



UNIVERSITAS INDONESIA

**KOMUNIKASI INTERPERSONAL
DAN PEMBENTUKAN IKLIM ORGANISASI
DI PERGURUAN TINGGI
(Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi
dan Sekretari Tarakanita Jakarta)**

TESIS

**Nama: Yulita Daru Priliantari
NPM: 0806440854**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI**

**Jakarta
Desember 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**KOMUNIKASI INTERPERSONAL
DAN PEMBENTUKAN IKLIM ORGANISASI
DI PERGURUAN TINGGI
(Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi
dan Sekretari Tarakanita Jakarta)**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Sains (M.Si.)
dalam Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Indonesia

Nama: Yulita Daru Priliantari

NPM: 0806440854

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI**

Jakarta

Desember 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Yulita Daru Priliantari

NPM : 0806440854

Tanda Tangan : 

Tanggal : 15 Desember 2010


HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Yulita Daru Priliantari
NPM : 0806440854
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Kekhususan : Manajemen Komunikasi
Judul Tesis : Komunikasi Interpersonal dan Pembentukan Iklim Organisasi di Perguruan Tinggi (Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita Jakarta)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

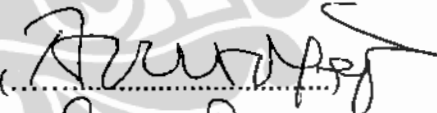
Ketua Sidang : Dr. Pinckey Triputra, M.Sc


(.....)

Pembimbing : Drs. Eduard Lukman, MA


(.....)

Penguji Ahli : Prof. Sasa Djuarsa Sendjaja, Ph.D


(.....)

Sekretaris Sidang : Ir. Firman Kurniawan Sujono, M.Si


(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 22 Desember 2010

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur saya panjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Kuasa, karena hanya dengan rahmat kasih dan bimbingan Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Drs. Eduard Lukman, M.A., selaku Pembimbing, yang dengan penuh kesabaran dan bijaksana telah memberikan arahan dan bimbingan serta dukungan dalam penyempurnaan tesis ini.
- (2) Ir. Firman Kurniawan Sujono, M.Si., yang telah memberikan masukan, kritik dan saran dalam seminar proposal dan ujian tesis ini.
- (3) Dr. Pinckey Triputra, M.Sc., dan Prof. Sasa Djuarsa Sendjaja, Ph.D., sebagai Dewan Penguji tesis, dan juga Dr. Nia Sarinastiti, M.A., Prof. Harsono, Ph.D., Irwansyah, M.A. serta para pengajar Program Pascasarjana Komunikasi yang telah membagikan ilmu pengetahuan kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini. Tak lupa kami haturkan terima kasih kepada Almarhum Deddy N. Hidayat, Ph.D yang telah berperan dalam studi saya. Semoga jiwa Beliau berada dalam kedamaian abadi di surga.
- (4) Para Suster Kongregasi Cinta Kasih Santo Carolus Borromeus, Pembina, Pengawas dan Badan Pengurus Harian Yayasan Pendidikan Tinggi Tarakanita, Pimpinan, dan Dosen serta Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari (STIKS) Tarakanita yang telah memberikan perhatian, dukungan, biaya, fasilitas, masukan, kritik dan bantuan kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan studi saya.

- (5) Sr. Yustiana Wiwiek Iswanti, CB, M.Pd., Sr. Fransisca Dwina Arintowati, CB, S.Psi., M.A.Ed., dan Drs. Ignasius Mardjono, S.H.,M.H. yang telah memberi dukungan, pengertian, dan kerja sama selama penulis menyelesaikan studi.
- (6) Para karyawan yang telah bersedia diganggu waktunya guna diwawancarai. Tanpa peran mereka, tesis ini tidak pernah akan terwujud. Terima kasih juga buat para staf dan karyawan di sekretariat Pascasarjana.
- (7) Mas Mujiyono, suamiku, dan anak-anakku tercinta, Icha dan Maria, ibu ucapkan terima kasih atas pengertian, doa, dukungan, kesabaran, dan cinta kasih yang ibu rasakan selama ini. Maaf untuk tidak memberi waktu dan perhatian ibu kepada kalian. Tesis ini terselesaikan berkat Bapak dan Ibu tercinta, yang berdoa secara khusus untuk putrinya, dan terutama yang telah membesarkan dan mendidik dengan penuh kasih. Saya haturkan tesis ini untuk Bapak dan Ibu Mertua yang selalu mendoakan menantunya dari surga. Tesis ini pun dapat terselesaikan berkat doa, dukungan, dan perhatian dari Adik-Adik dan Kakak-Kakak tercinta. Dan tak lupa Mbak Sugik, yang tanpa kehadirannya di rumah kami, tesis ini belum dapat dirampungkan.

Akhir kata, saya sangat berharap semoga penulisan yang jauh dari sempurna ini, dan walau hanya sedikit, dapat memberikan manfaat bagi STIKS Tarakanita, khususnya bagi Pimpinan, para Karyawan dan Dosen. Dan semoga tesis ini pun dapat bermanfaat bagi para pembaca. Semoga Allah Yang Maha Kasih memberkati Ibu, Bapak dan para sahabat semua. Amin.

Jakarta, Desember 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yulita Daru Priliantari
NPM : 0806440854
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“Komunikasi Interpersonal dan Pembentukan Iklim Organisasi
di Perguruan Tinggi”
(Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari
Tarakanita Jakarta)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 22 Desember 2010

Yang menyatakan



(Yulita Daru Priliantari)

ABSTRAK

Nama : Yulita Daru Priliantari
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Judul : Komunikasi Interpersonal dan Pembentukan Iklim Organisasi
di Perguruan Tinggi
(Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari
Tarakanita Jakarta)

Berawal dari kepedulian untuk tetap menjaga nama baik atau citra sebuah lembaga pendidikan yang mengalami perubahan bentuk dari Akademi menjadi Sekolah Tinggi, maka memerhatikan dampak internal yang terjadi merupakan prioritas yang utama. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menjelaskan tentang komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim organisasi yang diwarnai oleh motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Melalui wawancara yang mendalam terhadap 10 karyawan dengan masa kerja antara 6 bulan sampai dengan 27 tahun, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik efektivitas komunikasi interpersonal turut mewarnai komunikasi interpersonal di antara para karyawan dan turut menentukan terbentuknya iklim organisasi pada perguruan tinggi tersebut.

Kata kunci:

Komunikasi interpersonal, iklim organisasi, efektivitas komunikasi interpersonal

ABSTRACT

Name : Yulita Daru Priliantari
Study Program: Communication Management
Title : Interpersonal Communication and the Establishment of the
Organizational Climate in the Tertiary School
(Study at School of Communication and Secretary Tarakanita
Jakarta)

Starting from the concern for still maintaining the good image of the institution which has just changed the form, from the Secretarial Academy to the School of Communication and Secretary, thus focusing on the internal impact which has occurred becomes the main priority. This research uses the qualitative method which describes the interpersonal communication and the establishment of the organizational climate which is determined by the employees' motivation and job satisfaction. Trough in dept interview with 10 employees with the length of work ranging from 6 months to 27 years, it can be concluded that the characteristics of the effectiveness of the interpersonal communication give the colors of the interpersonal communication among the employees and that also determine the establishment of the organizational climate in the institution.

Key words:

Interpersonal communication, organizational climate, effectiveness of interpersonal communication

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL		i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS		ii
HALAMAN PENGESAHAN		iii
KATA PENGANTAR		iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR		vi
ABSTRAK		vii
<i>ABSTRACT</i>		viii
DAFTAR ISI		ix
DAFTAR GAMBAR		xiii
BAB I	PENDAHULUAN	
	1.1 Latar Belakang	1
	1.2 Pokok Masalah	10
	1.3 Tujuan Penelitian	11
	1.4 Signifikansi Penelitian	11
	1.4.1 Signifikansi Akademis	12
	1.4.2 Signifikansi Praktis	13
BAB II	KERANGKA KONSEPTUAL	
	2.1 Penelusuran Hasil Studi	14

2.2	Komunikasi Organisasi	19
2.3	Iklm Komunikasi Organisasi	28
2.4	Komunikasi Interpersonal	33
	2.4.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal	33
	2.4.2 Tujuan Komunikasi Interpersonal	37
	2.4.3 Komponen Komunikasi Interpersonal	40
	2.4.4 Prinsip-Prinsip Komunikasi Interpersonal	43
	2.4.5 Efektivitas Komunikasi Interpersonal	45
2.5	Motivasi	52
	2.5.1 Pengertian Motivasi	52
	2.5.2 Konsep Motivasi	55
2.6	Kepuasan Kerja	61
2.7	Hubungan Komunikasi Interpersonal, Motivasi, dan Kepuasan Kerja	65

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Metode Penelitian	70
3.2	Teknik Pengumpulan Data	71
3.3	Sumber Data	74
3.4	Penjelasan Konseptual Penelitian	74
3.5	Teknik Analisis Data	78
3.4	Pengujian Keabsahan Data	80
3.5	Keterbatasan Penelitian	81

BAB IV ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

4.1	Gambaran Umum sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita	83
4.1.1	Sejarah dan Perkembangannya	83
4.1.2	Visi, Misi, dan Wawasan	86
4.1.3	Azas, Fungsi, Tujuan, dan Tugas Pokok	88
4.1.4	Ciri Khas	90
4.1.5	Struktur Organisasi	91
4.1.6	Sumber Daya Manusia	91
4.2	Analisis Data	92
4.2.1	Analisis Data pada Iklim Komunikasi Organisasi	92
4.2.2	Analisis Data pada Komunikasi Interpersonal	98
4.2.3	Analisis Data pada Motivasi Kerja Karyawan	106
4.2.4	Analisis Data pada Kepuasan Kerja Karyawan	111
4.3	Interpretasi Data	114
4.3.1	Interpretasi Data pada Iklim Komunikasi Organisasi	115
4.3.2	Interpretasi Data pada Komunikasi Interpersonal	117
4.3.3	Interpretasi Data pada Motivasi Kerja Karyawan	120
4.3.4	Interpretasi Data pada Kepuasan Kerja Karyawan	121

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	123
-----	------------	-----

5.2	Saran	125
5.2.1	Implikasi dan Saran Akademis	125
5.2.2	Saran Praktis	125
DAFTAR PUSTAKA		127
LAMPIRAN		



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Reka Penelitian	77
Gambar 4.1 Struktur Organisasi STIKS	91



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Reka Penelitian	77
Gambar 4.1 Struktur Organisasi STIKS	91



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap individu di mana pun berada terdorong untuk menjalin relasi dengan sesamanya. Hal ini dikarenakan bahwa setiap individu sebagai makhluk sosial hanya dapat hidup, berkembang, dan berperan sebagai manusia dengan berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain. Tidak dapat dihindari, jika seseorang menjadi bagian dari komunitas atau organisasi, maka ia pun akan senantiasa diharapkan untuk dapat berelasi dan bekerja sama dengan sesama rekan kerjanya, baik dalam suasana kerja maupun dalam pergaulan sehari-hari di tempat ia bekerja.

Jalinan relasi antarpribadi hanya dapat terwujud melalui proses komunikasi. Komunikasi yang baik dan sehat akan menentukan kualitas relasi yang akan membuat seseorang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Kesalahpahaman dalam berkomunikasi akan mengakibatkan persepsi yang berbeda-beda yang jika tidak segera ditangani akan berdampak pada kualitas relasi dan motivasi kerja yang pada akhirnya juga turut menentukan kepuasan kerja seseorang dan produktivitas organisasi.

Organisasi merupakan sebuah sistem sosial yang di dalamnya terjadi proses interaksi antarmanusia. Proses ini merupakan hal yang sangat penting yang perlu mendapat perhatian agar tujuan sebuah organisasi dapat terwujud sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan. Di dalam proses komunikasi terjadi pertukaran informasi, pendapat atau gagasan dan pengalaman antaranggota organisasi sehingga satu dengan yang lain saling memperkaya dan melengkapi dalam aktivitas kerja sama demi pencapaian tujuan.

Di dalam sebuah organisasi atau perusahaan kegiatan komunikasi merupakan salah satu bentuk kegiatan yang sangat penting. Dalam bukunya, Goldhaber (1993: 14) menyatakan bahwa kegiatan komunikasi di dalam suatu

organisasi disebut komunikasi organisasi, didefinisikan sebagai proses pembentukan dan pertukaran pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan. Definisi dari komunikasi tersebut berdasarkan atas tiga persepsi, yaitu: (1) komunikasi organisasi terjadi di dalam suatu sistem terbuka yang kompleks, dipengaruhi baik oleh lingkungan internal (budaya) maupun eksternal; (2) proses komunikasi organisasi melibatkan pesan-pesan dan alirannya; (3) proses komunikasi organisasi melibatkan anggota-anggota beserta perilaku mereka, perasaan, hubungan dan keahliannya.

Dalam organisasi terjadi proses komunikasi yang berdasarkan arah aliran informasi yang dikategorikan dalam tiga jenis. Pertama adalah proses komunikasi dari atasan/pimpinan kepada bawahan/karyawan (*downward communication*), kedua adalah dari pimpinan kepada karyawan (*upward communication*), dan ketiga adalah proses komunikasi antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain (*horizontal communication*). Proses komunikasi yang terjadi tersebut dapat bersifat formal maupun informal (Pace dan Faules, 2006: 183 – 185).

Pace dan Faules (2006: 201) mengatakan bahwa salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). Karena adanya hubungan yang menimbulkan saling ketergantungan satu sama lain, maka tercipta adanya hubungan yang saling memengaruhi antara pimpinan dengan karyawan dan sebaliknya, serta antar sesama karyawan.

Hubungan komunikasi yang terjalin antarpribadi dalam sebuah organisasi merupakan hubungan komunikasi interpersonal. Bentuk komunikasi interpersonal antarpimpinan dan karyawan, dan komunikasi interpersonal antarkaryawan merupakan faktor yang penting dalam menciptakan organisasi yang efektif. Komunikasi yang efektif tergantung dari hubungan karyawan yang memuaskan dan dibangun berdasarkan iklim komunikasi yang baik dan kepercayaan atau suasana organisasi yang positif (Muhammad, 2001: 172). Dennis mengatakan bahwa iklim komunikasi adalah kualitas pengalaman subyektif mengenai lingkungan internal organisasi yang meliputi persepsi anggota organisasi terhadap

organisasi disebut komunikasi organisasi, didefinisikan sebagai proses pembentukan dan pertukaran pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan. Definisi dari komunikasi tersebut berdasarkan atas tiga persepsi, yaitu: (1) komunikasi organisasi terjadi di dalam suatu sistem terbuka yang kompleks, dipengaruhi baik oleh lingkungan internal (budaya) maupun eksternal; (2) proses komunikasi organisasi melibatkan pesan-pesan dan alirannya; (3) proses komunikasi organisasi melibatkan anggota-anggota beserta perilaku mereka, perasaan, hubungan dan keahliannya.

Dalam organisasi terjadi proses komunikasi yang berdasarkan arah aliran informasi yang dikategorikan dalam tiga jenis. Pertama adalah proses komunikasi dari atasan/pimpinan kepada bawahan/karyawan (*downward communication*), kedua adalah dari pimpinan kepada karyawan (*upward communication*), dan ketiga adalah proses komunikasi antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain (*horizontal communication*). Proses komunikasi yang terjadi tersebut dapat bersifat formal maupun informal (Pace dan Faules, 2006: 183 – 185).

Pace dan Faules (2006: 201) mengatakan bahwa salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). Karena adanya hubungan yang menimbulkan saling ketergantungan satu sama lain, maka tercipta adanya hubungan yang saling memengaruhi antara pimpinan dengan karyawan dan sebaliknya, serta antar sesama karyawan.

Hubungan komunikasi yang terjalin antarpribadi dalam sebuah organisasi merupakan hubungan komunikasi interpersonal. Bentuk komunikasi interpersonal antarpimpinan dan karyawan, dan komunikasi interpersonal antarkaryawan merupakan faktor yang penting dalam menciptakan organisasi yang efektif. Komunikasi yang efektif tergantung dari hubungan karyawan yang memuaskan dan dibangun berdasarkan iklim komunikasi yang baik dan kepercayaan atau suasana organisasi yang positif (Muhammad, 2001: 172). Dennis mengatakan bahwa iklim komunikasi adalah kualitas pengalaman subyektif mengenai lingkungan internal organisasi yang meliputi persepsi anggota organisasi terhadap

pesan-pesan dan hubungannya dengan peristiwa-peristiwa yang terjadi di dalam organisasi. (Goldhaber, 1993: 66).

Iklm komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu yang memiliki peran paling penting bagi produktivitas organisasi karena iklim komunikasi dapat memengaruhi usaha dari para anggota organisasi. Pace dan Faules (2006: 155 – 156) menyatakan bahwa iklim komunikasi memainkan peran penting dalam membentuk komitmen di dalam organisasi melalui beberapa cara, yaitu: (1) memberikan motivasi yang mendorong anggota organisasi untuk memberikan usaha terbaik dalam kinerja mereka, (2) memperkuat kepercayaan dan penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan (3) memberikan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan di dalam organisasi.

Komunikasi interpersonal sebagai bentuk komunikasi yang paling dasar dalam sebuah organisasi, jika terjaga intensitasnya, akan memberikan efek yang positif bagi organisasi terutama pimpinan dan karyawannya. Komunikasi interpersonal yang efektif akan berhasil jika menimbulkan efek yang baik, seperti pengertian, kesenangan, perubahan sikap, hubungan yang semakin baik, dan dapat memberikan motivasi kerja yang positif dan nyata. Hubungan interpersonal muncul karena adanya intensitas komunikasi yang terus terjalin. Hubungan interpersonal antarpimpinan dan karyawan, dan antarkaryawan yang telah terjalin akan menumbuhkan kepercayaan dan keterbukaan. Kepercayaan dan keterbukaan dalam suatu hubungan interpersonal antarpimpinan dan karyawan, dan antarkaryawan dapat menumbuhkan semangat dalam diri karyawan sehingga dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi.

Iklm komunikasi dan komunikasi interpersonal merupakan faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan atau ketidakpuasan dalam bekerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang tidak sama. Tingkat kepuasan yang berbeda-beda ini ditentukan oleh nilai-nilai yang berlaku pada diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan semakin sedikit aspek yang sesuai, maka semakin rendah pula tingkat kepuasan.

Terkait dengan kepuasan kerja, Stephen Robbins (2003: 103) menyatakan bahwa kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, namun sebaliknya seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan. Hasibuan (1995: 45) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan dengan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang tinggi.

Setiap orang yang menjadi bagian dari sebuah organisasi dan terlibat dalam aktivitas-aktivitas organisasi mempunyai motivasi tertentu, antara lain adalah karena ia berkeyakinan bahwa dengan terlibat di dalam organisasi, ia dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginannya. Menurut Maslow (1943) seperti yang dikutip oleh Supardi dan Anwar (2004: 52), kebutuhan sosial (*social need*) adalah tuntutan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki, serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.

Pada umumnya setiap karyawan akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja jika kebutuhan, harapan, dan keinginannya dapat terpenuhi dengan baik; dan sebaliknya, karyawan akan merasa tidak puas jika apa yang ingin dicapainya tidak dapat terwujud. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dapat tercermin dari perilaku yang ditunjukkannya. Karyawan yang puas akan mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan lebih mencintai pekerjaannya. Sedangkan karyawan yang kurang puas adalah mereka yang bersikap malas, cenderung melakukan pelanggaran aturan organisasi, seperti pelanggaran kedisiplinan, dan juga tidak mempunyai motivasi kerja dan kurang mencintai pekerjaannya.

Motivasi kerja seorang karyawan dapat dibentuk oleh komunikasi interpersonal yang baik yang juga tidak dapat dipisahkan dari adanya iklim komunikasi organisasi yang baik pula. Motivasi kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh bagaimana suatu ide atau gagasan itu dikomunikasikan kepadanya. Komunikasi menciptakan dan memelihara motivasi dengan menjelaskan apa saja yang harus dilakukan oleh para karyawan, memberitahukan tentang bagaimana

tingkat pencapaian kerja yang dapat mereka raih, dan memberikan masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan jika masih dinilai kurang memuaskan. Komunikasi yang baik akan mampu mendorong karyawan untuk termotivasi secara lebih baik pula dalam melakukan tugas dan fungsinya di dalam organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan hal penting bagi kinerja karyawan.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran di atas, dan dengan memerhatikan perjalanan sejarah Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari (STIKS) Tarakanita dari sejak berdirinya hingga saat ini, maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian di lembaga pendidikan ini dengan lebih mengedepankan peran komunikasi interpersonal bagi motivasi kerja para karyawan.

Secara konseptual STIKS Tarakanita, yang dipimpin oleh seorang biarawati, merupakan lembaga pendidikan yang khusus mendidik para perempuan muda untuk menjadi sekretaris yang profesional, bermoral, dan berwawasan global. Selain itu, STIKS Tarakanita juga bertujuan untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam bidang komunikasi bisnis di masa-masa mendatang, mengingat era komunikasi dan informasi yang terus berkembang pesat.

STIKS Tarakanita semula bernama LPK Tarakanita didirikan oleh seorang biarawati, Sr. Emmanuela CB, bersama mitra ke-rasulannya pada 10 Januari 1968. LPK Tarakanita yang pada masa itu bernama Lembaga Pendidikan Kejuruan (LPK), dalam masa perkembangannya, berganti nama menjadi Akademi Sekretari/LPK Tarakanita atau lebih dikenal dengan Aksek/LPK Tarakanita dengan berstatus "Disamakan" berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0258/0/1991 bertanggal 16 Mei 1991. Seiring dengan perkembangan zaman, Aksek/LPK Tarakanita terus berupaya untuk menjadi lembaga pendidikan calon sekretaris yang terdepan. Upaya ini pun telah membuahkan hasil dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 018/BAN-PT/Ak-VIII/Dpl-III/I/2008 bertanggal 12 Januari 2008 yang

menyatakan bahwa Program Diploma 3 Sekretaris Aksek/LPK Tarakanita mendapatkan peringkat A.

Mahasiswa lulusan Akademi Sekretaris/LPK Tarakanita sangat dibutuhkan oleh banyak perusahaan yang mencari sekretaris yang profesional, bermoral, dan berwawasan global. Tidak mengherankan jika setelah menyelesaikan kebulatan studi, para mahasiswa yang belum dinyatakan lulus secara syah dalam surat putusan, telah mendapatkan posisi di berbagai jenis perusahaan yang cukup ternama di Jakarta. Bahkan iklan lowongan pekerjaan untuk sekretaris yang dipasang oleh perusahaan-perusahaan dan juga yang dimuat oleh media massa, seperti Kompas, memprioritaskan lulusan dari Aksek/LPK Tarakanita sebagai salah satu persyaratannya. Dengan demikian nama Aksek/LPK Tarakanita menjadi semakin harum dan dikenal publik sebagai lembaga pendidikan yang berhasil mendidik calon-calon sekretaris yang memenuhi kebutuhan para pengguna (*users*) atau dunia usaha. Nama Aksek/LPK Tarakanita identik dengan sekretaris yang ideal.

Seperti halnya beberapa lembaga pendidikan tinggi lainnya, meskipun telah mengarungi usianya yang ke empat puluh dua tahun, Aksek/LPK Tarakanita yang berlokasi di Jakarta Timur mengalami masa pertumbuhan hingga mencapai masa kejayaan dan kembali ke masa yang menuntut perhatian sivitas akademika untuk tetap dapat memertahankan eksistensinya.

Seiring berjalannya waktu, dunia pendidikan dan dunia bisnis terus menerus mengalami perubahan, demikian halnya dengan dunia komunikasi dan teknologi informasi turut serta menyemarakkan perubahan yang terjadi. Tuntutan kebutuhan dunia bisnis dan komunikasi semakin berkembang dan hal ini pun berdampak pada dunia pendidikan.

