	r tabel	Status
Misi 1	0.418	0.13	Valid
Misi 2	0.598	0.13	Valid
Misi 3	0.598	0.13	Valid
Misi 4	0.348	0.13	Valid
Misi 5	0.523	0.13	Valid
Misi 6	0.394	0.13	Valid
Misi 7	0.231	0.13	Valid

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan tingkat pengetahuan misi Mirota Batik pada tabel 1.10 terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,13 sehingga seluruh butir pertanyaan variabel tingkat pengetahuan karyawan (Y) mengenai misi Mirota Batik dinyatakan valid.

TABEL 1.11
Pengujian Faktor Tingkat Pengetahuan Filosofi Mirota Batik

Butir no.	r hitung	r tabel	Status
Filosofi 1	0.200	0.13	Valid
Filosofi 2	0.482	0.13	Valid
Filosofi 3	0.482	0.13	Valid
Filosofi 4	0.363	0.13	Valid
Filosofi 5	0.414	0.13	Valid
Filosofi 6	0.215	0.13	Valid
Filosofi 7	0.599	0.13	Valid
Filosofi 8	0.581	0.13	Valid
Filosofi 9	0.599	0.13	Valid
Filosofi 10	0.599	0.13	Valid
Filosofi 11	0.237	0.13	Valid
Filosofi 12	0.221	0.13	Valid

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji validitas di atas pada butir-butir pertanyaan tingkat pengetahuan filosofi Mirota Batik pada tabel 1.11 terlihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,13 sehingga seluruh butir pertanyaan variabel tingkat pengetahuan karyawan (Y) mengenai filosofi Mirota Batik dinyatakan valid.

b. Uji reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan stabilitas atau konsistensi *instrument* pengukuran. Bila *instrument* yang sama digunakan secara berulang-ulang pada individu yang sama dan menghasilkan seperangkat jawaban/respon yang relatif sama, maka *instrument* tersebut dapat dikatakan *reliable* (Bulaeng, 2004:86).

Pengukuran reliabilitas ini menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Teknik *Cronbach* mencari realibilitas *instrument* yang skornya bukan 0 –

1, tetapi merupakan rentang antara beberapa nilai, misalnya 0 – 10 atau 0 – 100, atau bentuk skala 1-3, 1-5, atau 1-7 dan seterusnya dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien *alpha* (α) dari *Cronbach*. Berikut adalah rumusnya:

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

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan (banyaknya soal)

$\sum_a z_b^2$ = jumlah varian butir

σ^2_t = jumlah varian total

Suatu kuesioner dinyatakan *reliable* 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. Pengujian reliabilitas dengan taraf signifikansi (α) = 5%. Hasil uji reliabilitas penelitian ini adalah sebagai berikut:

TABEL 1.12
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Standardized</i>	Keterangan
Keterbukaan	0.907	0.6	Reliabel
Empati	0.771	0.6	Reliabel
Sikap mendukung	0.630	0.6	Reliabel
Sikap positif	0.769	0.6	Reliabel
Kesetaraan	0.707	0.6	Reliabel
Pengetahuan visi	0.615	0.6	Reliabel
Pengetahuan misi	0.645	0.6	Reliabel
Pengetahuan filosofi	0.628	0.6	Reliabel

Sumber: Data primer yang sudah diolah, 2013

7. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner yang dalam bahasa Inggris disebut *questionnaire*. Kuesioner akan disebarlangsung kepada karyawan Mirota Batik Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari :

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama atau tangan pertama di lapangan. Sumber data ini bisa responden atau subjek riset dari hasil pengisian kuesioner, wawancara (Kriyantono, 2006:41).

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada karyawan Mirota Batik Yogyakarta yang telah ditentukan sebelumnya.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder (Kriyantono, 2006:42). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen (foto, catatan harian) yang berkaitan dengan topik penelitian.