Munculnya banyak fakultas di perguruan tinggi yang menyesuaikan dengan kebutuhan perubahan zaman, munculnya sekolah tinggi dan akademi baru atau tempat kursus baru yang mencoba menanggapi tantangan perubahan, tentu akan membawa pengaruh bagi lembaga pendidikan seperti Aksek/LPK Tarakanita. Hal lain yang juga turut berpengaruh adalah diberlakukannya kebijakan pemerintah tentang otonomi daerah yang menyebabkan terjadinya

pembangunan lembaga-lembaga pendidikan di daerah-daerah dan memungkinkan putra-putri daerah melanjutkan studinya di tempat asal mereka. Ditambah lagi, keberhasilan program keluarga berencana yang diprakarsai oleh pemerintah zaman Orde Baru kira-kira 15 tahun lalu, mengakibatkan jumlah manusia usia muda semakin berkurang.

Fakta yang juga tidak kalah pentingnya adalah bahwa Aksek/LPK Tarakanita menghasilkan lulusan Program Diploma Tiga (D 3) yang pada saat-saat terakhir ini kurang populer karena pengakuan status kepegawaian di tempat para sekretaris bekerja kadang membuat mereka merasa diperlakukan secara tidak adil. Nampak jelas perbedaan perlakuan dalam status kepegawaian bagi yang berijazah D 3 dengan mereka yang S 1. Dan ini pula yang menyebabkan banyak lulusan sekretaris Aksek/LPK Tarakanita yang sudah bekerja melanjutkan studinya ke jenjang S 1 di berbagai perguruan tinggi, seperti di Universitas Indonesia, STMIK Perbanas dan STIKOM Interstudi.

Majunya dunia bisnis, teknologi, dan komunikasi juga membuat peran sekretaris di beberapa perusahaan menjadi berkurang. Banyak peran sekretaris yang saat ini dapat digantikan oleh alat komunikasi yang canggih. Sebagai contoh, dahulu sekretarislah yang mengingatkan pimpinannya tentang tanggal pertemuan yang harus dihadapinya, namun sekarang fungsi tersebut dapat digantikan oleh sebuah alat komunikasi yang mudah dan relatif murah untuk didapatkan.

Beberapa fakta yang terjadi tersebut merupakan faktor yang menyebabkan turunnya jumlah peminat yang mendaftarkan diri masuk menjadi mahasiswa Aksek/LPK Tarakanita. Pada sekitar tahun 1995 pendaftar yang mengikuti tes seleksi masuk tidak kurang dari 1500 yang kebanyakan lulusan dari sekolah menengah umum di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi (Jabodetabek) dan sebagian dari luar wilayah tersebut, bahkan ada yang dari luar pulau, seperti dari Pontianak, Banjarmasin, Papua dan masih banyak lagi. Namun yang terjadi dalam kurun lima tahun terakhir ini, jumlah pendaftar berkisar antara 500 sampai dengan 600 calon mahasiswa. Dan dari jumlah tersebut yang diterima sejumlah 350 dan bahkan hanya 300 orang saja. Sudah dapat dibayangkan bagaimana sulit dan beratnya para pengajar untuk mendidik para mahasiswa yang

mempunyai tingkat daya saing yang tidak begitu ketat. Dan hal ini sudah pasti berimbas pada hasil lulusan yang tidak secepat lima belas tahun yang lalu.

Akse/LPK Tarakanita merasa tertantang untuk menciptakan inovasi baru dalam menghadapi kenyataan tersebut. Sebuah ide yang berani dilontarkan dan ditanggapi secara serius oleh pihak-pihak terkait. Mulai dari pertemuan Pemilik Yayasan, Dewan Pembina dan Pengawas Yayasan, Pengurus Yayasan, Senat Akademi, dosen dan karyawan serta mahasiswa dipersiapkan untuk menghadapi suatu perubahan besar. Setelah dilakukan studi kelayakan oleh tim khusus yang terdiri dari perwakilan Pengurus Yayasan dan perwakilan dari Aksek/LPK Tarakanita, dan diadakan pertemuan untuk berkonsultasi dengan pihak Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) dan Kopertis Wilayah III, serta berkonsultasi dengan para ahli (konsultan), maka berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 218/D/O/2008 tertanggal 22 Oktober 2008 tentang Pemberian Ijin Penyelenggaraan Program Studi Ilmu Komunikasi (S 1) dan Perubahan Bentuk, sejak saat itulah Aksek/LPK Tarakanita berubah bentuk menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita (STIKS) Tarakanita yang mempunyai dua Program Studi, yaitu Program Studi D 3 Sekretari dan Program Studi S 1 Komunikasi Bisnis.

Akse/LPK Tarakanita sudah sangat dikenal masyarakat, khususnya di dunia bisnis, sebagai pencetak sekretaris yang profesional, bermoral, dan berwawasan global. Namun Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari dengan program studi D 3 Sekretari dan S 1 Komunikasi Bisnis yang baru seumur jagung belumlah dikenal sebagaimana sebelumnya.

Perubahan bentuk ini membawa dampak yang luas baik secara internal maupun eksternal. Salah satu dampak yang masih tetap harus diperhatikan dan menjadi pekerjaan rumah bagi pihak-pihak terkait adalah eksistensi citra lembaga yang selama ini dikenal publik sebagai pencetak sekretaris-sekretaris handal, profesional, bermoral, dan berwawasan global berubah ke arah komunikasi bisnis dengan tetap memelihara citra baik yang sudah melekat pada publik tersebut.

Sebagai lembaga pendidikan yang baru mengalami perubahan bentuk ini, selain harus menghadapi permasalahan-permasalahan eksternal sebagai proses

penyesuaian dari bentuk lama ke bentuk baru, lembaga tersebut juga harus menghadapi permasalahan internal. Masalah eksternal yang dimaksud di sini antara lain adalah keberadaan universitas, institut, sekolah tinggi dan akademi yang sudah cukup ternama, baik yang berada di dalam maupun luar negeri, yang mempunyai program studi sejenis. Lembaga-lembaga pendidikan tersebut merupakan pesaing bagi STIKS Tarakanita yang berlomba untuk menarik peminat masuk ke lembaga masing-masing.

Dengan adanya perubahan bentuk, STIKS Tarakanita sudah pasti menghadapi permasalahan-permasalahan internal yang membutuhkan perhatian khusus dari pihak-pihak terkait, mulai dari badan penyelenggara atau yayasan, pimpinan, karyawan, dan para mahasiswa atau seluruh komunitas akademik yang turut bertanggung jawab atas berlangsungnya lembaga tersebut. Struktur organisasi pun mengalami perubahan dan begitu juga dengan para pemangku jabatan yang harus menyesuaikan diri dengan struktur baru. Sistem yang turut berubah atau menyesuaikan dengan perubahan membutuhkan perhatian tersendiri dari para pelaku organisasi tersebut. Tak dapat disangkal pula bahwa perubahan yang terjadi membawa dampak pada budaya organisasi dan iklim organisasi. Dan tentu saja, hal ini akan membawa pengaruh langsung atau pun tak langsung terhadap kinerja para karyawannya.

Kinerja karyawan STIKS Tarakanita, tak bedanya dengan para karyawan di lembaga-lembaga lain, pada umumnya juga dipengaruhi oleh motivasi mereka dalam melakukan pekerjaannya. Banyak hal yang menjadi motivasi para karyawan. Namun di tengah-tengah kondisi dan situasi yang belum mapan karena mengalami perubahan struktur, sistem, budaya dan iklim organisasi, maka jelaslah komunikasi, khususnya komunikasi interpersonal, memegang peranan yang sangat penting. Dalam proses penyesuaian, setiap anggota komunitas akademik di STIKS Tarakanita akan lebih sering melakukan koordinasi dan kerjasama demi pelaksanaan tugas masing-masing. Proses koordinasi dan kerja sama tidak dapat berjalan mulus sesuai harapan jika hal ini tidak didukung oleh komunikasi interpersonal yang efektif. Terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Atas dasar pemikiran inilah, maka

peneliti akan mengkaji komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim organisasi di STIKS Tarakanita.

1.2 Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebagai lembaga pendidikan yang mengalami perubahan bentuk, STIKS Tarakanita mengalami masa penyesuaian di hampir semua aspek organisasi yang disebabkan oleh dampak dari perubahan tersebut. Visi, misi, struktur organisasi, dan sistem organisasi perlu disesuaikan untuk menghadapi perubahan. Hal ini pastilah berdampak pada budaya dan iklim organisasi yang juga akan memengaruhi sepak terjang pimpinan dan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Koordinasi dan kerja sama antarpimpinan dan karyawan dan antarkaryawan perlu ditingkatkan. Yang juga tak kalah penting dalam hal ini adalah upaya untuk menumbuhkan, membina dan menjaga motivasi para karyawan (Pace dan Faules, 2006: 156 – 157).

Motivasi sangat berkaitan dengan komunikasi interpersonal yang turut memberi warna dalam iklim komunikasi organisasi. Komunikasi interpersonal dapat menjadi faktor pembangkit motivasi atau sebaliknya motivasi yang baik dapat memudahkan jalinan komunikasi interpersonal dalam upaya meningkatkan koordinasi dan kerja sama (Pace dan Faules, 2006:154 – 156).

Bertitik tolak pada fakta yang telah diuraikan, maka masalah pokok penelitian yang akan dibahas adalah “Bagaimanakah Komunikasi Interpersonal dan Pembentukan Iklim Organisasi di Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita?” Pertanyaan penelitian ini dapat dijabarkan dalam sub-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah iklim komunikasi organisasi yang mewarnai suasana kerja di STIKS Tarakanita?
2. Apakah yang menjadi faktor pendukung terjadinya proses komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

3. Apakah yang menjadi faktor penghambat terjadinya proses komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?
4. Bagaimanakah proses pembentukan motivasi kerja karyawan melalui komunikasi interpersonal yang efektif?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim organisasi di Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui iklim komunikasi organisasi yang mewarnai suasana kerja di STIKS Tarakanita.
2. Mengetahui faktor pendukung terjadinya proses komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita.
3. Mengetahui faktor penghambat terjadinya proses komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita.
4. Mengetahui proses pembentukan motivasi kerja karyawan melalui komunikasi interpersonal yang efektif.

1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian yang terdiri dari signifikansi akademis dan signifikansi praktis berdasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang memiliki topik yang berhubungan dengan iklim komunikasi, khususnya komunikasi organisasi yang dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal, dan motivasi kerja.

1.4.1 Signifikansi Akademis

Dari hasil penelusuran studi yang sudah dilakukan oleh peneliti, ada beberapa penelitian yang mengkaji hal-hal yang berhubungan dengan iklim komunikasi organisasi, motivasi kerja, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan.

Penelitian yang mengkaji hubungan iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja dilakukan di perusahaan menghasilkan kesimpulan bahwa iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh atau mempunyai hubungan secara signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan prestasi kerja. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Alice Tjandralila Rahardja mengenai hubungan antara komunikasi antarpribadi guru dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru. Penelitian yang dilakukan di sebuah sekolah menengah umum dan menggunakan metode kuantitatif ini menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi antarpribadi dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru. Semakin baik komunikasi antarpribadi guru, semakin tinggi motivasi guru, kinerja guru pun meningkat.

Penelitian yang dilakukan di sebuah perusahaan oleh Dian Arina Octavia Simanjuntak yang meneliti tentang iklim komunikasi, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menghasilkan kesimpulan bahwa iklim komunikasi dan komunikasi interpersonal memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, begitu juga halnya dengan kepemimpinan yang juga memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Dengan adanya hasil penelusuran studi yang telah didapatkan, maka diharapkan bahwa penelitian yang akan dilakukan dapat menjadi pelengkap dari penelitian-penelitian sejenis, terutama yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal, yang berpengaruh terhadap iklim komunikasi organisasi, dan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, metode yang berbeda yang digunakan dalam penelitian-penelitian yang dapat ditelusuri

oleh peneliti. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang memberikan perhatian khusus pada bidang komunikasi interpersonal dan motivasi kerja. Selain itu, secara khusus, penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan sumbangan pengetahuan di bidang komunikasi dan manajemen di lingkungan pendidikan tinggi.

1.4.2 Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada karyawan dan sekaligus kepada pimpinan Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita tentang komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim organisasi yang diwarnai oleh motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran akan arti pentingnya komunikasi bagi terciptanya motivasi kerja yang positif dan suasana kerja yang mendukung kinerja karyawan serta kinerja lembaga pendidikan. Dengan demikian lembaga terdorong untuk senantiasa mengupayakan terjadinya komunikasi interpersonal yang sehat demi menumbuhkan, memelihara, dan meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

BAB II

KERANGKA KONSEPTUAL

Topik penelitian ini mengenai komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim organisasi di lembaga pendidikan, STIKS Tarakanita. Konsep komunikasi organisasi akan mengawali penjabaran pada kerangka konsep, mengingat komunikasi interpersonal yang turut menentukan tumbuhnya motivasi kerja karyawan merupakan bagian dari komunikasi organisasi itu sendiri. Selanjutnya peneliti akan menguraikan kerangka konsep tentang motivasi kerja. Motivasi kerja tidak dapat dipisahkan dari kepuasan kerja karyawan, maka konsep-konsep yang terkait dengan kepuasan kerja pun menjadi salah satu bagian yang juga akan diuraikan dalam penelitian ini. Sebelum peneliti menguraikan kerangka konsep yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti akan menyajikan hasil penelusuran studi terkait penelitian sejenis atau yang memiliki topik seputar komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan.

2.1 Hasil Penelusuran Studi

Beberapa penelitian yang telah ditelusuri antara lain berbicara mengenai hubungan antara iklim komunikasi dan motivasi kerja karyawan di sebuah perusahaan. Dari hasil penelitian yang dilakukan disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh atau mempunyai hubungan secara signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Salah satu penelitian yang ditelusuri adalah penelitian yang dilakukan oleh Kartina Pujiastuti yang mengkaji hubungan iklim komunikasi dengan motivasi kerja pada pascamerger perusahaan (studi pada PT Indosat Tbk.). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survey yang bersifat eksplanatif. Penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variable-variabel yang ada melalui pengujian hipotesis. Data-data

yang ada diolah melalui analisis faktor dan regresi berganda. Dari penelitian tersebut dihasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Ditemukan adanya suatu hubungan yang kuat dan positif antara iklim komunikasi dengan motivasi kerja karyawan PT Indosat Tbk.
2. Dalam iklim komunikasi di PT Indosat Tbk., variable keterbukaan paling menonjol memengaruhi motivasi kerja karyawan.
3. Keterbukaan merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan. Keterbukaan tersebut dapat terkait dengan hal apa saja, antara lain: keterbukaan dalam informasi, dan keterbukaan dalam hubungan antarkaryawan atau bahkan antara karyawan dengan pimpinan atau perusahaan.
4. Iklim komunikasi turut memengaruhi motivasi kerja karyawan. Dalam iklim komunikasi yang terjadi di lingkungan karyawan masih ditemui adanya beberapa kekurangan dalam proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan atau perusahaan.
5. Dalam hal komunikasi, dalam perusahaan masih terdapat beberapa kendala, antara lain: mengenai kesempatan penyampaian pendapat dari karyawan kepada pimpinan. Di sana masih ditemukan adanya situasi keterbukaan yang masih terbatas dalam proses komunikasi dalam organisasi.
6. Perusahaan juga masih bersifat kurang dalam memberikan perhatian terkait dengan kepentingan karyawan. Perusahaan kurang peka terhadap kebutuhan karyawan, yang dapat menyebabkan karyawan menjadi kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Indrasari Ashoka. Ia mengkaji hubungan antara iklim komunikasi dan motivasi kerja wirausaha pada perusahaan *direct selling*. Dari penelitian tersebut dihasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi iklim komunikasi pada obyek yang diteliti memiliki banyak faktor dari dimensi iklim komunikasi yang perlu mendapat perhatian:
 - a. dukungan/dorongan moril dari atasan/pimpinan
 - b. partisipasi/peran dalam pembuatan keputusan bersama

- c. kepercayaan
 - d. menampilkan prestasi atau tujuan yang tinggi
 - e. kedekatan hubungan dengan atasan.
2. Faktor keterbukaan dan kejujuran memperoleh kategori cukup baik. Ada egoisme pribadi dari anggota-anggota yang lebih senior, ada kesan tidak transparan kepada anggota junior. Masih diperlukan peningkatan atas faktor kedekatan hubungan kerja atau pendekatan pribadi/ kontak pribadi secara langsung baik formal maupun informal yang berlangsung dari dan untuk semua anggota dan pimpinan.
 3. Menurut hasil deskriptif terhadap empat faktor dari motivasi, yaitu peluang, kinerja, harapan, dan pemenuhan harapan, memiliki kategori nilai yang cukup baik.
 4. Ada hubungan linear positif antara dimensi iklim komunikasi dan motivasi kerja. Motivasi kerja akan meningkat jika iklim komunikasi juga meningkat.

Penelitian lain dilakukan oleh Alice Tjandralila Rahardja yang meneliti hubungan antara komunikasi antarpribadi guru dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru. Penelitian yang dilakukan secara deskriptif korelasional ini melibatkan tujuh puluh (70) orang guru dari tujuh (7) SMUK BPK Penabur di Jakarta sebagai populasinya. Hasil dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara komunikasi antarpribadi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru.
2. Semakin baik komunikasi antarpribadi, semakin tinggi motivasi guru, kinerja guru pun meningkat.

Penelitian selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Dian Arina Octavia Simanjuntak. Ia meneliti tentang pengaruh iklim komunikasi, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT Mega Eltra. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey yang melibatkan 109 responden karyawan perusahaan, mulai dari level staf sampai dengan manajer, dengan status tetap dan melibatkan 13 kantor cabang dan 15 kantor proyek

konstruksi yang tersebar di seluruh Indonesia. Metode analisis data menggunakan metode regresi dan *path analysis*. Hasil penelitian yang diperoleh adalah:

1. Iklim komunikasi telah memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja PT Mega Eltra.
2. Komunikasi Interpersonal memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Mega Eltra.
3. Kepemimpinan di PT Mega Eltra telah memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Ketiga variable independent memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja melalui variable intervening faktor usia kepuasan kerja karyawan PT Mega Eltra.

Hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan semangat kerja juga diteliti oleh Lisa Ayu Kusumastuti. Penelitiannya dilakukan di Radio PTPN Rasantania Surakarta dengan melibatkan seluruh karyawan tetap sebagai populasinya. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data secara konsensus. Data diperoleh dengan cara pengisian kuesioner oleh responden dan kemudian diolah dengan menggunakan tabulasi silang. Hasil tabulasi silang antara iklim komunikasi organisasi terhadap semangat kerja karyawan menunjukkan adanya hubungan. Pada kondisi iklim komunikasi berkategori sedang terdapat adanya semangat kerja yang berkategori sedang, yaitu sebesar 34,8%. Hasil tabulasi silang antara kesejahteraan karyawan dengan semangat kerja karyawan menunjukkan adanya hubungan yang sedang antara kesejahteraan terhadap semangat kerja, yaitu sebesar 26,15%.

Penelitian lain yang mengkaji iklim komunikasi juga dilakukan oleh Rosli Bin Mohammed dari Universitas Sains Malaysia. Kajian ini bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan serta pengaruh antara komunikasi dengan iklim komunikasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara dimensi-dimensi komunikasi dengan iklim komunikasi. Melalui analisa regresi berganda, diketahui bahwa dimensi komunikasi memengaruhi sebanyak 52 % iklim komunikasi. Dimensi komunikasi yang berpengaruh pada iklim komunikasi adalah kepercayaan, interaksi dengan

bawahan, keterbukaan komunikasi ke bawah, kecakapan komunikasi ke atas, dan proses komunikasi di lingkungan organisasi itu sendiri.

Penelitian lain dilakukan oleh Khalifah Rakhmawati yang meneliti hubungan iklim komunikasi organisasi dan kepuasan komunikasi CV Jaya Mandiri Waru Sidoarjo Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan paradigma penelitian kuantitatif dengan metode survei dan tipe analisis deskriptif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh seluruh karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi CV Jaya Mandiri cenderung kondusif dalam menciptakan komunikasi yang efektif. Hal ini dapat dilihat dari persepsi dan sikap karyawan yang memiliki respon yang baik atas segala aktifitas dan peristiwa komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi tersebut.

Penelitian yang mengkaji hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja juga dilakukan oleh Nurul Usmawati di Balai Penyuluhan Pertanian di Kabupaten Sragen Jawa Tengah. Penelitian ini meneliti hubungan iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja penyuluh di Balai Penyuluhan Pertanian Kabupaten Sragen. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif analitis dengan teknik survey untuk memperoleh data. Semua populasi penelitian dalam kajian ini dijadikan sampel. Untuk mengetahui hubungan kedua variable, yaitu iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja, diperlukan uji korelasi spearman. Hasil penelitian menyatakan bahwa tingkat iklim komunikasi organisasi sebagian besar berada pada kategori tinggi dan tingkat motivasi kerja penyuluh pada kategori sedang. Uji korelasi spearman menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja.

Dan penelitian yang terakhir ini dilakukan oleh Nena Ratty. Ia meneliti tentang pengaruh iklim komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan metode survey. Populasi penelitian adalah semua karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia kantor pusat. Sampel penelitian diambil dengan menggunakan *proportional stratified random sampling* mengingat responden

terdiri dari strata atau tingkatan. Data diperoleh melalui penelitian lapangan dan kepustakaan, sedangkan kuesioner digunakan untuk memperoleh data dari responden terpilih. Uji statistik yang digunakan adalah korelasi sederhana dan berganda, uji T dan uji F, serta regresi sederhana dan berganda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan istilah yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia dengan semua aspek yang terkait. Sejak manusia, sebagai makhluk sosial, dilahirkan di atas bumi ini sampai saat ia harus meninggalkan dunia ini pula, langkah gerak hidupnya tidak pernah terlepas dari aktivitas komunikasi.

Komunikasi adalah salah satu dinamika yang paling sering dikupas dalam seluruh bidang perilaku organisasi. Dalam praktiknya, komunikasi yang efektif merupakan prasyarat dasar untuk mencapai strategi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Komunikasi adalah topik yang sangat luas dan tidak terbatas dalam perilaku organisasi. Perkiraan penggunaannya sekitar tiga perempat dari kehidupan manusia aktif, dan bahkan proporsi waktu menjadi lebih tinggi pada tingkat manajer. Studi komprehensif yang dilakukan oleh Fred Luthans dan koleganya yang secara langsung mengamati perilaku manajer setiap hari, menemukan bahwa para manajer itu mencurahkan sepertiga aktivitas mereka untuk komunikasi rutin – menukar dan memproses informasi rutin. Yang penting dari studi tersebut adalah penemuan bahwa aktivitas komunikasi memberi kontribusi yang paling besar untuk manajer yang efektif. (Luthans, 2006: 369)

Secara konseptual, komunikasi terkandung dalam konsep organisasi, sedangkan secara operasional komunikasi dibutuhkan dalam praktek atau proses penyelenggaraan organisasi. Barnard (1938) mengatakan bahwa dalam setiap teori organisasi yang lengkap dan menyeluruh, komunikasi pasti menduduki tempat sentral, karena struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkup organisasi hampir seluruhnya ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi. Bahkan sesungguhnya

spesialisasi dalam organisasi muncul dan dipelihara karena tuntutan komunikasi. Lebih lanjut Barnard (1938) juga mengatakan bahwa komunikasi – sebagai pertukaran informasi dan penyampaian makna – adalah inti dari sebuah sistem sosial atau organisasi. Komunikasi adalah proses sosial yang paling besar relevansinya untuk berfungsinya setiap kelompok, organisasi, atau masyarakat. Sebuah organisasi lahir bilamana (1) ada orang-orang yang dapat berkomunikasi satu sama lain, (2) bersedia menyumbangkan tindakan atau daya (3) untuk mencapai tujuan bersama.

Pendapat di atas juga digarisbawahi oleh Rogers (1976) yang mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian ide dari sumber kepada penerima dengan maksud untuk mengubah perilakunya. Komunikasi organisasi juga merupakan proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan di dalam jaringan hubungan-hubungan yang interdependen untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, semakin jelas bahwa peranan komunikasi di dalam organisasi merupakan faktor yang tidak dapat digantikan oleh apa pun karena di dalam organisasi terjadi proses interaksi yang diwujudkan dalam kerja sama dan koordinasi antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan bersama. Goldhaber (1993: 5) menegaskan bahwa peranan komunikasi dalam suatu organisasi sangatlah penting. Sebagai bukti atas betapa sangat pentingnya komunikasi organisasi tersebut, Goldhaber melukiskan komunikasi organisasi bagaikan “*the life blood of the organization*” (“darah yang menghidupi organisasi”), “*the glue that binds the organization*” (“perekat yang menyatukan anggota organisasi”), “*the oil that smooths the organization’s functions*” (“minyak pelumas yang melancarkan fungsi-fungsi dalam organisasi”), “*the thread that ties the system together*” (“benang yang mempertalikan sistem organisasi”), “*the force that pervades the organization*” (“kekuatan yang menjiwai organisasi”), dan “*the binding agent that cements all relationships*” (“jalinan alat yang mempererat semua hubungan yang ada dalam organisasi”).

Robbins (2006: 391 – 393) dalam bukunya yang berjudul “Perilaku Organisasi” mengatakan bahwa tidak ada kelompok yang dapat bertahan tanpa

komunikasi. Komunikasi yang ia maksudkan di sini adalah perpindahan makna diantara anggota-anggotanya. Hanya melalui perpindahan makna dari satu orang ke orang lain, informasi dan gagasan dapat dihantarkan. Menurutnya komunikasi harus mencakup perpindahan atau penyampaian dan pemahaman makna.

Selanjutnya, menurut Robbins komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi. Keempat fungsi tersebut adalah:

1. *Pengendalian*, komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Komunikasi dapat menjalankan fungsi pengendalian secara formal jika komunikasi berdasarkan pada wewenang, garis panduan, uraian tugas, dan kebijakan perusahaan. Sementara komunikasi informal juga berperan mengendalikan perilaku yang ditunjukkan oleh para anggota organisasi dalam aktivitas setiap hari di tempat kerjanya.
2. *Motivasi*, komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja mereka.
3. *Pengungkapan emosi*, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
4. *Informasi*, komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan secara lebih mudah melalui penyampaian data yang berguna untuk mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

Dari uraian tentang fungsi komunikasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa tidak ada fungsi yang lebih penting dari yang lain. Pada kenyataannya, dalam kehidupan berorganisasi, hampir semua interaksi komunikasi yang berlangsung menjalankan satu atau lebih dari keempat fungsi tersebut. Misalnya, melalui komunikasi, seorang karyawan yang memiliki masalah, baik yang terkait

dengan pekerjaan atau bahkan masalah pribadinya, ia dapat mengungkapkan perasaannya kepada rekan sejawat atau pimpinannya. Dengan demikian, masalah yang ia hadapi mungkin dapat teratasi melalui cara ini, sehingga ia pun dapat bekerja kembali dengan baik. Dengan komunikasi pula, pimpinan dapat memberi motivasi kerja pada karyawannya di saat muncul tanda-tanda yang menunjukkan kurangnya motivasi pada diri mereka. Sesama rekan kerja juga dapat saling berbagi informasi yang mereka butuhkan untuk menunjang pekerjaannya dan dalam kesempatan tertentu pula, sesama rekan kerja dapat saling memberi dukungan atau motivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah organisasi.

Berbicara tentang komunikasi organisasi, sangatlah penting untuk mengetahui apa arti organisasi itu sendiri. Organisasi adalah sesuatu yang abstrak, sulit dilihat tapi dapat dirasakan eksistensinya. Sifat abstrak organisasi tersebut menyebabkan organisasi dapat didefinisikan dalam berbagai macam cara. Meskipun demikian, terdapat kesamaan pengertian dari keseluruhan definisi yang ada, yaitu pada dasarnya menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. (Lubis dan Huseini, 1987: 1)

Sifat abstrak organisasi, dan keterkaitannya dengan aspek sosial, menyebabkan cakupan organisasi menjadi sangat luas, yang berakibat bahwa studi mengenai organisasi juga dapat dilakukan menurut sudut pandang yang berbeda yang juga memunculkan pendekatan yang berbeda. Salah satu pendekatan teori organisasi adalah pendekatan Neoklasik atau disebut juga sebagai pendekatan *Human Relation* karena perhatiannya terpusat pada aspek hubungan antar manusia dalam organisasi.

Pendekatan Neoklasik ini bertumpu pada beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Organisasi adalah suatu sistem sosial di mana hubungan antara para anggotanya merupakan interaksi sosial.

2. Interaksi sosial itu menyebabkan munculnya kelompok nonformal dalam organisasi yang memiliki norma sendiri dan berlaku serta menjadi pegangan bagi seluruh anggota kelompok. Norma kelompok tersebut berpengaruh terhadap sikap maupun prestasi anggota kelompok.
3. Interaksi sosial antar anggota organisasi perlu diarahkan agar menghasilkan pengaruh positif bagi prestasi individu maupun kelompok. Karena itu diperlukan saluran komunikasi yang efektif yang memudahkan untuk mengarahkan interaksi sosial antar anggota organisasi demi peningkatan prestasi.
4. Kelompok-kelompok nonformal tersebut dapat mempunyai tujuan yang berbeda dengan kepentingan organisasi. Karena itu, pola kepemimpinan yang hanya memerhatikan struktur formal perlu dilengkapi dengan perhatian terhadap aspek psiko-sosial pekerja, agar tujuan kelompok-kelompok nonformal tersebut dapat diarahkan sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk itu manajemen perlu memiliki keterampilan sosial disamping keterampilan teknis agar mampu membina tumbuhnya ikatan sosial yang baik dalam organisasi. (Lubis dan Huseini, 1987: 4)

Pendekatan Neo-klasik ini dilahirkan di pabrik Hawthorne, milik perusahaan elektronika, *Western Electric Company*, di Amerika melalui serangkaian percobaan yang dilakukan oleh Elton Mayo. Percobaan ini menunjukkan bahwa faktor ikatan sosial juga berpengaruh terhadap prestasi pekerja. Ikatan psikologis dan sosial yang erat merupakan perangsang atau motivasi untuk bekerja lebih giat, sehingga prestasi mereka pun selalu meningkat (Lubis dan Huseini, 1987: 3 – 4).

Percobaan yang dilakukan oleh Elton Mayo memberikan gambaran yang jelas bahwa di dalam organisasi, setiap anggotanya membutuhkan jalinan psikologis dan sosial yang sangat mungkin hal itu dapat memengaruhi sikap atau perilaku mereka, moral dan produktivitas mereka. Setiap anggota organisasi senantiasa memiliki kesempatan untuk saling berinteraksi satu sama lain di dalam

lingkungan sosialnya. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif sangat berperan di dalam pencapaian tujuan organisasi dan setiap anggotanya.

Dalam pendekatan *Human Relation* nampak bahwa komunikasi merupakan faktor yang sangat penting untuk mengendalikan perilaku seorang karyawan ke arah yang lebih positif dan memberi motivasi kepadanya untuk dapat mencapai prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan. Terkait dengan hal ini, Peck (1993: 68 – 69) menegaskan bahwa komunikasi merupakan cara yang lebih baik dalam memotivasi pegawai dibandingkan dengan imbalan uang.

Berangkat dari berbagai macam pendekatan, definisi, dan juga persepsi mengenai komunikasi organisasi, maka beberapa hal dapat ditemukan di dalam persepsi yang disampaikan sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi muncul di dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya dan yang juga memengaruhi lingkungannya, baik secara internal, melalui budaya organisasi, maupun secara eksternal.
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan alirannya, tujuan, arah, dan media.
3. Komunikasi organisasi meliputi seluruh anggota organisasi atau orang-orang dan perilaku mereka, perasaan, hubungan, dan keterampilan. (Goldhaber:1993: 14)

Persepsi tersebut sesuai dengan pengertian komunikasi organisasi, yaitu proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan di dalam jaringan hubungan-hubungan yang saling tergantung untuk mengatasi ketidak-pastian lingkungan.

Terkait dengan hal ini Goldhaber (1993: 14 – 25) mengatakan bahwa komunikasi organisasi mencakup tujuh (7) konsep utama, yaitu: proses (*process*), pesan (*message*), jaringan kerja (*network*), ketergantungan (*interdependence*), hubungan (*relationship*), lingkungan (*environment*), dan ketidakpastian (*uncertainty*). Masing-masing konsep akan diuraikan dalam penjelasan berikut ini.

1. Proses (*Process*)

Organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan mempertukarkan pesan-pesan diantara anggotanya

dan antara anggota dengan lingkungannya. Dikatakan sebagai “proses” karena fenomena penciptaan dan pertukaran pesan berlangsung tanpa henti, senantiasa berubah, dan berkesinambungan serta terus menerus. Proses komunikasi meliputi komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang terjadi dalam saluran-saluran komunikasi yang secara resmi sudah ditetapkan. Saluran-saluran yang bersifat resmi ini merupakan saluran komunikasi berdasarkan pada jabatan-jabatan atau posisi dalam organisasi. Sehingga komunikasi formal sering juga disebut komunikasi posisional. Sedangkan komunikasi informal terjadi diantara para anggota organisasi tanpa mengindahkan jabatan atau posisi mereka di dalam organisasi. Komunikasi informal pada umumnya bersifat pribadi yang muncul dari interaksi pribadi dengan informasi yang mengalir secara tidak terduga dan dapat menjalar ke segala arah. Jaringan komunikasi informal dalam organisasi digolongkan sebagai *selentingan (grapevine)*.

2. Pesan (*Message*)

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi ini dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan empat hal, yaitu:

- a. Bahasa, baik verbal maupun nonverbal.
- b. Penerima pesan, baik penerima internal maupun eksternal.
- c. Metode difusi yaitu berkaitan dengan bagaimana pesan-pesan disebarluaskan.
- d. Tujuan aliran pesan. Hal ini berkenaan dengan apa tujuan dari pengiriman dan penerimaan pesan dan apa fungsi pesan tersebut terhadap organisasi. Berkaitan dengan hal ini Thayer mengatakan bahwa tujuan aliran pesan adalah untuk memberi informasi, mengatur, membujuk dan mengintegrasikannya.

Sementara Redding berpendapat bahwa ada tiga alasan atas tujuan aliran pesan, yaitu: tugas, pemeliharaan dan kemanusiaan.

Selama fenomena komunikasi organisasi menjadi perhatian utama, sifat pesan dalam organisasi ditekankan pada pesan-pesan, baik verbal maupun nonverbal, yang disebarluaskan kepada seluruh anggota organisasi untuk kepentingan tugas, pemeliharaan organisasi dan kemanusiaan serta tujuan inovasi. Metode difusi ini dikemukakan oleh Redding dalam bukunya Goldhaber (1993: 18 – 19).

3. Jaringan Kerja (*Network*)

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang masing-masing menduduki posisi atau peranan tertentu di dalamnya. Pertukaran pesan dari orang-orang tersebut melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Hakikat dan luas jaringan ini dipengaruhi oleh faktor yang masing-masing memengaruhi jaringan komunikasi, yaitu:

a. Hubungan peranan - formal dan informal

Hubungan kerja yang terjadi dalam organisasi yang bersifat formal adalah hubungan yang berdasarkan pada struktur organisasi, uraian tugas dan wewenang dan kebijakan-kebijakan resmi yang mengikuti prinsip-prinsip yang berlaku dalam organisasi. Sedangkan hubungan kerja yang bersifat informal adalah hubungan yang terjadi yang tidak berdasarkan pada struktur organisasi, uraian tugas dan wewenang serta kebijakan resmi.

b. Arah dan arus pesan - komunikasi ke atas, ke bawah, dan horizontal

Komunikasi ke atas (*upward communication*) mengacu pada pesan yang mengalir dari bawah ke atas (dari karyawan ke pimpinan) yang biasanya berupa pengajuan pertanyaan, penyampaian umpan balik, dan usul atau saran. Komunikasi ke bawah (*downward communication*) mengacu pada pesan yang mengalir dari pimpinan ke karyawan. Komunikasi ini biasanya mengenai tugas atau

penanganan pesan yang berhubungan dengan pengarah, instruksi, pertanyaan, dan penjelasan tujuan organisasi. Sedangkan komunikasi horizontal (*horizontal communication*) merujuk pada pertukaran pesan diantara orang-orang yang mempunyai kedudukan sama. Pesan-pesan yang dikomunikasikan secara horizontal ini biasanya terkait dengan penanganan masalah, koordinasi, penanganan konflik dan desas-desus (*rumors*).

c. Serangkaian proses dari arus pesan

Serangkaian proses dari arus pesan di dalam organisasi terjadi dari satu orang ke orang yang lain dan begitu selanjutnya. Pesan-pesan yang mengalir dari atas ke bawah, dari bawah ke atas dan secara horizontal terjadi mengikuti serangkaian proses sebagaimana proses itu mengalir sesuai dengan jaringan kerja yang ada dalam organisasi.

4. Keadaan saling tergantung (*Interdependence*)

Keadaan saling tergantung antara satu bagian dengan bagian lainnya telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh pada bagian lainnya dan mungkin juga pada seluruh sistem organisasi.

5. Hubungan (*Relationship*)

Hubungan kemanusiaan di dalam sebuah organisasi dapat dicermati dengan memerhatikan perilaku komunikasi orang-orang yang terlibat dalam hubungan tersebut. Hal yang dapat dicermati antara lain adalah efek yang ditimbulkan dari perilaku komunikasi terhadap hubungan spesifik di dalam subbagian organisasi sebagaimana interaksi antara yang satu dengan yang lainnya terjadi. Hal lain yang juga dapat dicermati adalah sikap, keterampilan dan moralitas utuh yang dimiliki karyawan yang dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan organisasi.

6. Lingkungan (*Environment*)

Yang dimaksud dengan lingkungan adalah totalitas faktor fisik dan sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Selanjutnya Goldhaber (1993: 23) memilah dan menganalisa lingkungan ke dalam komponen internal dan eksternal. Komponen internal mengacu pada personalia, staf dan fungsional, serta level organisasi, seperti: tujuan/sasaran, produk/jasa dan integrasi. Sedangkan komponen eksternal mengacu pada pelanggan, *supplier*, pesaing, teknologi, dan sebagainya.

7. Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan antara informasi yang tersedia dengan informasi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, anggota organisasi yang membutuhkan dan memiliki banyak informasi menjadi lebih yakin dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai produktivitas, dan sebaliknya mereka yang tidak membutuhkan dan memiliki informasi cukup, akan mengalami ketidakpastian di dalam pelaksanaan tugasnya.

2.3 Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim, seperti yang dinyatakan Sackmann, merupakan suatu kiasan yang dapat memberikan gambaran yang gamblang pada tingkat kognitif, emosional, perilaku, dan menyatakan suatu bagian tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku sebenarnya (Pace dan Faules, 2006: 147). Iklim komunikasi organisasi menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik, dan cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi dapat menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Iklim

komunikasi sebuah organisasi itu penting karena iklim sebuah organisasi memengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding menyatakan bahwa iklim organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. (Face dan Faules, 2006: 148).

Poole berpendapat bahwa iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi (Pace dan Faules, 2006: 148). Pendapat ini menegaskan pemahaman bahwa jika kita mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi, maka kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Poole juga menyatakan bahwa iklim muncul dari dan didukung oleh praktik-praktik organisasi. Kopelman, Brief, dan Guzzo membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi, yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Mereka menerangkan bahwa bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam pembuatan keputusan, mungkin muncul suatu perubahan dalam iklim organisasi. Perubahan iklim ini mungkin, pada gilirannya, memengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai.

Redding mengatakan iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut memercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari

anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Pace dan Faules, 2006: 154).

Selanjutnya Pace dan Faules (2006: 154 – 155) mengatakan bahwa para anggota organisasi menentukan dan meneguhkan eksistensi pengaruh komunikasi. Melalui proses interaksi, para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, dukungan, keterbukaan, penyuluhan, perhatian, dan keterusterangan. Dengan demikian, pengaruh komunikasi dapat bermacam-macam dan berubah menurut cara-cara pengaruh komunikasi ini ditentukan dan diteguhkan melalui interaksi diantara para anggotanya.

Pengaruh-pengaruh komunikasi bergabung dalam beberapa cara yang berbeda untuk mengembangkan suatu kepercayaan dan sistem nilai yang dikenali oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi. Setiap iklim dapat ditandai oleh gabungan yang berbeda dari pengaruh-pengaruh komunikasi sehingga iklim tersebut dapat disebut dengan berbagai nama yang berlainan, seperti keikutsertaan, acuh tak acuh, mendukung, bermusuhan, menghidupkan, bertahan, positif, atau negatif.

Iklim komunikasi tertentu memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikat diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi. Iklim yang negatif dapat benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi (Pace dan Faules, 2006: 155).

Iklim komunikasi yang penuh rasa persaudaraan mendorong para anggota organisasi untuk berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah dengan anggota

yang lain. Sedangkan iklim komunikasi yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan (Arni, 2004: 84).

Dari sini dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang cukup penting bagi motivasi kerja dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi, dan iklim komunikasi yang kuat seringkali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung (Pace dan Faules, 2006: 156).

Iklim komunikasi yang mendukung akan membuat para karyawan berkomunikasi secara terbuka, dan satu sama lain akan saling memberi motivasi atau dorongan pada saat mereka menyelesaikan tugas mereka. Namun sebaliknya jika iklim komunikasi tidak mendukung, maka akan menyebabkan para karyawan berada dalam suasana yang tidak kondusif dan satu dengan lainnya tidak akan merasa nyaman untuk berkomunikasi secara terbuka. Tentu saja lambat laun situasi seperti ini akan membuat para karyawan tidak termotivasi dalam melaksanakan tugas mereka.

Terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi iklim komunikasi organisasi, Pace dan Peterson (Pace dan Faules, 2006: 159 – 160) telah melakukan penelitian. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa paling sedikit ada enam faktor utama yang memengaruhi iklim komunikasi organisasi. Keenam faktor tersebut adalah:

1. Kepercayaan

Karyawan di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan memertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan partisipatif

Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan

mereka. Para karyawan di semua tingkatan harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen agar mereka berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi. Para karyawan mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa memandang tingkat jabatan atau posisi mereka masing-masing di dalam organisasi.

4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang memengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, para pimpinan, dan rencana-rencanya.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Karyawan di setiap tingkat organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan karyawan di setiap tingkat bawahan dalam organisasi secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Karyawan di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi – produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Berdasarkan uraian tentang iklim komunikasi organisasi dengan segala aspek yang melingkupinya, maka iklim komunikasi di dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting yang dapat menjembatani antara

pengelolaan sumber daya manusia, yang menjadi unsur terpenting dalam organisasi, dengan pencapaian hasil atau produktivitas organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Pace dan Faules yang mengatakan bahwa iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi karena iklim memengaruhi usaha anggota organisasi. Jadi, iklim komunikasi memainkan peranan sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi (2006: 155).

2.4 Komunikasi Interpersonal

2.4.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal

Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). Goldhaber mendefinisikan organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung (*interdependent*). Jika sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling memengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lain. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Tetapi tidak semua pola dan sifat hubungan dalam organisasi berdasarkan pada jabatan dan peranan. Setiap anggota atau individu di dalam organisasi juga bertindak dan berkomunikasi dengan tanpa mengindahkan jabatan dan peranan mereka secara resmi, sehingga menciptakan jalinan komunikasi dan struktur yang bersifat informal yang diwarnai oleh sifat hubungan antarpribadi.

Para ahli teori komunikasi mendefinisikan komunikasi interpersonal atau juga sering disebut komunikasi antarpribadi secara berbeda-beda. Adapun beberapa definisi yang berhasil dikumpulkan oleh Joseph A. Devito dalam bukunya *Komunikasi Antar Manusia* (1997: 231) adalah sebagai berikut:

1. Definisi berdasarkan komponen (Bochner, 1978)

Definisi ini menjelaskan komunikasi interpersonal dengan mengamati komponen utamanya, dalam hal ini, penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil

orang dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera.

2. Definisi berdasarkan hubungan diadik (Capella, 1987)

Definisi ini menjelaskan komunikasi antarpribadi sebagai komunikasi yang berlangsung diantara dua orang yang mempunyai hubungan yang mantap dan jelas. Jadi misalnya, komunikasi antarpribadi meliputi komunikasi yang terjadi antara pramuniaga dengan pelanggan, anak dengan ayah, dua orang dalam suatu wawancara, dan sebagainya. Di bawah ini adalah definisi tentang komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh Devito:

“In a dyadic relation definition, interpersonal communication is the communication that takes place between two persons who have an established relationship; the people are in some way ‘connected’. Interpersonal communication would thus include what takes place between a son and his father, an employer and an employee, two sisters, a teacher and a student, two lovers, two friends, and so on” (2007: 5)

Dengan demikian, hampir tidak mungkin ada komunikasi *diadik* (dua orang) yang bukan komunikasi antarpribadi. Hampir tidak terhindarkan selalu ada hubungan tertentu antara dua orang. Adakalanya hubungan ini diperluas sehingga mencakup juga sekelompok kecil orang, seperti anggota keluarga atau kelompok-kelompok yang terdiri dari tiga atau empat orang.

3. Definisi berdasarkan Pengembangan (Miller, 1990)

Komunikasi antarpribadi dilihat sebagai akhir dari perkembangan dari komunikasi yang bersifat tak pribadi (*impersonal*) pada satu ekstrim menjadi komunikasi pribadi atau intim pada ekstrim yang lain. Dengan kata lain, komunikasi adalah suatu proses yang berkembang, yaitu dari yang bersifat *impersonal* menjadi *interpersonal* atau intim.

Sedangkan Mulyana (2008: 81) mendefinisikan komunikasi antarpribadi sebagai komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal. Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi ini adalah

komunikasi diadik (*dyadic communication*) yang melibatkan hanya dua orang, seperti suami-istri, dua sejawat atau dua rekan kerja, dua sahabat dekat, guru-murid, atasan-bawahan dan sebagainya. Ciri-ciri komunikasi diadik adalah bahwa pihak-pihak yang berkomunikasi berada dalam jarak yang dekat; pihak-pihak yang berkomunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan secara verbal ataupun nonverbal. Keberhasilan komunikasi menjadi tanggung jawab para peserta komunikasi. Kedekatan hubungan pihak-pihak yang berkomunikasi akan tercermin pada jenis-jenis pesan atau respon nonverbal mereka, seperti sentuhan, tatapan mata yang ekspresif, dan jarak fisik yang sangat dekat. Pendengaran dan penglihatan sebagai indra utama dalam berkomunikasi akan lebih lengkap dan sempurna jika disertai dengan sentuhan, tatapan mata, atau pun ungkapan indra-indra yang lain. Jadi sangatlah jelas bahwa komunikasi antarpribadi sangat potensial untuk memengaruhi atau membujuk orang lain karena selain kata-kata yang digunakan untuk menyampaikan dan menerima serta memberi respon atas pesan, kelima panca indera pun dapat difungsikan untuk mendukung makna pesan tersebut.

Berdasarkan topik penelitian ini, dari beberapa definisi di atas peneliti hanya akan meneliti dengan dasar hubungan yang mantap dan jelas. Komunikasi interpersonal sebagai komunikasi antara komunikator dengan komunikan, dianggap sebagai jenis komunikasi yang paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang (Effendy, 2008: 8).

Berdasarkan hal tersebut dapat kita ketahui bahwa komunikasi interpersonal juga dapat dilakukan secara tidak langsung, meskipun tetap dalam konteks komunikasi interpersonal. Namun, sesuai dengan tujuan penelitian ini, peneliti hanya akan membahas komunikasi interpersonal yang bersifat langsung yang menurut pemahaman peneliti hal ini lebih efektif.

Dengan merujuk pada uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa komunikasi interpersonal merupakan kegiatan yang dinamis. Dengan tetap memerhatikan kedinamisannya, menurut Reardon Kathleen K. (1987: 10) yang juga dikutip dan diterjemahkan oleh Hardjana (2003: 86 – 90), komunikasi interpersonal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Komunikasi interpersonal meliputi perilaku verbal dan nonverbal
Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang pesannya dikemas dan diungkapkan dalam bentuk verbal dan nonverbal. Hal ini mencakup isi pesan dan bagaimana isi pesan itu dikatakan atau diungkapkan.
2. Komunikasi interpersonal meliputi komunikasi berdasarkan perilaku spontan (*spontaneous behavior*), perilaku menurut kebiasaan (*script behaviour*), perilaku menurut kesadaran (*contrived behaviour*) atau kombinasi ketiganya. Perilaku spontan dalam berkomunikasi adalah perilaku yang dilakukan karena desakan emosi dan tanpa sensor serta revisi secara kognitif. Sedangkan perilaku menurut kebiasaan adalah perilaku yang kita pelajari dari kebiasaan kita. Perilaku ini khas, dilakukan pada situasi tertentu, dan dimengerti orang. Dan perilaku sadar adalah perilaku yang dipilih karena dianggap sesuai dengan situasi yang ada. Perilaku ini dirancang sebelumnya dan disesuaikan dengan orang yang akan dihadapi, urusan yang harus diselesaikan, dan situasi serta kondisi yang ada.
3. Komunikasi interpersonal tidaklah statis tetapi berkembang
Komunikasi interpersonal merupakan proses komunikasi yang berkembang, yang berbeda-beda tergantung dari tingkat hubungan pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi, pesan yang dikomunikasikan dan cara pesan itu dikomunikasikan. Komunikasi itu berkembang, berawal dari saling pengenalan yang dangkal, berlanjut makin mendalam, dan berakhir dengan saling pengenalan yang amat mendalam. Namun demikian, jalinan ini pun dapat terputus dan sampai akhirnya saling melupakan.
4. Komunikasi interpersonal mencakup umpan balik pribadi, interaksi, dan koherensi
Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi tatap muka yang memungkinkan terjadinya umpan balik (*feedback*). Dalam komunikasi ini terjadi interaksi diantara pengirim dan penerima pesan, yang satu memengaruhi yang lain. Pengaruh itu terjadi pada tataran kognitif (pengetahuan), afektif (perasaan), dan perilaku (*behavior*). Semakin

berkembang komunikasi interpersonal itu, semakin intensif umpan balik dan interaksi dan hal inilah yang menimbulkan terciptanya koherensi dalam komunikasi.

5. Komunikasi interpersonal berpedoman pada aturan intrinsik dan ekstrinsik
Komunikasi interpersonal dapat berjalan baik jika mengikuti peraturan tertentu. Peraturan intrinsik adalah peraturan yang dikembangkan oleh masyarakat untuk mengatur cara orang harus berkomunikasi satu sama lain. Peraturan ini menjadi pedoman perilaku dalam komunikasi interpersonal. Karena ditetapkan oleh masyarakat, pedoman itu bersifat khas untuk masing-masing, masyarakat, budaya, dan bangsa. Sedangkan peraturan ekstrinsik adalah peraturan yang ditetapkan oleh situasi atau masyarakat.
6. Komunikasi interpersonal merupakan suatu aktivitas
Komunikasi interpersonal bukan hanya komunikasi dari pengirim dan penerima, melainkan komunikasi timbal balik antara pengirim dan penerima pesan. Komunikasi interpersonal bukan sekedar serangkaian rangsangan-tanggapan, stimulus-respon, tetapi serangkaian proses saling penerimaan, penyerapan, dan penyampaian tanggapan yang sudah diolah oleh masing-masing pihak.
7. Komunikasi interpersonal mencakup persuasi
Komunikasi interpersonal berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi dapat saling memberi inspirasi, semangat dan dorongan untuk mengubah pemikiran, perasaan, dan sikap yang sesuai dengan topik yang sedang dibahas bersama.

2.4.2 Tujuan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal dapat dipergunakan untuk berbagai macam tujuan. Devito dalam bukunya yang berjudul "*The Interpersonal Communication*" (2007: 7) menyatakan bahwa semua orang yang terlibat di dalam komunikasi interpersonal memiliki tujuan yang bermacam-macam, seperti: untuk mengenal

diri sendiri dan orang lain, untuk mengetahui dunia luar, untuk menciptakan dan memelihara hubungan, untuk memengaruhi sikap dan perilaku, untuk bermain dan mencari hiburan, dan untuk membantu. Hal ini dijelaskan lebih lanjut oleh Marhaeni Fajar (2009: 78 – 80) sebagai berikut:

1. Mengetahui diri sendiri dan orang lain

Salah satu cara untuk mengenal diri sendiri adalah melalui komunikasi interpersonal. Komunikasi ini menjadi sarana bagi kita untuk membicarakan diri kita sendiri, sehingga melalui komunikasi interpersonal kita belajar tentang bagaimana dan sejauh mana kita harus membuka diri pada orang lain. Selain itu, komunikasi interpersonal juga dapat membuat kita mengetahui nilai, sikap, dan perilaku orang lain, sehingga kita dapat memberi tanggapan secara tepat terhadap tindakan orang lain.

2. Mengetahui dunia luar

Komunikasi interpersonal memungkinkan kita untuk memahami lingkungan kita secara baik yakni tentang obyek dan peristiwa-peristiwa yang dialami orang lain. Banyak informasi yang kita miliki berasal dari interaksi antarpribadi. Meskipun ada yang berpendapat bahwa sebagian besar informasi yang ada berasal dari media massa, tetapi informasi-informasi tersebut sering dibicarakan dan diinternalisasi melalui komunikasi interpersonal. Dan pada kenyataannya, nilai keyakinan, sikap dan perilaku kita lebih banyak dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal dari pada oleh media massa.

3. Menciptakan dan memelihara hubungan

Manusia diciptakan sebagai makhluk individu sekaligus makhluk sosial. Oleh sebab itu, dalam kehidupan sehari-hari orang ingin menciptakan dan memelihara hubungan dekat dengan orang lain. Kita tidak ingin hidup sendiri, terisolasi dari masyarakat kita dan kita pun ingin merasa dicintai dan disukai serta sekaligus menyayangi dan menyukai orang lain. Oleh karenanya, kita menggunakan banyak

waktu untuk berkomunikasi antarpribadi yang bertujuan untuk menciptakan dan memelihara hubungan sosial dengan orang lain, sehingga hidup kita terasa lebih bermakna.

4. Mengubah sikap dan perilaku

Melalui komunikasi interpersonal sering kita berupaya untuk mengubah sikap dan perilaku orang lain dengan cara membujuk atau dengan upaya-upaya yang bersifat persuasif.

5. Bermain dan mencari hiburan

Melalui komunikasi interpersonal kita dapat mencari hiburan atau melakukan kegiatan yang menyenangkan sehingga kita dapat merasakan kelepaan atau kelegaian.

6. Membantu

Psikiater, psikolog, dan ahli terapi adalah contoh profesi yang mempunyai fungsi menolong orang lain. Tugas-tugas tersebut dilakukan melalui komunikasi interpersonal.

Sebagai kesimpulan, uraian tentang tujuan-tujuan komunikasi interpersonal dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu:

1. Tujuan-tujuan ini dapat dilihat sebagai faktor-faktor motivasi atau sebagai alasan-alasan mengapa kita terlibat dalam komunikasi interpersonal. Dengan demikian, kita dapat mengatakan bahwa kita membantu orang lain untuk mengubah sikap dan perilaku seseorang.
2. Tujuan-tujuan ini dapat dipandang sebagai hasil efek umum dari komunikasi interpersonal. Dengan demikian kita dapat mengatakan bahwa sebagai suatu hasil dari komunikasi interpersonal, kita dapat mengenal diri kita sendiri, membuat hubungan lebih baik dan bermakna dan memperoleh pengetahuan tentang dunia luar.

2.4.3 Komponen Komunikasi Interpersonal

Dalam komunikasi interpersonal ada delapan (8) komponen seperti yang diuraikan dalam bukunya Joseph A. Devito (2007: 9 – 20). Kedelapan komponen tersebut adalah:

1. Sumber-Penerima

Kita menggunakan istilah sumber-penerima sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk menegaskan bahwa setiap orang yang terlibat dalam komunikasi adalah sumber (atau pembicara) sekaligus penerima (atau pendengar). Anda mengirimkan pesan ketika anda berbicara, menulis, atau memberikan isyarat tubuh. Anda menerima pesan dengan mendengarkan, membaca, membaui, dan sebagainya.

2. Enkoding-Dekoding

Dalam ilmu komunikasi kita menamai tindakan menghasilkan pesan (misalnya, berbicara atau menulis) sebagai enkoding (*encoding*). Dengan menuangkan gagasan-gagasan kita ke dalam gelombang suara atau ke atas selembar kertas, kita menjelmakan gagasan-gagasan tadi ke dalam kode tertentu. Jadi, kita melakukan enkoding. Sedangkan kita menamai tindakan menerima pesan (misalnya, mendengarkan atau membaca) sebagai dekoding (*decoding*). Dengan menerjemahkan gelombang suara atau kata-kata di atas kertas menjadi gagasan, kita menguraikan kode tadi atau kita melakukan dekoding. Oleh karenanya, kita menamai pembicara atau penulis sebagai enkoder (*encoder*), dan pendengar atau pembaca sebagai dekoder (*decoder*). Seperti halnya sumber-penerima, kita menuliskan enkoding-dekoding sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk menegaskan bahwa kita menjalankan fungsi-fungsi ini secara simultan. Ketika kita berbicara (enkoding), kita juga menyerap tanggapan dari pendengar (dekoding).

3. Pesan

Pesan komunikasi dapat mempunyai banyak bentuk. Kita mengirimkan

dan menerima pesan ini melalui salah satu atau kombinasi tertentu dari panca indra kita. Walaupun biasanya kita menganggap pesan selalu dalam bentuk verbal (lisan atau tertulis), ini bukanlah satu-satunya jenis pesan. Kita juga berkomunikasi secara nonverbal (tanpa kata). Sebagai contohnya, berkomunikasi secara nonverbal dapat diwujudkan melalui busana yang kita kenakan, cara kita berjalan, berjabat tangan, menggelengkan kepala, menyisir rambut, duduk, dan tersenyum, atau dengan kata lain, melalui segala hal yang kita ungkapkan dalam melakukan komunikasi.

4. Saluran

Saluran komunikasi adalah media yang dilalui pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya satu saluran, kita menggurakan dua, tiga, atau empat saluran yang berbeda secara simultan. Sebagai contoh, dalam interaksi tatap muka kita berbicara dan mendengarkan (saluran suara), tetapi kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat ini secara visual (saluran visual). Kita juga memancarkan dan mencium bau-bauan (saluran olfaktori). Seringkali kita saling menyentuh, ini pun merupakan komunikasi (saluran taktil).

5. Gangguan

Gangguan (*noise*) adalah gangguan dalam komunikasi yang mendistorsi pesan. Gangguan menghalangi penerima dalam menerima pesan dan sumber dalam mengirimkan pesan. Gangguan dikatakan ada dalam suatu sistem komunikasi bila ini membuat pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima. Gangguan ini dapat berupa gangguan fisik (ada orang lain berbicara), psikologis (pemikiran yang sudah ada di kepala kita), atau semantik (salah mengartikan makna).

6. Etik

Karena komunikasi mempunyai dampak, maka ada masalah etik di sini. Karena komunikasi mengandung konsekuensi, maka ada aspek benar-salah dalam setiap tindak komunikasi. Tidak seperti prinsip-

prinsip komunikasi yang efektif, prinsip-prinsip komunikasi yang etis sulit dirumuskan. Seringkali kita dapat mengamati dampak komunikasi, dan berdasarkan pengamatan ini, merumuskan prinsip-prinsip komunikasi yang efektif. Tetapi, kita tidak dapat mengamati kebenaran atau ketidakbenaran suatu tindak komunikasi. Dimensi etik dari komunikasi makin rumit karena etik memiliki keterkaitan erat dengan falsafah hidup pribadi seseorang sehingga sukar untuk menyarankan pedoman yang berlaku bagi setiap orang. Meskipun sukar, pertimbangan etik tetaplah merupakan bagian integral dalam setiap tindak komunikasi. Keputusan yang kita ambil dalam hal komunikasi haruslah dipedomani oleh apa yang kita anggap benar di samping juga oleh apa yang kita anggap efektif.

7. Lingkungan komunikasi

Lingkungan (konteks) komunikasi setidaknya-tidaknya memiliki tiga dimensi, yaitu fisik, sosial-psikologis, dan temporal (waktu). Yang dimaksud dengan dimensi fisik adalah ruang di mana komunikasi berlangsung secara nyata atau berwujud. Dimensi sosial-psikologis meliputi, misalnya tata hubungan status di antara mereka yang terlibat, peran yang dijalankan, dan aturan budaya masyarakat di mana mereka berkomunikasi. Lingkungan atau konteks ini juga mencakup rasa persahabatan atau permusuhan, formalitas atau informalitas, serius atau senda gurau. Dan sedangkan dimensi temporal (waktu), mencakup waktu dalam hitungan jam, hari, atau sejarah di mana komunikasi berlangsung. Ketiga dimensi lingkungan ini saling berinteraksi; masing-masing memengaruhi dan dipengaruhi oleh yang lain. Sebagai contoh, terlambat memenuhi janji dengan seseorang (dimensi temporal), dapat mengakibatkan berubahnya suasana persahabatan-permusuhan (dimensi sosial-psikologis), yang kemudian dapat menyebabkan perubahan kedekatan fisik dan pemilihan rumah makan untuk makan malam (dimensi fisik). Perubahan-perubahan tersebut

dapat menimbulkan banyak perubahan lain. Proses komunikasi tidak pernah statis.

8. Kompetensi komunikasi

Kompetensi komunikasi mengacu pada kemampuan kita untuk berkomunikasi secara efektif (Spitzberg dan Cupach, 1989). Kompetensi ini mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam memengaruhi isi (*content*) dan bentuk pesan komunikasi (misalnya, pengetahuan bahwa suatu topik mungkin layak dikomunikasikan kepada pendengar tertentu di lingkungan tertentu, tetapi mungkin tidak layak bagi pendengar dan lingkungan yang lain). Pengetahuan tentang tatacara perilaku nonverbal (misalnya kepatutan sentuhan, suara yang keras, serta kedekatan fisik) juga merupakan bagian dari kompetensi komunikasi.

Berdasarkan uraian tentang kedelapan komponen yang terdapat pada komunikasi interpersonal, maka semakin jelaslah bahwa komunikasi interpersonal yang terjadi di dalam sebuah organisasi akan turut menentukan iklim organisasi tersebut, dan demikian juga sebaliknya.

2.4.4 Prinsip-Prinsip Komunikasi Interpersonal

Setelah mengetahui pengertian, tujuan, dan komponen komunikasi interpersonal, melalui bukunya Joseph Devito (2007: 21 – 29), kita akan mengenal tentang prinsip-prinsip komunikasi interpersonal sebagai berikut:

1. Komunikasi interpersonal merupakan proses transaksional

Komunikasi adalah transaksi. Dengan transaksi dimaksudkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses, komponen-komponennya saling terkait, dan bahwa para komunikatornya beraksi dan bereaksi sebagai suatu kesatuan atau keseluruhan.

2. Komunikasi interpersonal bersifat ambigu

Pesan yang ambigu adalah pesan yang dapat diartikan lebih dari dua makna. Kadang-kadang ambiguitas muncul karena dalam

berkomunikasi orang menggunakan kata-kata yang dapat diinterpretasikan secara berbeda.

3. Komunikasi interpersonal merupakan hubungan simetris dan komplementer

Hubungan dapat berbentuk simetris atau komplementer. Dalam hubungan simetris dua orang saling bercermin pada perilaku yang lainnya. Jika salah seorang menganggu, yang lain menganggu, jika yang satu menampakkan rasa cemburu, yang lain memperlihatkan rasa cemburu; jika yang satu pasif, yang lain pasif. Hubungan ini bersifat setara (sebanding), dengan penekanan pada pengurangan perbedaan di antara kedua orang yang bersangkutan. Hubungan simetris bersifat kompetitif; masing-masing pihak berusaha memertahankan kesetaraan atau keunggulannya dari yang lain. Sedangkan dalam hubungan komplementer, kedua pihak mempunyai perilaku yang berbeda. Perilaku salah seorang berfungsi sebagai stimulus perilaku komplementer bagi yang lain. Dalam hubungan komplementer perbedaan di antara kedua pihak dimaksimalkan. Orang menempati posisi yang berbeda; yang satu atasan, yang lain bawahan; yang satu aktif, yang lain pasif; yang satu kuat, yang lain lemah. Pada masanya, budaya membentuk hubungan seperti ini —misalnya, hubungan antara guru dan murid, atau antara atasan dan bawahan—. Walaupun hubungan komplementer umumnya produktif, di mana perilaku salah satu mitra melengkapi atau menguatkan perilaku yang lain, tetap saja masih timbul adanya masalah. Salah satu masalah dalam hubungan komplementer, adalah yang disebabkan oleh kekakuan yang berlebihan.

4. Komunikasi interpersonal mengacu pada isi dan hubungan

Komunikasi, setidaknya-tidaknya sampai batas tertentu, berkaitan dengan dunia nyata atau sesuatu yang berada di luar (bersifat ekstern) bagi pembicara dan pendengar. Tetapi sekaligus, komunikasi juga menyangkut hubungan di antara kedua pihak. Dalam setiap situasi

komunikasi, dimensi isi mungkin tetap sama tetapi aspek hubungannya dapat berbeda, atau aspek hubungan tetap sama sedangkan isinya berbeda.

5. Komunikasi interpersonal merupakan rangkaian komunikasi dipunktiasi

Peristiwa komunikasi merupakan transaksi yang kontinyu. Tidak ada awal dan akhir yang jelas. Sebagai pemeran serta atau sebagai pengamat tindak komunikasi, kita membagi proses kontinyu dan berputar ini ke dalam sebab dan akibat, atau ke dalam stimulus dan tanggapan. Artinya, kita mensegmentasikan arus kontinyu komunikasi ini ke dalam potongan-potongan yang lebih kecil. Kita menamai beberapa di antaranya sebagai sebab atau stimulus dan lainnya sebagai efek atau tanggapan.

6. Komunikasi interpersonal memiliki sifat tidak terhindarkan, berjalan satu arah (tak dapat dibalik), dan tak dapat diulangi

Komunikasi interpersonal dapat berlangsung secara tidak disengaja, tanpa tujuan, tanpa termotivasi secara sadar. Seringkali komunikasi interpersonal terjadi meskipun seseorang tidak menginginkannya. Komunikasi interpersonal juga berjalan satu arah, artinya bahwa proses komunikasi yang telah terjadi tidak dapat dibalik (*irreversible*). Apa yang telah dikomunikasikan tidak dapat ditarik kembali. Selain itu, komunikasi yang telah terjadi antarpribadi juga tidak dapat diulang sama seperti ketika pertama kali terjadi. Hal ini karena segala sesuatu dapat berubah seiring dengan berjalannya waktu.

2.4.5 Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Komunikasi antarpribadi, seperti bentuk perilaku yang lain, dapat sangat efektif dan dapat pula tidak efektif. Sedikit saja perjumpaan antarpribadi yang gagal total atau berhasil total, tetapi ada perjumpaan yang lebih efektif ketimbang yang lain (Devito, 1997: 259 – 270).

Menurut Devito, karakteristik efektivitas komunikasi interpersonal ini dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu:

1. Sudut Pandang Humanistik

Sudut pandang ini menekankan pada keterbukaan, empati, sikap mendukung dan kualitas-kualitas lain yang menciptakan interaksi yang bermakna, jujur dan memuaskan (Bochner & Kelly, 1974). Pandangan ini dimulai dengan pandangan umum yang menurut para filsuf dan humanis menentukan terciptanya hubungan antarmanusia yang superior (misalnya kejujuran, keterbukaan, dan sikap positif).

2. Sudut Pandang Praktis

Sudut pandang ini menekankan pada manajemen dan kesegaran interaksi dan, secara umum, kualitas-kualitas yang menentukan pencapaian tujuan yang spesifik. Pandangan ini berawal dari ketrampilan spesifik, yang dari riset diketahui efektif dalam komunikasi antarpribadi, kemudian mengelompokkan keterampilan-keterampilan ini ke dalam kelas-kelas perilaku umum, misalnya ketrampilan manajemen interaksi atau keterampilan orientasi lainnya.

3. Sudut Pandang Pergaulan Sosial dan Sudut Pandang Kesetaraan

Sudut pandang ini didasarkan pada model ekonomi imbalan dan biaya. Sudut pandang ini mengasumsikan bahwa suatu hubungan merupakan suatu kemitraan dimana imbalan dan biaya saling dipertukarkan.

Sudut pandang tersebut tidaklah sama sekali terpisah, melainkan saling melengkapi. Masing-masing sudut pandang akan membantu dalam memahami efektivitas komunikasi antarpribadi. Berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut aspek-aspek yang terkait dengan ketiga sudut pandang di atas.

1. Sudut Pandang Humanistik untuk Efektivitas Pribadi.

Dalam sudut pandang humanistik ini ada lima kualitas umum yang dipertimbangkan: keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan.

- a. Keterbukaan

Tiga aspek dari kualitas keterbukaan komunikasi antarpribadi:

- 1) Terbuka pada orang yang diajaknya berinteraksi. Adanya kesediaan untuk mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan.
 - 2) Kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Kita ingin orang bereaksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan dan kita berhak mengharapkan hal ini.
 - 3) Kepemilikan perasaan dan pikiran (Bochner & Kelly, 1974). Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang kita lontarkan adalah memang milik kita dan kita bertanggung jawab atasnya.
- b. Empati
- Henry Backrack (1976) mendefinisikan empati sebagai “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”. Berempati berarti merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya. Empati dapat dikomunikasikan baik secara verbal maupun nonverbal. Secara nonverbal, kita dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan (1) keterlibatan aktif dengan orang lain melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai; (2) konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kedekatan fisik; serta (3) sentuhan atau belaian yang sepiantasnya.
- c. Sikap Mendukung
- Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Kita memerlihatkan sikap mendukung dengan bersikap (1) deskriptif, bukan evaluatif, (2) spontan, bukan strategik, dan (3) provisional, bukan sangat yakin dan (4) sikap positif. Untuk lebih jelasnya keempat sikap tersebut diuraikan sebagai berikut:

1) Diskriptif

Suasana yang bersifat deskriptif dan bukan evaluatif membantu terciptanya sikap mendukung. Bila seseorang mempersepsikan suatu komunikasi sebagai permintaan akan informasi atau uraian mengenai suatu kejadian tertentu, seseorang umumnya tidak merasakan ancaman. Di pihak lain, komunikasi yang bernada menilai seringkali membuat kita bersikap defensif. Tony Brougher, dalam *A Way With Words* (1982), mengemukakan tiga aturan untuk komunikasi deskriptif: (1) jelaskan apa yang terjadi; (2) jelaskan bagaimana perasaan kita; (3) jelaskan bagaimana hal ini terkait dengan lawan bicara

2) Spontanitas

Gaya spontan membantu menciptakan suasana mendukung. Orang yang spontan dalam komunikasinya dan terus terang serta terbuka dalam mengutarakan pikirannya biasanya bereaksi dengan cara yang sama - terus terang dan terbuka.

3) Provisionalisme

Bersikap provisional, artinya bersikap tentatif dan berpikiran terbuka serta bersedia mendengarkan pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan.

4) Sikap positif

Kita mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi antarpribadi dengan sedikitnya dua cara, yaitu dengan menyatakan sikap positif dan dengan secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita untuk berinteraksi.

d. Kesetaraan (*Equality*)

Komunikasi antarpribadi akan lebih efektif bila suasananya "setara", artinya harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-

masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

2. Sudut Pandang Prakmatis untuk Efektivitas Antarpribadi

Sudut pandang prakmatis, berperilaku, atau sering dikatakan sebagai sudut pandang “keras” untuk efektivitas antarpribadi, adakalanya dinamai model kompetensi, memusatkan pada perilaku spesifik yang harus digunakan oleh komunikator untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Adapun lima kualitas efektivitas yang dimiliki adalah sebagai berikut:

a. Kepercayaan diri

Komunikator yang efektif memiliki kepercayaan diri sosial; perasaan cemas tidak dengan mudah dilihat orang lain. Komunikator yang efektif selalu merasa nyaman bersama orang lain dan merasa nyaman dalam situasi komunikasi pada umumnya.

b. Kebersatuan

Kebersatuan mengacu pada penggabungan antara pembicara dan pendengar – terciptanya rasa kebersamaan dan kesatuan. Kebersatuan menyatukan pembicara dan pendengar.

c. Manajemen interaksi

Dalam manajemen interaksi yang efektif, tidak seorangpun merasa diabaikan atau merasa jadi tokoh penting. Masing-masing pihak berkontribusi dalam keseluruhan komunikasi.

d. Pemantauan diri

Pemantauan diri adalah manipulasi citra yang kita tampilkan kepada pihak lain (Syder, 1986). Pemantau diri yang cermat selalu menyesuaikan perilaku mereka menurut umpan balik dari pihak lain, guna mendapatkan efek paling menyenangkan.

e. Daya ekspresi

Daya ekspresi mengacu pada keterampilan mengkomunikasikan keterlibatan tulus dalam interaksi antarpribadi. Hal ini mencakup, misalnya, ekspresi tanggung jawab atas pikiran dan perasaan,

mendorong daya ekspresi atau keterbukaan orang lain dan memberikan umpan balik yang relevan dan patut. Kita mendemonstrasikan daya ekspresi dengan menggunakan variasi dalam kecepatan, nada, volume dan ritme suara untuk mengisyaratkan keterlibatan dan perhatian dan dengan membiarkan otot-otot wajah mencerminkan dan menggemakan keterlibatan ini.

f. Orientasi kepada orang lain

Orientasi yang mengacu pada kemampuan kita untuk menyesuaikan diri dengan lawan bicara selama perjumpaan antarpribadi. Orientasi ini mencakup pengkomunikasian perhatian dan minat terhadap apa yang dikatakan lawan bicara.

3. Sudut Pandang Pergaulan Sosial untuk Efektivitas Antarpribadi

Teori pergaulan sosial mengatakan bahwa kita mengembangkan hubungan bila manfaatnya lebih besar daripada biaya yang harus kita keluarkan. Kita melibatkan diri dalam hubungan yang akan memberikan keuntungan bagi kita. Imbalan atau manfaat adalah hal-hal yang memenuhi kebutuhan kita akan rasa aman, seks, penerimaan sosial, keuntungan keuangan, status dan sebagainya.

Demikian telah diuraikannya teori-teori mengenai efektivitas komunikasi antarpribadi. Adanya komunikasi antarpribadi yang memotivasi, dalam penerapannya berjalan seiring dengan usaha dari masing-masing individu untuk mencapai apa yang ingin dicapai. Dalam pencapaian hasil, tidak akan lepas dari usaha seseorang atau dengan kata lain pasti mengalami proses belajar yang terus menerus dilakukan (Devito, 1997: 259 – 268).

Ukuran manajemen komunikasi interpersonal yang efektif adalah ketepatan informasi yang disampaikan dan kualitas hubungan yang diciptakan. Keberhasilan dalam mencapai ketepatan penyampaian informasi ditentukan oleh sifat dan mutu informasi yang disampaikan, di mana hal ini selanjutnya juga ditentukan oleh pengertian, keterangan, pengaruh sikap, hubungan yang semakin baik serta adanya tindakan.

Tubbs dan Moss (1994), menyatakan bahwa efektivitas komunikasi pada konteks komunikasi interpersonal terletak pada variable-variabel yang menitikberatkan pada aspek kualitas hubungan. Faktor-faktor yang memengaruhi kualitas hubungan, seperti dikutip oleh Deddy Mulyana (1996) adalah: pengungkapan diri, keakraban, afiliasi dan komitmen, dominasi, serta status dan kekuasaan.

Berkaitan dengan bahasan tentang kualitas hubungan tersebut, maka dikemukakan pula intensitas komunikasi antarpribadi yang merupakan aspek kuantitas dan kualitas suatu tingkah laku, jumlah energi fisik yang diperlukan untuk menaikkan rangsangan indera, obyek dan hubungan dan sifatnya yang berulang-ulang dalam suatu proses interaksi. (Ulasan ini dan selanjutnya diambil dari sumber *internet*, yaitu dari <http://www.kesimpulan.com/2009/04/intensitas-komunikasi-atasan-bawahan.html>). Berkenaan dengan definisi tersebut, tentunya komunikasi antarpribadi antara atasan dan bawahan dan juga antarsesama karyawan harus memenuhi unsur kualitas, agar hubungan yang terjalin semakin kuat. Hubungan yang berkualitas, diupayakan memenuhi hal-hal sebagai berikut:

1. Keakraban, merupakan pemenuhan kebutuhan kasih sayang. Hubungan antara atasan dan bawahan akan terpelihara jika komunikator dan komunikan sepakat akan tingkat keakraban tersebut.
2. Kontrol, merupakan kesepakatan tentang siapa yang akan mengontrol siapa dan bilamana kontrol itu harus dilakukan. Jika dua orang mempunyai pendapat yang berbeda sebelum mengambil kesimpulan, siapa yang harus lebih banyak dan siapa yang dominan dan yang menentukan.
3. Ketepatan respon, artinya pemberian respon yang sesuai dengan konteks komunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal. Jika konteks pembicaraan serius, ditanggapi secara main-main, maka akan menunjukkan sikap tidak percaya dari komunikator. Hal demikian akan mengakibatkan hubungan interpersonal yang kurang baik.
4. Kesesuaian emosional, meskipun mungkin terjadi komunikasi dua orang dengan suasana emosional yang berbeda, dan tidak stabil, besar

kemungkinan salah satu pihak akan mengakhiri komunikasi atau mengubah suasana emosi diantara keduanya.

Komunikasi antarpribadi yang berlangsung secara intensif dengan mengutamakan aspek kuantitas dan kualitas yang seimbang, bukan tidak mungkin memunculkan hubungan interpersonal yang kuat antara atasan dan bawahan serta antarsesama karyawan, sehingga keterbukaan dan kepercayaan yang didapat dari proses komunikasi tersebut dapat turut menentukan perubahan sikap dan tingkah laku dalam organisasi, terutama dalam hal ini, perubahan sikap dan perilaku karyawan. Dalam berkomunikasi harus ada keterbukaan, kejujuran, kepercayaan dan empati untuk melandasi suatu hubungan diantara keduanya, yakni atasan dan bawahan, maupun antarkaryawan.

Dalam prakteknya, perubahan sikap dan tingkah laku dari proses komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi dapat berbentuk terwujudnya suatu sikap yang diharapkan muncul dari diri karyawan, yaitu motivasi kerja yang tinggi. Dengan motivasi kerja tersebut, kinerja organisasi dipertaruhkan. Keberlangsungan dan keberhasilan dapat ditentukan oleh faktor yang satu ini.

2.5 Motivasi

2.5.1 Pengertian Motivasi

Untuk mengawali uraian tentang motivasi, maka peneliti akan menyampaikan pengertian tentang motivasi yang dikemukakan oleh para ahli dan penulis yang mempunyai perhatian khusus terhadap motivasi.

Menurut Luthans (2006: 270), definisi kata 'motivasi' diartikan atau dekat dengan kata-kata seperti *hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, dan insentif*. Secara teknis, istilah *motivasi* berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti "bergerak". Arti ini adalah bukti dari definisi komprehensif berikut ini: Motivasi adalah proses yang dimulai dengan definisi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi

bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif.

Proses dasar motivasi terjadi dari adanya kebutuhan. Kebutuhan membentuk dorongan yang bertujuan pada insentif. Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung:

1. *Kebutuhan*. Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan muncul saat sel dalam tubuh kehilangan makanan atau air atau ketika tidak ada orang lain yang bertindak sebagai teman atau sahabat.
2. *Dorongan*. Dorongan atau motif (dua istilah yang sering digunakan secara bergantian), terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dapat didefinisikan sebagai kehilangan petunjuk. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Hal tersebut adalah proses motivasi.
3. *Insentif*. Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan.

Robbins mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Meski motivasi erat kaitannya dengan upaya ke arah sasaran apa saja, ia menyempitkan fokus pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. (2008: 213)

Tiga unsur kunci dalam definisi motivasi menurut Robbins adalah intensitas, arah, dan berlangsung lama. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah unsur yang mendapat perhatian paling besar bila berbicara tentang motivasi. Akan tetapi intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, harus dipertimbangkan kualitas

upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan ke sasaran dan konsisten dengan sasaran organisasi adalah hal yang seharusnya diusahakan. Pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi *berlangsung lama*. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat memertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka. (2008: 214)

Selain pengertian tersebut, Gibson mengatakan bahwa motivasi adalah suatu konsep yang sering digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. (1996: 185)

Lain halnya dengan Reksohadiprodjo, ia mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (1992: 256).

Dari beberapa pengertian yang telah diuraikan, jelaslah bahwa motivasi pada dasarnya mengacu pada diri seseorang yang mendasari aktivitas atau pekerjaannya agar lebih bersemangat dan terpacu untuk terus berusaha sebaik-baiknya dalam mencapai tujuan.

Pace (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang yang dapat menjelaskan alasan mengapa seseorang bersedia mencurahkan tenaganya untuk suatu pekerjaan atau tugas. Uraian ini semakin memperjelas pengertian bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi yang terjadi pada diri seorang karyawan merupakan unsur utama yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerjanya yang mengarah kepada tercapainya suatu tujuan. Motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh stimulasi baik yang bersifat internal maupun eksternal.

2.5.2 Konsep Motivasi

Konsep tentang motivasi yang menjadi perhatian peneliti dalam kajian ini adalah konsep-konsep yang mendukung topik penelitian, terutama yang berkaitan dengan hubungan antarpribadi di dalam sebuah organisasi. Menurut peneliti, konsep-konsep atau teori-teori tersebut adalah: Teori Hirarki Kebutuhan, Teori X dan Teori Y, Teori Dua Faktor, Teori *Existence, Relatedness, Growth* (ERG), dan Teori Kebutuhan McClelland. Adapun penjelasan tentang teori-teori tersebut adalah sebagai berikut:

1. Teori Hirarki Kebutuhan

Teori motivasi yang paling terkenal saat ini adalah hirarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan (Robbins, 2008: 214), yaitu sebagai berikut:

- a. *Psikologis*: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), sek, dan kebutuhan jasmani lain.
- b. *Keamanan*: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. *Sosial*: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- d. *Penghargaan*: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e. *Aktualisasi diri*: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri didudukkan ke dalam tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan

alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (misalnya dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja).

2. Teori X dan Teori Y

Dalam bukunya Robbins (2008: 216), Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai dengan Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Setelah mengkaji cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya kepada para bawahan.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

- a. Pada umumnya, karyawan secara inheren tidak senang bekerja dan bahkan jika memungkinkan berusaha untuk menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak senang bekerja, maka mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- c. Karyawan cenderung menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai Teori Y:

- a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- b. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.

- c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. Dapat disimpulkan bahwa Teori X adalah sifat manusia yang mempunyai motivasi rendah, sedangkan Teori Y adalah sifat manusia yang dewasa, dan mempunyai motivasi pribadi yang kuat. Setiap manusia mempunyai potensi untuk menjadi dewasa dan mempunyai motivasi pribadi (*self-motivated*), artinya bukan hanya mengasumsikan level manajer/atasan saja yang mempunyai sifat Y (motivasi tinggi), akan tetapi pegawai/bawahan pun mempunyai potensi untuk memiliki sifat Y tersebut (bermotivasi tinggi).

3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor (kadang-kadang disebut juga *teori motivasi-higine*) dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dalam keyakinannya bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu. Menurut Herzberg, yang dimaksud dengan dua faktor tersebut adalah faktor *hygiene* dan faktor motivator. Faktor *hygiene* adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau disebut juga sebagai faktor-faktor ekstrinsik. Faktor *hygiene* tidak berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, tetapi faktor *hygiene* berhubungan langsung dengan timbulnya ketidakpuasan. Faktor *hygiene* tidak dapat digunakan sebagai alat motivasi, tetapi merupakan alat untuk menciptakan kondisi yang mencegah timbulnya ketidakpuasan. Hal-hal yang dapat dikategorikan dalam faktor *hygiene* adalah kebijakan perusahaan, administrasi, kondisi kerja, hubungan

antarpribadi (*interpersonal relations*), upah, status, dan keamanan. Faktor yang kedua adalah faktor motivator, yaitu faktor-faktor yang terutama berhubungan langsung dengan isi pekerjaan atau faktor-faktor intrinsik. Motivator akan mendorong terciptanya kepuasan kerja, tetapi tidak berhubungan dengan ketidakpuasan.

Hal-hal yang dapat dikategorikan sebagai faktor motivator adalah sebagai berikut:

- a. Prestasi/keberhasilan. Keberhasilan melaksanakan pekerjaan akan mendorong tumbuhnya motivasi kerja seseorang.
- b. Pengakuan. Pengakuan atasan atas keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Pekerjaan. Faktor ini berpangkal pada upaya untuk menempatkan setiap karyawan secara tepat (*put the right man at the right place*)
- d. Tanggung jawab. Rasa tanggung jawab yang dimiliki pekerja akan mendorong tumbuhnya motivasi kerja seseorang.
- e. Pengembangan diri. Kesempatan untuk mengembangkan diri (*carier advancement*) merupakan faktor yang memotivasi karyawan.

4. Teori *Existence, Relatedness, Growth* (ERG)

Clayton Alderfer dari Universitas Yale telah mengerjakan ulang teori hierarki kebutuhan Maslow untuk disandingkan secara lebih dekat dengan riset empiris. Hierarki kebutuhan yang direvisinya itu disebut teori ERG. Alderfer berargumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti yaitu:

- a. *Existence* (E) atau eksistensi yang meliputi kebutuhan rasa lapar, rasa haus, dan kebutuhan biologis (seks), serta kebutuhan materi seperti gaji, dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Kebutuhan ini terkait dengan butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.
- b. *Relatedness* (R) atau keterhubungan/keterkaitan. Kelompok kebutuhan kedua atau kelompok *keterhubungan* ini mengacu kepada hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antarpribadi

yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain, dan hasrat ini sesuai dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow. Dengan kata lain kebutuhan ini menyangkut kebutuhan dengan orang-orang penting bagi diri kita, seperti anggota keluarga, sahabat, teman kerja atau bahkan atasan kita di tempat kerja.

- c. *Growth* (G) atau kebutuhan pertumbuhan mengacu kepada hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri. Hal ini juga meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

Jika teori ERG Alderfer dibandingkan dengan teori Maslow maka dapat dikatakan bahwa teori ERG berbeda dengan teori hierarki kebutuhan. Teori ERG memperlihatkan bahwa (1) lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat yang sama, dan (2) jika kepuasan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat. Teori ERG juga mengandung dimensi frustrasi-regresi. Maslow berargumen bahwa individu akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhan tersebut terpenuhi. Teori ERG menyangkalnya dengan mengatakan bahwa bila tingkat kebutuhan tertentu pada urutan lebih tinggi terhalang, maka hasrat individu untuk meningkatkan kebutuhan tingkat lebih rendahnya akan berlangsung. Ketidakmampuan memuaskan kebutuhan akan interaksi sosial, misalnya, mungkin meningkatkan hasrat untuk memiliki lebih banyak uang atau kondisi kerja yang lebih baik. Jadi frustrasi (penghalang) dapat mendorong mundur ke kebutuhan yang lebih rendah. Ringkasnya, teori ERG berargumen seperti Maslow, bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator pada saat yang

sama, dan frustrasi ketika berusaha memuaskan kebutuhan tingkat lebih-tinggi dapat menghasilkan regresi ke kebutuhan tingkat lebih rendah.

5. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan para koleganya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan: prestasi, kekuasaan, dan kelompok pertemanan. Kebutuhan ini didefinisikan sebagai berikut:

b. *Need for Achievement (n-Ach)* atau Kebutuhan akan Prestasi

Dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses. McClelland berpendapat bahwa peraih prestasi tinggi akan membedakan mereka dari orang-orang lain karena hasrat mereka untuk menyelesaikan segala hal dengan baik. Mereka suka tantangan, senang menyelesaikan suatu masalah, dan menerima tanggung jawab untuk sukses atau gagal. Yang penting, mereka menghindari apa yang mereka persepsikan sebagai tugas yang terlalu mudah atau sukar. Mereka menyukai tugas-tugas dengan kesulitan tingkat sedang.

c. *Need for Power (n-Pow)* atau Kebutuhan akan Kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow—need for power*) adalah hasrat untuk berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan *nPow* yang tinggi menikmati 'kekuasaan', bertarung untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan di dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan prestise (gengsi) serta memperoleh pengaruh atas orang lain daripada kinerja yang efektif.

d. *Need for Affiliation (n-Aff)* atau Kebutuhan akan Kelompok Pertemanan

Hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab. Individu-individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif dari pada situasi

kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

2.6 Kepuasan Kerja

Berbicara tentang motivasi kerja sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Di dalam organisasi, karyawan yang merasakan kepuasan di dalam bekerja, pada umumnya akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Begitu sebaliknya, karyawan yang tidak pernah merasa puas, ia akan bekerja dengan motivasi yang rendah atau bahkan tanpa motivasi sehingga keberhasilan dalam pencapaian kinerja dan produktivitas pun sangat diragukan. Atas dasar pemikiran inilah maka peneliti merasa perlu untuk menyampaikan pembahasan tentang kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat dirumuskan dalam beberapa pendapat. Para ahli manajemen mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi individu yang positif terhadap peranan pekerjaan yang dipegang pada suatu masa. Peranan pekerjaan yang dimaksud adalah bidang pekerjaan yang disukai atau diminati berbanding dengan bidang pekerjaan yang dilakukan karena terpaksa dan yang tidak disukai. Handoko (2001: 193) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Hampir sama dengan pendapat di atas, Stephen Robbins (2003: 103) menyatakan bahwa kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sementara orang yang memiliki kepuasan rendah menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan terpenuhi atau tidaknya kebutuhan manusia. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 1995: 45). Dengan kata lain, kepuasan kerja pada dasarnya adalah sikap umum karyawan tentang pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan merupakan hal yang penting bagi kehidupan seseorang, sehingga

kepuasan kerja pun merupakan hal yang dapat memengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup (Davis, 1982: 42).

Locke memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006: 243).

Sementara menurut Luthans (2006: 243), terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Dan ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Kepuasan kerja merupakan respon pekerja yang berupa perilaku yang diwujudkan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang karyawan yang bekerja di dalam sebuah organisasi sudah pasti ia memiliki harapan, keinginan, kebutuhan, tujuan, dan diantaranya adalah merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja seorang karyawan akan diperoleh jika apa yang diharapkan dan diinginkannya sesuai dengan kenyataan yang diperolehnya di tempat ia bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja meliputi rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga meliputi situasi kerja yang diwarnai oleh interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan pimpinan, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan kesempatan promosi. Selain itu, di dalam persepsi tersebut terkandung pula kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan, dan insentif. Yang tak kalah pentingnya dengan unsur-unsur tersebut yang juga dapat memengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan yang mendukung atau kondusif.

Sehubungan dengan hal-hal yang telah diuraikan, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian seseorang terhadap aspek-aspek yang terdapat pada pekerjaannya. Menurut Luthans (2008: 243) terdapat lima dimensi pekerjaan untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting yang memengaruhi respon afektif karyawan. Kelima dimensi tersebut adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memiliki keterampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Gaji/upah

Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

3. Kesempatan promosi

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

4. Pengawasan/Penyelia

Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.

5. Rekan kerja

Rekan kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang memiliki jenis pekerjaan yang sama maupun yang berbeda.

Menurut Locke dalam buku Robbins (2008: 112), menunjukkan bahwa terdapat empat faktor yang kondusif bagi munculnya tingkat kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan. Keempat faktor tersebut adalah:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan

mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan secara mental menantang.

2. Imbalan yang pantas

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul. Demikian halnya dengan kesempatan promosi. Karyawan mengharapkan adanya kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika keputusan-keputusan promosi dalam perusahaan dibuat secara terbuka dan adil, maka peluang bagi karyawan untuk meraih kepuasan dalam pekerjaan pun terwujud.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi fisik yang tidak berbahaya atau nyaman. Selain itu, sebagian karyawan lebih menyukai tempat kerja yang relatif dekat dengan tempat tinggalnya, berada dalam fasilitas bersih dan relatif modern, dan dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai.

4. Mitra kerja yang mendukung

Karyawan lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan karena tidak sekedar hanya masalah uang atau pencapaian yang nyata, namun ada alasan yang lain yang lebih prinsip. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung akan mendorong timbulnya kepuasan kerja. Perilaku atasan karyawan juga menjadi penentu penting bagi kepuasan kerja.

Penelitian-penelitian secara umum membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan, dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada mereka.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh imbalan yang menarik saja, tetapi ada hal yang lebih penting yang juga dibutuhkan para karyawan di dalam memperoleh kepuasan, yaitu kondisi kerja dan rekan kerja yang mendukung. Hal ini sangat berkaitan dengan upaya para karyawan untuk memiliki jalinan antarpribadi yang baik yang didukung oleh komunikasi interpersonal yang efektif. Dengan kata lain, komunikasi interpersonal yang efektif menjadi hal yang menentukan di dalam pencapaian kepuasan kerja seorang karyawan, yang sudah pasti hal ini pun akan berpengaruh positif terhadap motivasi kerjanya.

2.7 Hubungan Komunikasi Interpersonal, Motivasi dan Kepuasan Kerja

Kontribusi yang paling penting terhadap motivasi dan kepuasan kerja adalah kualitas hubungan karyawan dengan atasan dan karyawan dengan karyawan. Kualitas hubungan antarpribadi yang kuat antara atasan dan karyawan dapat berupa: pujian terhadap karyawannya, sikap ramah, hangat, jujur, tulus, memahami pekerjaan karyawan, dapat dipercaya, bersikap terbuka dan bebas terhadap pendapat karyawan. Sedangkan kualitas hubungan antarpribadi yang terjadi pada sesama karyawan dapat tercermin dalam sikap perilaku yang ditunjukkan pada saat mereka dipertemukan dalam kerja sama, pada saat berkoordinasi terkait dengan tugas dan tanggung jawab di kantor dan pada waktu mereka saling berhubungan dalam situasi nonformal. Dalam kesempatan seperti itulah akan terlihat bagaimana keramahan, kejujuran, ketulusan, keterbukaan, empati, kebersamaan diekspresikan melalui komunikasi diantara mereka.

Iklim komunikasi, yang sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi interpersonal dan motivasi, merupakan salah satu yang memiliki pengaruh paling

penting bagi produktivitas dalam organisasi. Ini karena iklim komunikasi dan motivasi memengaruhi usaha dari para anggota organisasi. Pace dan Faules (1994: 106), dalam bukunya *Organizational Communication* terutama menyatakan bahwa iklim komunikasi memainkan peran penting dalam membentuk komitmen di dalam organisasi, melalui beberapa cara, yaitu: (1) memberikan motivasi yang mendorong anggota organisasi untuk mempersembahkan usaha terbaik dalam perilaku kerja mereka; (2) memperkuat kepercayaan dan penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; (3) memberikan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan di dalam organisasi.

Komunikasi secara terbuka dalam suatu organisasi akan menghasilkan produktivitas yang semakin meningkat. Jika arus informasi dan arus tukar menukar gagasan di antara karyawan dapat berjalan lancar, maka kesalahpahaman dan konflik dapat diminimalisasi (Effendy, 2009:122).

Iklim organisasi yang kondusif memungkinkan karyawan dapat berinteraksi dengan rekan kerjanya maupun dengan atasannya secara baik. Dengan komunikasi yang demikian ini akan membuat karyawan merasa kerasan bekerja pada organisasi yang mempunyai iklim komunikasi yang baik. Hal ini pada gilirannya akan memberikan dampak positif bagi motivasi karyawan. Iklim komunikasi yang sehat akan memberikan dampak positif pula bagi kinerja karyawan.

Berbagai penemuan juga menyebutkan bahwa hubungan yang sangat jelas antara komunikasi interpersonal dan motivasi kerja akan berimplikasi pada kinerja karyawan. Para individu karyawan yang memiliki informasi cukup tentang pekerjaan mereka akan melaksanakan peran mereka secara memadai. Para karyawan yang mempunyai hubungan antarpribadi dengan sesama karyawan yang baik, yang dapat diekspresikan dalam cara-cara berkomunikasi yang baik pula akan memberikan nuansa yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di dalam organisasinya (Luthans, 2006:384).

Motivasi merupakan faktor pendorong seseorang untuk bekerja dengan sebaik-baiknya atau meningkatkan kinerja mereka. Dengan motivasi kerja yang

tinggi, hasil maksimal dari apa yang dilakukannya akan dapat tercapai. Dengan kata lain, menumbuhkan motivasi kerja pada seseorang berarti meningkatkan kualitas kinerja orang tersebut yang sudah pasti akan meningkatkan pula produktivitas suatu organisasi. Dengan meningkatnya kualitas kinerja seseorang dan produktivitas organisasi, maka kepuasan kerja pun akan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi (Pace dan Faules, 2006:155).

Seperti telah kita ketahui bahwa komunikasi digunakan untuk menyampaikan pesan atau informasi. Dalam komunikasi interpersonal terjadi proses pertukaran informasi antara komunikator dengan komunikan sehingga terjalinlah hubungan interaksi antara kedua orang tersebut (Devito, 1997: 231). Jalinan yang tercipta diantara karyawan akan mempermudah proses komunikasi dalam rangka kerja sama ataupun koordinasi dalam menjalankan tugasnya. Dalam situasi seperti inilah tidak mengherankan bahwa komunikasi interpersonal dapat membantu terpeliharanya motivasi karyawan, setidaknya mereka merasa betah berada di lingkungan tempat kerjanya dan dengan demikian mereka pun akan dapat terdorong untuk melakukan sesuatu, terkait dengan pekerjaan atau tugasnya demi tercapainya tujuan yang telah direncanakan (Robbins, 2008: 392).

Dalam sebuah organisasi, para karyawan mempunyai peran yang penting untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Salah satu hal yang dapat dilakukannya adalah mengupayakan peningkatan kinerja yang menentukan kualitas hasil kerja. Dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan hubungan yang baik di antara para karyawan itu sendiri. Bentuk hubungan tersebut tercipta melalui komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal akan membentuk sikap saling pengertian, menumbuhkan rasa persahabatan, memelihara kasih sayang dan menyebarkan pengertian, sehingga cepat atau lambat hal ini akan memengaruhi motivasi kerja para karyawan yang berdampak pada tingkat kinerja dan hasil kerja yang lebih baik.

Motivasi itu bersifat dinamis. Setiap orang diharapkan mempunyai motivasi untuk berbuat sesuatu demi terpenuhinya kebutuhan hidupnya (Masmuh, 2008: 221 – 222). Selain itu ia juga harus mampu memelihara eksistensi motivasi dalam dirinya. Ibarat motivasi itu bagaikan sebuah sumber energi dalam tubuh kita, kita dapat mengatakan bahwa motivasi itu akan selalu ada dalam diri tiap orang. Ada orang yang

sumber energinya kuat, ada yang sumber energinya lemah. Ada orang yang mampu menjaga sumber energinya tetap tinggi, namun ada juga yang grafik energinya naik-turun.

Motivasi ibarat bagaikan sumber energi yang kuat dan dapat memengaruhi orang lain. Hawa bersemangat dari seorang atasan dapat segera menyebar dan membuat orang lain merasa ringan dalam bekerja, bahkan dapat membuat seseorang mempunyai hasrat kuat untuk menemukan pemecahan masalah secara kreatif. Motivasi itu dinamis, mengalir dan bergerak. Dan komunikasi interpersonal yang efektif mampu menjaga eksistensi dan dinamika motivasi yang sangat diperlukan bagi setiap orang untuk mencapai tujuannya.

Motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan tertentu (Reksohadiprodo, 1992: 256). Motivasi karyawan akan tercipta dan menjadi efektif jika didukung oleh lingkungan manajemen dan suasana komunikasi yang nyaman. Seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya bersifat energetik, dan bersemangat dalam mengerjakan sesuatu secara konsisten dan aktif mencari peran dalam tanggung jawabnya. Karyawan yang demikian ini juga dapat membangkitkan semangat rekan-rekan lainnya dan membawanya ke arah prestasi yang lebih tinggi. Suasana seperti ini akan dapat tercipta jika didukung adanya komunikasi interpersonal yang baik dan efektif. Setiap karyawan dapat menyampaikan pesan untuk memengaruhi yang lain, baik secara verbal maupun nonverbal, dan dapat memberi respon atas pesan yang diterimanya dengan baik pula sehingga akan terjadi hubungan komunikasi timbal balik yang sehat antarkaryawan (Deddy Mulyana, 2008: 81).

Sangat dimungkinkan bahwa kegagalan dalam memotivasi seseorang terjadi karena ketidakmampuan dalam membina komunikasi interpersonal. Situasi ini sering kita dapatkan di dalam organisasi di mana proses komunikasi interpersonal antara atasan dengan karyawan dan antara sesama karyawan terjadi. Sikap karyawan, baik atasan maupun bawahan, dalam berkomunikasi meliputi sikap terhadap diri sendiri dan sikap terhadap lawan bicara, sikap terhadap *content* (isi pesan) dan penguasaan terhadap isi pesan yang akan disampaikan, serta tingkat pengetahuan karyawan terhadap isi pesan tersebut. Selain sikap-sikap tersebut, para karyawan harus memiliki

keterampilan berkomunikasi yang baik sehingga mereka dapat menentukan cara efektif untuk menyampaikan pesan dan menanggapi pesan yang diterimanya (Devito, 2007: 9 – 20).

Pada umumnya karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang baik akan memiliki kemampuan dan kecerdasan komunikasi yang baik pula dan begitu sebaliknya. Semakin baiknya proses komunikasi yang terbangun dan terjalin diantara karyawan, maka semakin terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pendekatan-pendekatan personal yang pasti akan berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja mereka. Jika kondisi ini dapat terbentuk dan terbina secara konsisten di dalam sebuah organisasi niscaya tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat tercapai.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor dalam Lexy Moleong (2005: 4) yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Sementara, menurut Hamidi (2008: 55) penelitian kualitatif memiliki ciri khas penyajian datanya yaitu dalam bentuk narasi, cerita yang mendalam atau rinci dari hasil wawancara atau observasi pada para responden.

Selanjutnya Nasution (1988) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif pada prinsipnya mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah karyawan, baik yang terlibat dalam struktural maupun nonstruktural, yang bekerja di Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari (STIKS) Tarakanita. Para karyawan tersebut bekerja sebagai kepala bagian, kepala unit, sekretaris, staf administrasi dan staf penunjang yang tentu saja dalam aktivitas sehari-hari mereka harus dapat saling bekerja sama dan berkoordinasi satu sama lain. Pengamatan akan dipusatkan terlebih pada bagaimana karyawan melakukan kerja sama dan koordinasi di dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, bagaimana mereka mewarnai iklim komunikasi organisasi melalui komunikasi interpersonal, dan apakah komunikasi interpersonal dapat memberi motivasi bagi para karyawan di STIKS Tarakanita, serta bagaimanakah motivasi kerja dapat ditumbuhkan melalui komunikasi interpersonal yang efektif.

Dengan metode kualitatif diharapkan akan diperoleh data yang lebih lengkap, lebih mendalam, lebih kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat dicapai. Metode ini akan membantu peneliti untuk mendapatkan data yang

dihasilkan dari proses kerja, perkembangan suatu kegiatan, perasaan, norma, nilai-nilai, keyakinan, sikap mental, etos kerja, dan budaya yang dianut seseorang maupun sekelompok orang dalam lingkungan kerjanya. Data yang lebih tuntas, lebih pasti, dan memiliki kredibilitas yang tinggi akan dihasilkan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif ini.

Jenis penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian yang bersifat deskriptif. Jenis penelitian ini memaparkan situasi dan peristiwa. Hamidi menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan menyajikan informasi secara sangat tepat dan teliti (*accurately and precisely*) tentang karakteristik yang sangat luas dari suatu populasi. Penelitian deskriptif dapat bersifat kualitatif jika data yang disajikan berupa cerita yang mendalam dan rinci dari para responden atau para informan tentang pertimbangan, pengalaman, pengetahuan, filsafat atau pandangan hidup mereka. Penelitian deskriptif kualitatif, menurut Hamidi (2008: 10 – 11), biasanya dilakukan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” yang pada prinsipnya bertujuan untuk mendapatkan atau mencari jawaban detail melalui wawancara mendalam.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa penelitian ini akan memaparkan atau menyajikan informasi-informasi yang didasarkan pada pengalaman, pengetahuan, pandangan, dan pengamatan dari para karyawan yang menjadi informan. Dalam penelitian ini, kedudukan peneliti sebagai salah satu karyawan yang bekerja di STIKS Tarakanita. Dengan demikian berhubung penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif yang berasal dari pendekatan interpretif (subyektif), maka unsur subyektifitas dari peneliti akan turut mewarnai proses interpretasi terhadap data yang diperoleh.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang memenuhi standar data yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara yang mendalam (*in depth interview*). Catherine Marshall, Gretchen B.

Rossman dalam bukunya Sugiyono (2009: 63) menyatakan bahwa “*the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review*”. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participation observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi. Berdasarkan pendapat tersebut, dalam proses pengumpulan data primer, peneliti cenderung menggunakan teknik wawancara yang mendalam kepada para karyawan yang bekerja di STIKS Tarakanita. Sedangkan data sekunder akan diperoleh dari hasil pengamatan atau observasi berperan serta selama peneliti bekerja di lembaga tersebut dan dari dokumen-dokumen pendukung yang diperlukan.

Wawancara dalam hal ini merupakan percakapan dengan maksud atau tujuan tertentu. Seperti ditegaskan oleh Lincoln dan Guba (1985: 266) yang ada dalam bukunya Sugiyono (2009: 186), maksud atau tujuan mengadakan wawancara antara lain adalah: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; mengkonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (*triangulasi*); dan memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

Berdasarkan atas perencanaan pertanyaan yang akan disusun, penelitian ini menggunakan wawancara pembicaraan informal. Wawancara pembicaraan informal menurut Moleong (2010: 187) adalah jenis wawancara di mana pertanyaan yang diajukan sangat bergantung pada pewawancara itu sendiri, jadi bergantung pada spontanitasnya dalam mengajukan pertanyaan kepada terwawancara. Hubungan pewawancara dengan terwawancara adalah dalam

suasana biasa, wajar, sedangkan pertanyaan dan jawabannya berjalan seperti pembicaraan biasa dalam kehidupan sehari-hari saja.

Sama seperti yang dikatakan oleh Esterberg (2002) yang terdapat pada buku berjudul *Memahami Penelitian Kualitatif* yang ditulis oleh Sugiyono, peneliti menggunakan wawancara tak berstruktur (*unstructured interview*) mengingat topik yang akan dibahas membutuhkan tingkat fleksibilitas tinggi. Dengan demikian peneliti cukup menggunakan garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan dan selebihnya proses akan ditentukan pada saat wawancara berlangsung sampai peneliti mendapatkan informasi yang mendalam tentang topik bahasan (Sugiyono, 2009: 74).

Untuk memberikan panduan dalam penggunaan wawancara, peneliti menggunakan tujuh langkah seperti yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (Sugiyono, 2009: 76), yaitu:

1. Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan.
2. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan.
3. Mengawali atau membuka alur wawancara.
4. Melangsungkan alur wawancara
5. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya.
6. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan.
7. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

Peneliti akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang topik bahasan berdasarkan garis besar permasalahan dengan berpedoman pada empat dari enam jenis pertanyaan yang saling berkaitan yang dikemukakan oleh Patton dalam Molleong (2009:76). Empat jenis pertanyaan tersebut adalah:

1. Pertanyaan yang berkaitan dengan pengalaman.
2. Pertanyaan yang berkaitan dengan pendapat.
3. Pertanyaan yang berkaitan dengan perasaan.
4. Pertanyaan tentang pengetahuan.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut diarahkan berdasarkan topik bahasan, yaitu tentang komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim organisasi yang diwarnai oleh motivasi dan kepuasan kerja karyawan di STIKS Tarakanita.

3.3 Sumber Data

Sumber data yang akan menjadi subyek penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari (STIKS) Tarakanita. Para karyawan tersebut ada yang saat ini menduduki jabatan struktural sebagai kepala bagian atau kepala subbagian dan ada yang tidak menduduki jabatan struktural namun mempunyai fungsi dalam bagian atau unit masing-masing. Mereka ini adalah para sekretaris pimpinan, penanggung jawab unit, staf administrasi dan staf pendukung lainnya.

Terkait dengan masa kerja para karyawan yang menjadi sumber data dalam penelitian ini, peneliti menentukannya berdasarkan dari yang paling lama bekerja di STIKS Tarakanita, yaitu yang telah bekerja selama 27 tahun sampai dengan yang masa kerjanya masih sangat muda, yaitu baru berusia 6 bulan. Hal ini peneliti lakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap yang terkait dengan topik bahasan dalam penelitian ini.

Sumber data lain yang akan digunakan jika diperlukan adalah dokumen-dokumen penting yang ada di STIKS Tarakanita, seperti Statuta Sekolah Tinggi, Buku Pedoman Sekolah Tinggi, Buku Norma Sekolah Tinggi, Rencana Strategis Sekolah Tinggi (Renstra), Buku Standar Penjaminan Mutu, jurnal ilmiah, majalah kampus, dan dokumen lainnya.

3.4 Penjelasan Konseptual Penelitian

Sesuai dengan topik penelitian ini, yaitu komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim organisasi, maka disampaikan penjelasan konseptual sebagai berikut:

1. Komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik. (Devito, 1997: 23)
2. Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi – di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. (Devito, 1997: 340)
3. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. (Pace dan Faules, 2006: 147)
4. Iklim komunikasi organisasi adalah cara pandang orang bereaksi terhadap aspek-aspek organisasi dan merupakan kesatuan yang kompleks dari persepsi-persepsi para anggota organisasi terhadap peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi di dalam organisasi.
5. Komunikasi interpersonal didefinisikan sebagai komunikasi yang berlangsung antara pimpinan dengan karyawan dan antara karyawan dengan karyawan yang lain yang didasari adanya hubungan yang mantap dan jelas di sebuah lembaga pendidikan.
6. Motivasi kerja didefinisikan sebagai salah satu unsur pokok dalam diri atau perilaku karyawan yang dapat menjelaskan alasan mengapa ia bersedia mencurahkan pikiran, perhatian dan tenaganya untuk melaksanakan pekerjaan atau tugasnya di lembaga pendidikan.
7. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang dan puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim organisasi di STIKS Tarakanita. Untuk itu penelitian ini berdasarkan pada konsep-konsep yang berkaitan dengan topik

bahasan. Konsep-konsep tersebut dijadikan sebagai panduan dalam penggalian data melalui pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan pada proses wawancara antara peneliti dengan para karyawan. Sedangkan konsep-konsep yang dimaksud adalah:

1. Iklim komunikasi yang dinyatakan dalam 6 item
 - a. Kepercayaan
 - b. Pengambilan keputusan partisipatif
 - c. Kejujuran
 - d. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah
 - e. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas
 - f. Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.
2. Komunikasi interpersonal yang dinyatakan dalam 5 item
 - a. Keterbukaan (*openness*)
 - b. Empati (*empathy*)
 - c. Sikap mendukung (*supportiveness*)
 - d. Sikap positif (*positiveness*)
 - e. Kesetaraan (*equality*)
3. Motivasi kerja yang dinyatakan dalam 5 item
 - a. Kebutuhan fisiologis
 - b. Kebutuhan mendapatkan keamanan dan keselamatan
 - c. Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan bergabung dengan orang lain, diterima, dan dicintai orang lain
 - d. Kebutuhan penghargaan
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri
4. Kepuasan kerja yang dinyatakan dalam 4 item
 - a. Kerja secara mental yang menantang
 - b. Imbalan yang pantas
 - c. Kondisi kerja yang mendukung
 - d. Rekan kerja yang mendukung

Berdasarkan uraian di atas, maka konsep-konsep tersebut dapat dijabarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1 Reka Penelitian

No.	Konsep	Item	Pertanyaan	Nara-sumber	Metode
1.	Iklim Komunikasi	a. Kepercayaan b. Pengambilan keputusan partisipatif c. Kejujuran d. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah e. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas f. Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.	Pertanyaan yang diajukan terkait dengan kepercayaan, pengambilan keputusan partisipatif, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi	Karyawan STIKS Tarakanita	Wawancara, data sekunder, observasi
2.	Komunikasi Interpersonal	a. Keterbukaan b. Empati c. Sikap mendukung d. Sikap Positif e. Kesetaraan	Pertanyaan yang diajukan terkait dengan keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan	Karyawan STIKS Tarakanita	Wawancara, data sekunder, observasi
3.	Motivasi Kerja	a. Kebutuhan fisiologis b. Kebutuhan mendapatkan keamanan dan keselamatan c. Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan bergabung	Pertanyaan yang diajukan terkait dengan kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial,	Karyawan STIKS Tarakanita	Wawancara, data sekunder, observasi

		dengan orang lain, diterima, dan dicintai orang lain d. Kebutuhan penghargaan e. Kebutuhan aktualisasi diri	keebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri		
4.	Kepuasan Kerja	a. Kerja secara mental yang menantang b. Imbalan yang pantas c. Kondisi kerja yang mendukung d. Rekan kerja yang mendukung	Pertanyaan yang diajukan terkait dengan kerja secara mental yang menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.	Karyawan STIKS Tarakanita	Wawancara, data sekunder, observasi

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis model Miles dan Huberman (1984) yang terdapat dalam buku yang ditulis oleh Sugiyono (2009: 91 – 99). Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga data sudah jenuh. Dalam teknik analisa data interaktif terdapat tiga aktivitas utama, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Penjelasan dari aktivitas dalam analisis data tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, menemukan tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya atau menemukannya kembali jika diperlukan.

2. Penyajian data (*data display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Berhubung penelitian ini menggunakan metode kualitatif, maka penyajian datanya akan berupa uraian yang bersifat naratif atas hasil wawancara terhadap para karyawan. Dalam hal ini Miles dan Huberman (Sugiyono, 2009:95) menyatakan "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has narrative text*". Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan langkah selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut, "*looking at displays help us to understand what is happening and to do some thing-further analysis or caution on that understanding*" Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009: 95).

3. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan merupakan proses konklusi yang terjadi selama pengumpulan data, mulai dari data awal hingga data akhir. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Hasil temuan dapat berupa hubungan kausal, atau interaktif, hipotesis atau teori.

3.6 Pengujian Keabsahan Data

Untuk memperoleh keabsahan data dalam penelitian ini, maka peneliti menguji keabsahan data dengan melakukan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, dan triangulasi. Untuk lebih jelasnya, ketiga hal tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

1. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan ini akan dilakukan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam atau yang baru yang diperlukan untuk melengkapi hasil temuan. Perpanjangan pengamatan ini difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh terlebih untuk mengetahui atau mengecek benar atau tidaknya data yang diperoleh.

2. Peningkatan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan meningkatkan ketekunan, peneliti dapat melakukan pengecekan apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak sehingga dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Untuk meningkatkan ketekunan, peneliti dapat membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian yang terkait dengan temuan yang diteliti.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. (Moleong, 2010:330) Menurut Patton dalam Moleong (2010:330-331) triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal ini dapat dicapai dengan jalan:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.

- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain dari berbagai golongan.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

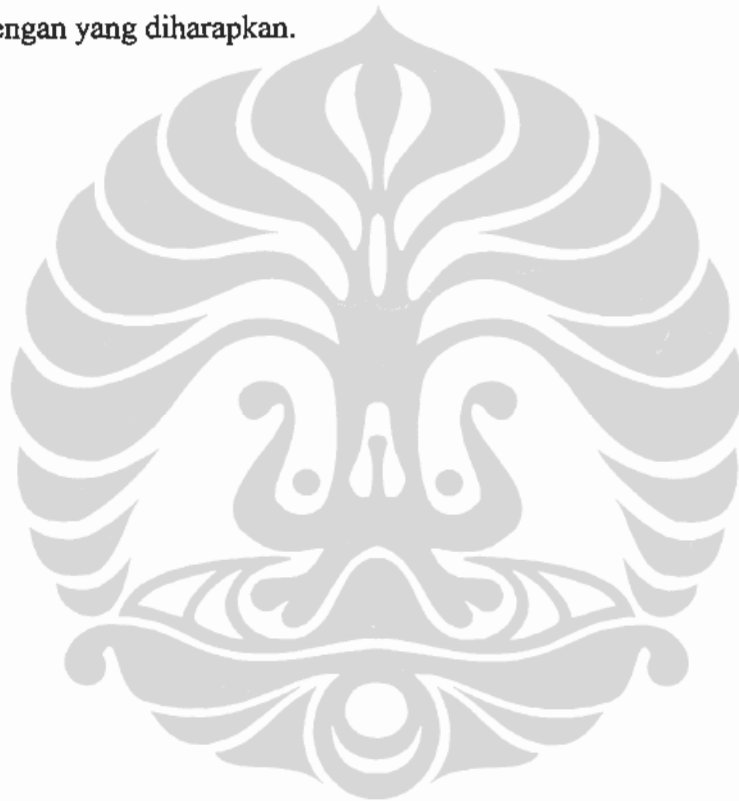
Pelaksanaan teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif didasarkan pada sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang dapat digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), kepastian (*confirmability*). Dari keempat kriteria tersebut, peneliti hanya menggunakan salah satunya, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*). Kriteria ini berfungsi untuk: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai; dan kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Atau dengan kata lain, untuk memperoleh derajat kepercayaan atas hasil penelitian, peneliti melakukan suatu proses yang meliputi tiga tahap, yaitu tahap pengumpulan data melalui wawancara mendalam, tahap menganalisa data, dan menginterpretasikan data. Proses ini dimaksudkan untuk mendapatkan kedalaman dan kekayaan data sehingga hasil penelitian dapat dipercaya secara kritis oleh semua pembaca, termasuk oleh para informan.

3.7 Keterbatasan Penelitian

Peneliti sadar betul bahwa semaksimal apapun penelitian ini dilakukan, pasti memiliki keterbatasan atau sisi yang terlewatkan, baik itu dari sisi konsep atau teori, metodologis, dan prosesnya. Dari sisi teori, peneliti mengupayakan untuk menggunakan beberapa teori yang terkait dengan pokok bahasan, namun tidak dapat dipungkiri bahwa peneliti memiliki kekurangan dalam mengeksplorasi konsep yang ada.

Sedangkan dilihat dari sisi metodologis, walaupun proses pengambilan sumber data selama proses pelaksanaan penelitian sudah diupayakan seobyektif mungkin, namun bias subyektifitas dari peneliti tetap akan mewarnai proses interpretasi data yang diperoleh. Demikian halnya dalam seting situasi wawancara, yang tidak dapat dihindarkan adalah unsur perasaan yang mungkin timbul dari sisi sumber data yang menyadari bahwa dirinya sedang diwawancara. Hal inilah yang menyebabkan tidak terpenuhinya secara mutlak penciptaan natural seting sesuai dengan yang diharapkan.



BAB IV

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Mengawali Bab IV tentang Analisis dan Interpretasi Data, peneliti menyajikan gambaran umum tentang subyek penelitian, yaitu Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari (STIKS) Tarakanita.

4.1 Gambaran Umum Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari (STIKS) Tarakanita

Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari (STIKS) Tarakanita merupakan lembaga pendidikan yang dipimpin oleh seorang biarawati. Lembaga pendidikan yang telah berusia 42 tahun ini, berbeda dengan perguruan tinggi lain karena, selain dipimpin oleh seorang biarawati, STIKS Tarakanita mendidik hanya kaum perempuan saja. STIKS Tarakanita memiliki dua program studi, yaitu program studi Sekretari (D 3) dan Komunikasi Bisnis (S 1). Pada saat ini, jumlah seluruh mahasiswa STIKS Tarakanita ada 995 orang dengan rincian sebagai berikut: mahasiswa program studi Sekretari (D 3) ada 924 orang, dan jumlah mahasiswa program studi Komunikasi Bisnis (S 1 Reguler) ada 40 orang, serta 31 mahasiswa untuk S1 Non-Reguler.

Untuk mengenal lebih jauh tentang STIKS Tarakanita yang telah berusia hampir setengah abad ini, maka berikut ini akan diuraikan sejarah dan perkembangan STIKS Tarakanita; visi misi dan wawasan; azas, fungsi, tujuan dan tugas pokok; ciri khas; struktur organisasi ;dan sumber daya manusia.

4.1.1 Sejarah dan Perkembangannya

Sejarah dan perkembangan STIKS Tarakanita diawali dari pendirian Lembaga Pendidikan Kejuruan Tarakanita (LPK Tarakanita) yang berkembang

menjadi Akademi Sekretari (Aksek)/LPK Tarakanita, dan pada akhirnya berubah bentuk menjadi STIKS Tarakanita.

a. Pendirian

Lembaga Pendidikan Kejuruan Tarakanita yang lebih dikenal sebagai LPK Tarakanita didirikan oleh Sr. Emmanuela, CB bersama mitra ke-rasulannya pada 10 Januari 1968 di Jalan Wolter Monginsidi, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Pendirian ini dilandasi oleh munculnya peluang akibat kebijakan pemerintah yang mendorong penanaman modal asing dan dalam negeri sejak 1967. Para pendiri melihat peluang adanya kebutuhan tenaga kerja serta terbukanya kemungkinan untuk memberdayakan peran perempuan agar menjadi lebih profesional baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, etika kerja, dan tanggung jawab.

Sr. Emmanuela, CB adalah seorang biarawati Kongregasi Suster-Suster Cinta Kasih Santo Carolus Borromeus (CB) yang didirikan oleh Elisabeth Gruyters di Maastricht Belanda. Semangat bernyala-nyala Sr. Emmanuela, CB untuk membalas kasih Tuhan diwujudkan dalam pelayanan penuh bela rasa, khususnya dalam karya pelayanan pendidikan di bidang Kesekretarisan. Dunia sekretaris bagi Sr. Emmanuela, CB merupakan pilihan yang memiliki peluang untuk dikembangkan dalam rangka menanggapi kondisi bangsa pada masa itu, khususnya juga dalam meningkatkan martabat perempuan yang tersisihkan.

b. Dari LPK Tarakanita sampai Aksek/LPK Tarakanita

Awalnya LPK Tarakanita hanya menyediakan program Pendidikan Tingkat A untuk sekretaris kantor dengan lama belajar 1 tahun. Pada 1969 dibuka program Pendidikan Tingkat B untuk sekretaris direksi I dengan lama pendidikan 2 tahun (atau 1 tahun bagi lulusan Pendidikan Tingkat A). Kemudian pada 1972 dibuka Pendidikan Tingkat C untuk sekretaris direksi II. Awalnya pendidikan tingkat C ini hanya 6 bulan namun sejak 1977 lama pendidikan menjadi 1 tahun. Sehingga lama pendidikan dari

tingkat A sampai dengan tingkat C menjadi 3 tahun. Sejak saat itu alumni LPK Tarakanita berkarya di berbagai institusi dan melambungkan nama LPK Tarakanita. Hal ini membuat pengelola LPK menjadi termotivasi untuk meningkatkan status LPK menjadi lembaga pendidikan profesional. Cita-cita tersebut terwujud dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Koordinator Kopertis Wilayah II, Nomor 96, bertanggal 9 Agustus 1978. Sejak saat itu LPK Tarakanita berubah bentuk menjadi Aksek/LPK Tarakanita yang menggunakan sistem pendidikan tinggi profesional atau sistem pendidikan tinggi nongelar dengan lama pendidikan enam semester.

c. Peningkatan Status

Tarakanita yang artinya *Bintang Penuntun* ternyata merupakan *trade-mark* yang berbasis kualitas. Tahun 1981 Aksek/LPK Tarakanita berstatus 'Terdaftar', dan pada 1987 meningkat menjadi 'Diakui', dan kemudian pada 1991 menjadi 'Disamakan'. Setelah bekerja keras meningkatkan kualitas secara terus menerus, pada 2002 Aksek/LPK Tarakanita diakreditasi dengan peringkat A. Selanjutnya setelah 5 tahun, dilakukan proses akreditasi kembali dan berdasarkan Surat Keputusan Nomor 018/BAN-PT/Ak-VIII/Dpl-III/I/2008 bertanggal 12 Januari 2008, Aksek/LPK Tarakanita mendapatkan peringkat A. Peningkatan kualitas yang ditunjang oleh penyelenggaraan program pendidikan dengan didukung oleh ketersediaan, tenaga pengajar, karyawan, kurikulum yang komprehensif, dan sarana prasarana fisik yang memadai, maka Aksek/LPK Tarakanita menghasilkan lulusan yang handal dan dapat diserap oleh lapangan kerja secara cepat.

d. Perubahan Bentuk dari Aksek/LPK Tarakanita Menjadi STIKS Tarakanita

Banyaknya permintaan lulusan Aksek/LPK Tarakanita untuk meningkatkan pendidikan ke tingkat sarjana, membuat pengelola lembaga pendidikan ini mulai melakukan kajian kelayakan tentang peningkatan program diploma tiga menjadi strata satu. Kajian tersebut dilakukan

dengan memerhatikan perkembangan dan kebutuhan pasar secara global, nasional dan lokal. Setelah melakukan kajian tersebut, Rapat Gabungan Kongregasi Suster-Suster Cinta Kasih Santo Carolus Borromeus, Badan Pengurus Yayasan Pendidikan Tinggi Tarakanita, dan Pimpinan Akademi Sekretari/LPK Tarakanita, bertanggal 9 Mei 2007, memutuskan untuk meningkatkan status atau mengadakan perubahan bentuk dari Akademi Sekretari/LPK Tarakanita menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita. Keputusan ini juga mendapat dukungan dari para alumni Aksek/LPK Tarakanita, Dunia Usaha dan Industri (DUDI), dan instansi pendidikan.

Berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 218/D/O/2008 tertanggal 22 Oktober 2008 tentang Pemberian Ijin Penyelenggaraan Program Studi Ilmu Komunikasi (S 1) dan perubahan bentuk Akademi Sekretari Tarakanita menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita di Jakarta dan yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Tinggi Tarakanita (YPTT), maka Aksek/LPK Tarakanita berubah bentuk dari Akademi Sekretari (Aksek)/LPK Tarakanita menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari (STIKS) Tarakanita. STIKS Tarakanita menyelenggarakan program studi Komunikasi Bisnis (S 1) dan program studi Sekretari (D 3).

4.1.2 Visi, Misi dan Wawasan

a. Visi

Visi Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita sebagai Lembaga Pendidikan Tinggi Katolik terbuka bagi umum, bercita-cita menjadi komunitas akademik, dijiwai semangat kasih berbelarasa, memberdayakan kader-kader muda, terutama mereka yang miskin, tersisih, dan menderita.

b. Misi

Sesuai dengan visinya, Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita mengemban misi sebagai berikut:

- 1) demi kemuliaan Tuhan, mengambil bagian di dalam misi menggereja, menyampaikan "Kabar Gembira", karya keselamatan Allah demi terangkatnya martabat manusia, khususnya perempuan;
- 2) menciptakan suasana religius di dalam komunitas akademik sehingga seluruh warganya tumbuh ke arah manusia yang bertakwa dan beriman, memiliki relasi antaranggota di dalam kasih persaudaraan, kerukunan, dan kedamaian;
- 3) berupaya memberdayakan dan mencerdaskan kader-kader muda melalui jalur pendidikan akademik komunikasi dan pendidikan profesional sekretari serta memenuhi tuntutan global.

c. Wawasan

Wawasan Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita adalah sebagai berikut:

- 1) STIKS Tarakanita sebagai sekolah tinggi ilmu komunikasi dan sekretari yang menginterpretasikan ilmu pengetahuan, bisnis, ketrampilan, dan ilmu-ilmu kemanusiaan;
- 2) STIKS Tarakanita mempunyai aspirasi untuk meningkatkan berfungsinya ilmu pengetahuan dan ketrampilan;
- 3) STIKS Tarakanita mempunyai sikap untuk selalu mengabdikan diri dan memelopori perubahan, pembaharuan, dan pengembangan;
- 4) STIKS Tarakanita mempunyai upaya untuk senantiasa memelihara dan meningkatkan kapasitas serta kapabilitasnya agar selalu dapat menanggapi dinamika dan memberikan sumbangan kepada arah dinamik lingkungannya, dalam kebutuhan terhadap ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan bisnis.

4.1.3 Asas, Fungsi, Tujuan dan Tugas Pokok

a. Asas

Dengan terang iman Katolik, Sekolah Tinggi dalam berkehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, berasaskan Pancasila dan berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945.

b. Fungsi

Sekolah Tinggi sebagai lembaga pendidikan yang menghasilkan lulusan yang profesional, bermoral dan berwawasan global yang mempunyai fungsi sebagai penyelenggara kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pengembangan nilai religiositas.

c. Tujuan

Tujuan pendidikan STIKS Tarakanita adalah:

- 1) mencerdaskan dan menjadikan mahasiswa lulusan yang profesional, cinta bangsa, bermoral, beriman, berbelarasa terhadap yang berkesesakan, dan tanggap terhadap tuntutan dunia kerja lokal dan global;
- 2) menghasilkan karya-karya ilmiah dan penelitian di bidang komunikasi dan kesekretarisan demi peningkatan taraf kehidupan;
- 3) menciptakan suasana religius dalam komunitas sehingga seluruh warga tumbuh ke arah manusia takwa dan memiliki relasi antaranggota di dalam kasih persaudaraan, kerukunan, dan kedamaian;
- 4) mewujudkan diri sebagai agen pembaharuan dan promotor tata nilai;
- 5) menjadi model pendidikan tinggi yang memadukan keunggulan dalam pengembangan humanistik dan budaya dengan pengembangan ilmu komunikasi dan kesekretarisan.

d. Tugas Pokok

- 1) Dalam bidang pendidikan dan pengajaran

- a) mengembangkan mahasiswa yang berwawasan kebangsaan, bisnis, kesosialbudayaan, dan religiositas sesuai tuntutan jaman;
 - b) mengajar dan melatih peserta didik agar memiliki pengetahuan, keterampilan dasar di bidang komunikasi dan kesekretarisan sesuai dengan tuntutan dunia kerja lokal dan global;
 - c) mengembangkan kecakapan berpikir kritis, analitis, dan obyektif sesuai tuntutan akademis;
 - d) membina, mendidik, dan mengembangkan sikap peserta didik sehingga mereka memiliki kepribadian dan penampilan yang sesuai dengan tuntutan profesinya.
- 2) Dalam bidang penelitian
- Mengadakan penelitian ilmiah dan praktis untuk mencari, menemukan, dan menyebarluaskan kebenaran ilmiah, khususnya yang berkaitan dengan bidang kerja komunikasi dan kesekretarisan dalam upaya menjawab tantangan jaman.
- 3) Dalam bidang pengabdian kepada masyarakat
- a) menumbuhkembangkan penghayatan dan aplikasi nilai-nilai iman Katolik yang hidup di dalam diri setiap anggota komunitas khususnya nilai-nilai kasih yang berbelarasa (*compassionate love: conviction, community, con-celebration, competence, creativity*);
 - b) menciptakan suasana religius di dalam komunitas sehingga seluruh warga menghayati kehadiran Tuhan dan berinteraksi dengan sesama anggota komunitas dalam semangat kasih persaudaraan dalam suasana kerukunan, toleransi, penuh kedamaian;
 - c) memelihara ciri ke-katolikan, dan mengadakan refleksi terus menerus di dalam terang iman Katolik atas ilmu pengetahuan yang terus berkembang.

- d) mempertahankan kesetiaan terhadap pewartaan kristiani sesuai ajaran Gereja Katolik;
- e) memberi kesempatan bagi seluruh anggota komunitas untuk mengenal 'kabar gembira' dalam suasana penuh keterbukaan dan toleransi.

4.1.4 Ciri Khas

Sebagai perguruan tinggi Katolik, STIKS Tarakanita mempunyai ciri khas:

- a. inspirasi Kristiani harus meresapi baik individu maupun lembaga. Inspirasi Kristiani itu adalah prinsip-prinsip atau nilai-nilai Kristiani: prinsip hormat terhadap martabat manusia dan segala nilai yang mengalir dari martabat tersebut yaitu cinta akan kebenaran, solidaritas universal, kebebasan dan tanggung jawab, perhatian terhadap yang tersisih, kebebasan, nilai ilmu pengetahuan dan teknologi bagi kesejahteraan manusia. Nilai-nilai tersebut harus tercermin dalam sikap pribadi anggota komunitas dan dalam kegiatan perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan, penelitian, dan pengabdian Gereja kepada masyarakat;
- b. refleksi atas perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi atau atas keseluruhan kebudayaan manusia dari perspektif iman Kristiani-suatu refleksi moral dan teologis;
- c. kesetiaan terhadap pewartaan Kristiani yang membawa implikasi juga terhadap tugas pewartaan perguruan tinggi sebagai masyarakat akademik, khususnya pemberdayaan kaum perempuan;
- d. pelayanan kepada Gereja dan umat manusia.

4.1.5 Struktur Organisasi

Berikut ini adalah struktur organisasi STIKS Tarakanita:



Gambar 1 Struktur Organisasi STIKS Tarakanita

4.1.6 Sumber Daya Manusia

Sebagai lembaga pendidikan, STIKS Tarakanita memiliki sumber daya manusia yang dikelompokkan menjadi dua, yaitu pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (karyawan). Pada saat ini dosen yang berkarya di STIKS Tarakanita berjumlah lima puluh enam (56) orang, yang terdiri dari dosen tetap dan dosen tidak tetap. Latar belakang pendidikan para dosen yang berkarya adalah S 1 dan S 2, dan saat ini beberapa dari dosen tersebut sedang dalam proses melanjutkan studi ke jenjang S 2 dan S 3.

Tenaga kependidikan atau karyawan yang bekerja di lembaga pendidikan ini berjumlah empat puluh dua (42) orang yang juga terdiri dari karyawan tetap

dan tidak tetap. Adapun latar belakang pendidikan para karyawan tersebut mulai dari Sekolah Dasar sampai dengan S 1. Para karyawan ini ditempatkan di unit atau bagian mulai dari unit kerumahtanggaan yang di dalamnya termasuk kebersihan lingkungan STIKS Tarakanita sampai dengan bagian administrasi umum dan bagian administrasi akademik. Penempatan para karyawan tersebut mengikuti ketentuan keorganisasian lembaga yang salah satunya memerhatikan kompetensi dari masing-masing karyawan.

4.2 Analisis Data

Pada bagian ini peneliti menyajikan analisis data berdasarkan pada fakta yang ditemukan saat wawancara mendalam dengan sumber data. Fokus utama dari analisis data ini didasarkan pada Kerangka Konseptual yang telah peneliti uraikan pada Bab 2 dan konsep-konsep yang digunakan sebagai pedoman dalam penggalan data yang peneliti uraikan pada Bab 3.

4.2.1 Analisis Data pada Iklim Komunikasi Organisasi

Secara umum iklim komunikasi organisasi yang tercermin dalam suasana kerja di STIKS Tarakanita dapat dikatakan kondusif, ada nuansa kerja sama yang tercipta di antara karyawan, dan ada kepercayaan yang diberikan kepada karyawan untuk dapat berkembang. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh salah seorang Karyawan yang telah bekerja selama 10 tahun dan yang saat ini menduduki jabatan struktural, sebagai berikut:

Suasana kerja di Tarakanita ini pada umumnya, menurut saya pribadi, sangat kondusif, dalam hal ini kita dapat bekerja sama dengan teman-teman, dan kita juga diberi kepercayaan untuk kita supaya berkembang.

Dan fakta tersebut juga diperkuat oleh seorang Karyawati yang sudah bekerja selama 8 tahun yang juga menambahkan adanya lingkungan fisik yang mendukung terciptanya suasana yang nyaman untuk terjalinnya kebersamaan dan rasa kekeluargaan diantara teman. Selain itu di lembaga ini juga tercipta

komunikasi yang baik antara karyawan dan pimpinan, adanya unsur keterbukaan, kepercayaan, kekeluargaan dan empati. Ia mengatakan seperti berikut:

Suasana secara umum, menurut saya nyaman, dari sisi kekeluargaan, kebersamaan. Lingkungan bersih, sehat, rindang, segar, tidak di tengah kota, di pinggiran kota. Untuk sejauh ini kondusif. Yang pasti membuat saya senang, kerja sama, komunikasi dengan pimpinan, keterbukaan, kepercayaan yang diberikan juga, kekeluargaannya juga ada, empati satu dengan yang lain ada, perhatian dari pimpinan di luar lingkup pekerjaan, seperti perhatian pada keluarga kalau terjadi apa-apa, ya, secara personalnya baik.

Suasana kekeluargaan, menurut salah seorang Karyawan, merupakan hal yang sangat penting, yang tidak dapat dihargai secara materi, bahkan ini dapat mengikatnya untuk tetap bertahan bekerja di STIKS Tarakanita. Inilah pernyataannya:

Saya senang (senang), Bu. Saya bekerja di tempat lain, saya mendapatkan pendapatan yang lebih baik. Satu, karena jarak yang dekat. Dua, suasana kerja harus diciptakan. Suasana kerja akan tercipta kalau ada rasa kekeluargaan. Kalau di dunia bisnis, kekeluargaan kurang terasa, dan kompetisi terlalu kuat. Rasa kekeluargaan itu yang luar biasa, itu yang membuat saya paing betah. Itu yang tidak akan dapat dibeli. Tawaran di tempat lain, ketika memertimbangkan lingkungan di sana seperti apa, bisa membuat saya tidak jadi memilih, dan saya tetap di sini.

Sehubungan dengan keterlibatan para karyawan dalam pengambilan keputusan atau dalam memberikan masukan, pemikiran, dan sumbang saran yang akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, menurut sebagian besar sumber data yang diwawancarai, mereka mengatakan bahwa mereka cukup dilibatkan. Demikian pernyataan dari karyawan:

Untuk pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan saya, terus terang saya sangat berterima kasih sampai saat ini saya dilibatkan, dimintai masukan-masukan terkait pekerjaan saya. Paling tidak saya ada gambaran untuk bagaimana kita mengambil sikap untuk pekerjaan itu. Memang harus ada batas-batas sesuai dengan wewenang masing-masing.

Namun, terkait dengan hal di atas, ditemukan juga fakta lain yang sedikit berbeda, meskipun hal ini tidak terlalu signifikan dalam memengaruhi kesan

secara umum. Perbedaan lebih terlihat pada penekanan bahwa betapa pentingnya seseorang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Salah satu dari sumber data mengatakan sebagai berikut:

Kadang ada, kadang tidak. Kalau memang dirasa tidak menyenangkan, ya tidak menyenangkan. Saya berpikir bahwa informasi itu ujung-ujungnya ke saya juga, berhubungan dengan pekerjaan saya, kok, saya tidak dilibatkan. Sebetulnya kalau sesuatu ada kaitan dengan apa-apa yang harus saya lakukan, saya merasa senang jika dilibatkan. Hal ini membuat saya menjadi lebih tahu tentang apa yang harus saya lakukan, saya dapat bersiap-siap. Saya pernah merasa dilibatkan, kalau saya dilibatkan saya senang karena saya dapat berbuat baik bagi orang lain, kalau informasi semakin lengkap, saya semakin tahu apa yang harus saya perbuat.

Iklm komunikasi organisasi yang baik didukung juga oleh sikap-sikap yang positif, antara lain, sikap yang mau lebih banyak mendengarkan, mau memulai membuka komunikasi dengan yang lain, dan tetap memertahankan hubungan baik yang telah terjalin, sikap yang tidak pernah bosan untuk menyapa, bertegur sapa, karena sapaan yang tulus akan dapat merubah sikap atau perilaku orang lain. Dalam membina hubungan komunikasi sebaiknya ada timbal balik yang seimbang diantara pelaku komunikasi itu sendiri. Ini dikatakan oleh seorang Karyawati sebagai berikut:

Dalam berbicara pada orang lain, saya bersikap positif. Dengan sikap positif, suasana menjadi menyenangkan, tidak menghubungkan-hubungkan kejadian-kejadian yang lalu. Hubungan komunikasi harus ada timbal balik yang seimbang, lebih banyak mendengarkan, menurut saya, itu lebih baik. Awal komunikasi yang baik itu harus kita yang lebih dahulu memulai, kita bersikap baik, kita tidak bosan-bosan terus menyapa, misalnya dengan tegur sapa sehari-hari ketika kita bertemu teman. Dan sikap kita dapat memengaruhi orang lain untuk berubah juga.

Selain faktor yang disebutkan sebelumnya, iklim komunikasi organisasi juga memerlukan sikap kejujuran dan keterbukaan, seperti yang diuraikan oleh seorang Karyawati yang berbicara mengenai kejujuran dan keterbukaan dalam membina hubungan komunikasi, seperti berikut ini:

Saya lebih enak jujur, apa adanya daripada saya malah tidak dapat mengerjakan pekerjaan saya. Tentu saya melihat orang yang akan saya tanya, daripada tujuan saya tidak sampai

lebih baik saya yang mengalah menunggu atau melihat waktu yang pas. Itu yang susah-susah gampang. Biasanya pada saat waktunya enak, ya semua dapat berjalan lancar. Susana orang juga memengaruhi jawabannya. Dalam kondisi baik, jawaban ya biasanya baik, tetapi jika dalam suasana kurang baik, kadang malah tidak mengenakan dan jawaban bisa berubah-ubah. Nah, kalau itu mengenai pekerjaan bisa membuat segala sesuatu menjadi tidak jelas. Jadi, keterbukaan. Jangan cepat melihat dari luarnya saja, kita sama-sama mendengarkan, menerima. Saling menghargai satu dengan yang lain. Untuk pimpinan, tidak perlu harus formil banget, jadi membuat orang merasa lebih diterima, tidak terlalu prosedural, yang justru akan menghambat pekerjaan, jadi perlu adanya sikap fleksibel dari pimpinan. Prosedur diperlukan tetapi penerapannya tidak perlu kaku-kaku banget. Semua kan bisa diomongkan, kita kan tidak bisa bahasa batin.

Masih tentang kejujuran dan keterbukaan, salah seorang Karyawan yang telah bekerja selama 27 tahun menegaskan dalam pernyataan sebagai berikut:

Menurut saya, agar semua berjalan dengan baik, ya adanya keterbukaan sehingga kita bisa bekerja dengan baik. Kepercayaan juga membuat orang menjadi lebih PD (percaya diri) lagi. Kalau tidak diberi kepercayaan, orang akan seadanya, lebih jelek, ya orang akan masa bodoh karena tidak diberi kepercayaan, orangnya pasti *ndleyor* (semau-maunya sendiri). Orang yang diberi kepercayaan akan membuat orang itu bekerja dengan lebih baik lagi. Yang lain, kejujuran dan keterbukaan, yang dasarnya juga harus kejujuran.

Selain faktor kejujuran dan keterbukaan, ada hal lain yang juga tidak kalah pentingnya dalam turut serta mewarnai iklim komunikasi organisasi. Faktor tersebut adalah kemampuan seseorang dalam memelajari waktu dan situasi yang tepat untuk berkomunikasi kepada yang lain agar dapat mencapai sasaran. Sikap saling menghargai satu dengan yang lain dan sikap fleksibel dari pimpinan pun dapat turut memengaruhi terciptanya iklim komunikasi organisasi.

Suasana kerja yang akan memberi warna dalam iklim komunikasi organisasi di STIKS Tarakanita juga akan ditentukan oleh sikap-sikap yang menjadi harapan para karyawan. Sikap tersebut antara lain adalah sikap rendah hati dan sikap yang mencerminkan adanya kesetaraan diantara para karyawan. Cara seseorang menyampaikan informasi kepada yang lain, mengenal karakter atau sifat rekan kerja, dan sikap memerhatikan perasaan orang lain juga akan mewarnai suasana kerja di lembaga ini. Dengan menggunakan tata cara

berkomunikasi yang baik dan dilengkapi pemahaman terhadap karakter masing-masing pribadi akan menumbuhkan kepuasan kerja, motivasi, dan perasaan senang di antara karyawan. Pimpinan pun diharapkan dapat meluangkan waktu untuk berkomunikasi, atau setidaknya, menyapa karyawannya. Sapaan pimpinan mempunyai makna yang mencerminkan penghargaan dan perhatian pimpinan terhadap karyawan, yang hal ini pasti akan berdampak positif terhadap sikap kerjanya. Pernyataan ini diungkapkan oleh seorang Karyawati yang telah bekerja selama 25 tahun, seperti berikut:

Harapan saya dari rekan kerja: rendah hati, kalau menyampaikan sesuatu dengan bahasa yang baik, cara yang baik, tidak bersikap *sok* (tinggi hati). Cara orang *ngomong* (berbicara) akan memengaruhi perasaan-perasaan, emosi. Berbicara berdua, empat mata, itu kan enak, menasehati dari hati ke hati, dan ini dapat membuat orang semangat kerja, mau berubah menjadi baik. Tidak semua orang mengenal karakter masing-masing, jadi ya kalau *ngomong* mesti hati-hati, harus memperhitungkan perasaan orang lain. Cara berkomunikasi akan menimbulkan, kepuasan, motivasi, dan perasaan senang.

Harapan saya pada pimpinan: seminggu sekali pimpinan menyapa para karyawan, hal ini membuat perasaan senang. Saya merasa senang kalau Suster keliling dan menyapa, bertanya tentang keadaan kita, pekerjaan kita. Saya juga merasa dihargai dan ini membuat saya merasa puas. Selain itu saya berharap ada timbal balik antara atasan dan karyawan, saling mengisi satu dengan yang lain.

Hal yang tidak selalu dapat ditemukan di perusahaan-perusahaan pada umumnya adalah lingkungan kerja yang dilandasi oleh nilai-nilai keagamaan, khususnya, nilai kristiani. STIKS Tarakanita merupakan lembaga pendidikan yang berasaskan iman Katolik, maka iklim komunikasi organisasi pun diwarnai oleh nilai-nilai kekatolikan yang tetap berpegang pada nilai-nilai universal, sehingga tetap menjunjung tinggi toleransi bagi penganut agama lain. Beberapa Karyawan mengutarakan hal yang ada keterkaitan dengan nilai tersebut. Inilah antara lain yang dikatakan oleh salah satu dari mereka:

Suasana dapat dibagi menjadi dua: suasana secara umum dan secara khusus. Secara umum baik, hubungan personalnya baik. Pada dasarnya semua mayoritas baik, secara umum maupun secara unit baik adanya, itu yang saya alami atau yang saya rasakan. Tetapi ada yang tidak baik dan itu hanya sedikit saja. Secara khusus dalam hal ini lebih pada iman, di sini saya merasa nyaman, karena kita juga mendapatkan penambahan iman,

dengan adanya kegiatan-kegiatan rohani, seperti doa bersama, doa rosario, misa, retreat dan lain-lain. Nah itu semua menambah keimanan kita. Mengapa saya dari tahun 1983 tetap bertahan karena salah satunya keimanan.

Dari semua hasil wawancara terkait dengan iklim komunikasi organisasi, terdapat juga hal yang menarik. Di sisi lain, suasana kekeluargaan itu memberikan kenyamanan bekerja, namun jika tidak dibatasi oleh adanya ketegasan, aturan atau ketentuan yang jelas, hal ini justru akan memberi dampak negatif terhadap lembaga. Suasana kekeluargaan yang terlalu kental, membuat sikap profesional menjadi kendor, dan ini merugikan, baik untuk karyawan secara pribadi maupun lembaga, karena, pada umumnya, suasana kekeluargaan yang terlalu kental akan membawa permakluman yang tinggi yang akan sangat memengaruhi kinerja seseorang. Hal ini diungkapkan oleh seorang Karyawati yang baru 6 bulan bekerja di STIKS Tarakanita. Inilah pernyataannya:

Sejauh ini..., sebenarnya bagi saya terlalu dini untuk menilai sesuatu. Menurut saya, suasana kerja di STIKS Tarakanita ini penuh dengan suasana kekeluargaan. Dalam keseharian terasa suasana kekeluargaan itu, dan suasana itu juga terbawa sampai pada pekerjaan. Saya merasakan kenyamanan karena tidak berada dalam suasana yang *under pressure* (berada dalam tekanan). Tetapi sesungguhnya hal ini berdampak yang kurang baik pada diri saya. Suasana kekeluargaan yang terbawa sampai pada pekerjaan membuat pola kerja atau ritme kerja saya mengendor. Saya lebih senang kalau jam kerja, ya untuk bekerja, diupayakan untuk *on time* (tepat waktu), dan waktu pulang, ya pulang. Tetapi bekerja dengan tidak ada target yang jelas, membuat saya bingung. Suasana kekeluargaan membawa permakluman yang begitu tinggi dan hal ini justru menciptakan kenyamanan yang bukan sesungguhnya kenyamanan.

Hal lain yang tidak kalah menariknya dari uraian di atas adalah bahwa komunitas yang sebagian besar anggotanya didominasi oleh orang Jawa, pada umumnya dipenuhi dengan suasana akrab. Namun suasana akrab yang biasanya terjalin akan dengan mudah memunculkan budaya kasak-kusuk, gosip, *slentingan* dan cenderung kurang profesional dalam bekerja. Orang Jawa, pada umumnya, lebih menggunakan perasaan dalam bersikap dan mengedepankan rasa *ewuh pekewuh* (rasa tidak bebas dalam mengungkapkan isi hati dan pikiran), dan hal ini

sangat menghambat orientasi kerja secara profesional. Inilah pernyataan dari salah seorang Karyawati yang sudah bekerja selama 2 tahun:

Suasana kerja di sini, tapi ya relatif, sejauh ini menurut saya nyaman untuk bekerja. Tetapi karena komunitasnya Jawa kolektif, kebanyakan Jawa, memang suasana akrab itu baik, jadi kondusif untuk membangun kebersamaan tetapi di satu sisi sering kali komunitas Jawa itu ada semacam kebiasaan *ngrasanan* (menggossip), kebiasaan *grundelan* (mengutarakan keluh kesah) di belakang. bagi saya kurang membangun. Mungkin budaya orang Jawa, atau kecenderungan orang Indonesia, punya keingintahuan yang terlalu dalam. Karena suasana yang terlalu cair membuat orang ingin tahu yang tidak perlu tahu, dan potensial sering menimbulkan prasangka. Kadang batas-batas hubungan kerja profesional dan personal menjadi tidak jelas. Saking cairnya menjadi tidak jelas, adakalanya malah menghambat. Tetapi suasana hubungan pertemanan menyenangkan, tetapi adakalanya menghambat. Tetapi tergantung orangnya, kalau orangnya terbiasa atau terlatih mengambil sikap profesional, dia independen, bisa mandiri dengan pekerjaan sendiri, itu tidak jadi masalah. Tetapi kalau orangnya takut tidak populer, cenderung ingin diterima, gak enak sama temen, hal ini malah dapat mengganggu pekerjaannya. Budaya Jawa lebih banyak gak enakunya, *ewuh pekewuh* lebih mewarnai suasana. Mau profesional sangat sulit karena sudah terbawa jadi orang Jawa, banyak menggunakan perasaan, walaupun menggunakan perasaan dalam batas tertentu itu tetap penting, sejauh mana itu tidak mengganggu pekerjaan. Di sini saya merasa *rasanannya* lebih banyak daripada kerjanya. Komunitas hubungan interpersonal yang begitu cair, jadi malah menjadi kurang profesional. Untuk orang-orang yang hanya menunggu hari gajian, tidak mempunyai keinginan untuk berkontribusi kepada lembaga ini, ya mungkin suasana cair itu menjadi menyenangkan atau tidak menjadi masalah. Tetapi untuk orang yang mempunyai keinginan untuk memajukan lembaga ini, ya jadi malah menjadi tidak jelas, tidak nyaman dan dapat terhalang oleh hal-hal semacam ini. Suasana yang penuh kekeluargaan, dapat juga membuat ada yang merasa takut untuk tidak diterima diantara teman-temannya, ya lalu mudah terbawa dalam suasana yang terlalu cair tadi.

4.2.2 Analisis Data pada Komunikasi Interpersonal

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dari sepuluh (10) informan yang semua adalah karyawan STIKS Tarakanita, maka karakteristik efektivitas komunikasi interpersonal yang dilihat dari tiga sudut pandang yang disampaikan

oleh Devito dapat digambarkan melalui fakta-fakta yang terungkap dari para karyawan tersebut.

Menurut pengakuan seorang Karyawati yang telah bekerja selama 25 tahun di STIKS Tarakanita, hubungan komunikasi interpersonal menjadi efektif jika ada sikap saling menghormati atau menghargai tanpa memandang status atau jabatan di dalam organisasi dan sikap mau menerima orang lain apa adanya. Menurutnya, komunikasi dapat menjadi media yang baik dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan yang kadang juga memengaruhi relasi pribadi yang terlibat. Komunikasi yang didasari ketulusan dan empati dapat memotivasi rekan kerja, terlebih jika ungkapan yang disampaikan itu benar-benar muncul dari dalam hati. Komunikasi dalam hal ini dapat berupa kata-kata positif yang terucap (bahasa verbal) atau pun ungkapan melalui bahasa tubuh (bahasa nonverbal). Melalui komunikasi interpersonal yang tepat sasaran dapat merubah perilaku seseorang. Inilah yang dikatakannya:

Saling menghormati, ada kesetaraan. Suasana hubungan menjadi nyaman kalau kita itu saling menghargai satu sama lain, tidak ada yang merasa diri sebagai atasan, begitu juga yang bawahan tetap merasa percaya diri, tidak minder. Satu sama lain jangan menonjolkan diri. Beri kesempatan yang lain untuk bicara, tidak memutus pembicaraan orang, lebih banyak mendengarkan orang lain. Mau menerima orang lain apa adanya, juga dapat menerima keterbatasan orang lain, tidak membesar-besarkan masalah. Kalau ada masalah diselesaikan, dibicarakan baik-baik, bertemu empat mata. Dengan demikian maksud dan tujuan pembicaraan tercapai, masalah dapat selesai, suasana hubungan jadi baik kembali. Ya, komunikasi yang didasari ketulusan dan empati, turut merasakan apa yang dirasakan orang lain dapat memotivasi rekan kerja. Dengan kata-kata yang baik atau ucapan yang disertai acungan jempol dapat menyemangati teman. Seperti yang pernah saya lakukan kepada seorang teman yang sedang tidak semangat, tapi dia tetap berusaha melakukan sesuatu dan hasilnya baik, ya langsung saya acungi jempol sambil saya bilang "semangat ya", dan itu ternyata membuat dia senang dan sekarang berubah menjadi lebih baik.

Komunikasi interpersonal menjadi efektif jika ditopang oleh kejujuran yang diungkapkan dalam menghargai hasil kerja seseorang. Dengan ungkapan yang tulus dan jujur, orang akan mengetahui bahwa apa yang dilakukannya

telah sesuai dengan harapan atau tidak. Hal ini dinyatakan oleh seorang Karyawan sebagai berikut:

O, ya, jelas, Bu. Seperti contoh pak Surahmin itu, Bu, itu memberi efek yang sangat luar biasa. Itu yang perlu dibudayakan di sini, yaitu menghargai hasil kerja seseorang dengan diungkapkan atau dinyatakan, sehingga orang tahu dan ini akan sangat menyemangati orang tersebut. Tentu saja landasan dari komunikasi ini ketulusan dan kejujuran.

Mengetahui karakter atau sifat masing-masing orang akan membantu terciptanya iklim komunikasi interpersonal yang efektif. Berdasarkan karakternya, secara garis besar orang dapat dibedakan dalam kelompok besar, misalnya ada orang yang berwatak keras, ada yang lembut, ada pula yang temperamental, dan lain sebagainya. Dengan mengenal karakter orang, proses komunikasi akan berlangsung lebih baik, orang akan merasa lebih nyaman dan bebas dalam berbicara. Karena dengan mengetahui karakter manusia, orang dapat memilih cara yang tepat untuk berkomunikasi secara personal. Hal ini dibuktikan dengan pengakuan seorang Karyawan sebagai berikut:

Masing-masing orang mempunyai tipe karakter yang berbeda-beda. Selama kita mengetahui, menyelami, mengikuti tipe karakter atau sifat orang banyak, kita akan lebih bebas berkomunikasi, akan lebih nyaman, jadi lebih enak. Jadi kita juga harus banyak belajar dari sifat-sifat orang. Ada orang yang keras, lembut, mudah tersinggung, mudah marah, tetapi kalau kita bisa memahami karakter orang itu akan membuat komunikasi baik. Kita juga dapat menerima kekurangan orang lain.

Pernyataan di atas dikuatkan oleh salah seorang Karyawati yang mengatakan sebagai berikut:

Yang diharapkan dalam membina hubungan komunikasi, masih sama ya, adanya keterbukaan. Tambahan satu, menerima apa adanya dan juga ketulusan. Kalau menerima apa adanya, kita tidak menuntut apa-apa, komunikasi menjadi baik, tidak ada beban, tidak ada rasa takut, rasa malu. Kalau ada ketulusan, apa yang dikatakan itu juga enak didengar. Kalau kita benar-benar empati, orang lain akan juga berbicara dengan enak juga. Dengan terjalinnya komunikasi sesama teman, kita semakin mengenal teman, sehingga kita dapat mengetahui karakter seseorang sehingga kita pun dapat menerima dia apa adanya. Untuk mengetahui bagaimana cara kita berkomunikasi dengan teman agar mencapai tujuan kita,

kita perlu tahu karakter orang, dan untuk semakin tahu karakter orang, kita harus semakin banyak berkomunikasi dengan orang itu.

Keterbukaan juga merupakan salah satu unsur yang mendukung efektivitas komunikasi interpersonal. Setidaknya, dengan keterbukaan orang tidak hanya terbantu di dalam pekerjaannya, tetapi sekaligus keterbukaan juga menjadi salah satu sarana untuk mengenal karakter seseorang. Hal ini seperti yang diungkapkan salah seorang Karyawan sebagai berikut:

Harapan saya dalam membina hubungan dengan rekan kerja, perlu keterbukaan. Keterbukaan kadang menyakitkan baik itu untuk diri kita sendiri atau pun untuk orang lain. Dengan keterbukaan dalam pekerjaan, membuat kita dapat dibantu dengan ide-ide, masukan yang diberikan kepada kita untuk menyempurnakan hasil kerja kita. Dengan keterbukaan kita bisa mengetahui karakter atau sifat-sifat rekan kerja dan dengan demikian kita bisa memahami dan mengerti bagaimana kita bersikap pada rekan kerja kita. Ini sangat membantu dalam kerja sama dan koordinasi. Kalau kita bisa mengetahui karakter, pekerjaan kita bisa lebih cepat terselesaikan. Kita tahu bagaimana kita bisa menyampaikan pekerjaan kepada orang lain sesuai kapasitas orang tersebut.

Selain yang telah disampaikan, masih terdapat sikap-sikap yang mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif. Sikap-sikap tersebut adalah: sikap yang menunjukkan kemauan untuk saling berbagi informasi, sikap yang dilandasi oleh pikiran yang positif atau memiliki sikap *positive thinking*, tidak terlalu banyak menggunakan perasaan, sikap yang dapat membedakan antara kepentingan pribadi dengan kepentingan lembaga, sikap tidak memilih-milih teman, dan juga kemampuan untuk dapat mengendalikan diri dan emosi diri dalam menjalin hubungan interpersonal. Berikut ini adalah ungkapan-ungkapan dari karyawan terkait dengan hal tersebut:

Ya memang, yang pertama, keterbukaan dan yang kedua, adanya sikap yang melihat atau memandang orang dengan positif. Cara pandang saya terhadap teman-teman saya membuat kita bisa menempatkan diri bahwa berbeda pendapat, karakter, itu hal yang wajar. Kalau kita bisa membedakan kepentingan pribadi dengan kepentingan pekerjaan dengan cara pandang positif, maka hal ini membuat pekerjaan dapat diselesaikan.

Yang paling utama bagaimana orang itu bisa berteman dengan semuanya, tidak boleh pilih. Jika semua bisa menjadi teman akan lebih mudah akrab. Kalau ada orang yang

pilih-pilih itu.... Tetapi ada juga yang kalau saya bisa berteman dengan semua, saya dikatakan sebagai bunglon, tidak punya prinsip. Ya hanya beberapa teman yang menilai saya begitu, menilai saya bisa ke sana bisa ke sini. Harapannya teman tadi supaya kalau saya sudah berteman dengan A, ya, saya tidak boleh berteman dengan yang lain. Hal ini membuat saya sedih. Tapi, saya tetap berteman pada siapa saja. Karena kita hidup kan saling membutuhkan, jadi saya tidak mengkotak-kotakan teman.

Dukungan yang tepat dari pimpinan diyakini akan dapat menentukan efektivitas komunikasi interpersonal dalam sebuah organisasi yang diatur di dalam struktur yang telah ditetapkan. Dukungan dari pimpinan yang dimaksud di sini adalah dukungan dalam menyikapi peran atau fungsi yang melekat pada diri karyawan, yang dapat berupa penempatan orang secara tepat atau pemberian kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan sesuai dengan fungsi atau perannya. Dukungan pimpinan akan menjadi lengkap jika sistem yang ada dijalankan dengan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang jelas. Demikian pernyataan dari salah seorang Karyawan:

Untuk level karyawan, perlu ada *support* dari pihak pimpinan. Bagaimana kita dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, kalau tidak ada dukungan dari pimpinan. Dukungan dapat berupa sikap dalam menyikapi struktur organisasi, misalnya bagaimana menempatkan orang sesuai dengan struktur. Pimpinan perlu mendukung untuk melibatkan karyawan sesuai dengan peran di dalam struktur itu tanpa meninggalkan kapasitasnya. Pimpinan juga perlu memertimbangkan siapa saja yang harus dilibatkan siapa yang tidak sesuai dengan fungsinya, sehingga pekerjaan dapat sampai kepada yang bertanggungjawab. Yang perlu juga diingat, sistem tidak akan berjalan tanpa adanya SOP. Secanggih-canggihnya pimpinan dan karyawan, ada sistem, tetapi tidak ada SOP yang jelas, ya sama saja, segala sesuatu tidak akan berjalan dengan lancar.

Di dalam lembaga pendidikan yang berasaskan Katolik, seperti STIKS Tarakanita ini, nafas iman kekatolikan atau sikap religius pun turut mendasari hubungan komunikasi interpersonal di antara para karyawannya. Seperti dituturkan oleh seorang Karyawan:

Sikap-sikap yang dapat mendukung ini, kira-kira sikap mau menghargai perbedaan, menerima masukan, memberikan kepercayaan dan selalu mendasarkan diri pada Tuhan. Kalau mendasarkan diri pada Tuhan kita ada kontrol, kira-kira pantas atau tidak kalau kita

berbuat demikian kepada teman. Ucapan-ucapan kita pun pasti kita tata agar membuat orang tidak merasa tersinggung.

Terkait dengan sikap-sikap tersebut, seorang Karyawati menambahkan dalam ungkapannya sebagai berikut:

Sikap religiositas itu perlu untuk mendasari kita dalam bekerja. Tanggung jawab kerja saya pada Yang Di Atas. Dan saya merasakan ada maknanya bagi hidup saya kalau saya bersikap demikian. Saya melakukan pekerjaan saya, saya memertanggungjawabkan pada Yang Di Atas, yang memberi pekerjaan pada saya. Di dalam lingkungan seperti ini, yang kekeluargaan, ada baiknya juga, setidaknya emosi kita bisa juga ditata. Dalam bertegur sapa dan bertutur kata kepada yang lain akan menghasilkan buah-buah yang baik kalau kita mendasarinya dengan sikap religiositas.

Dari hasil temuan dalam proses wawancara mendalam dengan para informan, peneliti mendapatkan beberapa faktor yang menghambat terjadinya proses komunikasi interpersonal yang efektif. Faktor penghambat tersebut antara lain adalah sikap tidak terbuka atau tertutup, sikap membela teman dekat yang kurang tepat, adanya gosip-gosip yang berkembang di antara karyawan, kurang mengenal dan memahami karakter orang lain, tidak memiliki sikap positif dalam memandang rekan kerja, suasana kekeluargaan yang tidak menghargai batasan-batasan profesional, adanya *klak-klik* (kelompok-kelompok) dalam pertemanan, adanya sikap yang kurang profesional atau kurang dapat membedakan antara urusan pekerjaan dan urusan pribadi, tidak adanya sikap yang mencerminkan ketulusan dan kesetaraan, sikap tidak mau menerima masukan, kritikan, dan arahan, sikap iri hati, dan sikap merasa diri paling tahu atau meremehkan yang lain. Berikut ini ungkapan dari salah satu karyawan yang terkait dengan faktor penghambat dalam proses komunikasi interpersonal yang efektif:

Ya, kalau hambatan pasti ada. Suasana kekeluargaan yang tidak menghargai batasan-batasan profesional itu dapat menjadi hambatan. Di sini klak klik terlalu kuat. Ada yang merasa kebersamaan orang-orang lama sering kali terbawa dalam keputusan-keputusan tertentu. Praktik-praktik kerja yang dipengaruhi klak klik itu ada. Dan ini kalau tidak disertai sikap profesional, akan berakibat tidak baik bagi lembaga, merugikan lembaga. Hal-hal semacam *klak klik* dan *rasanan* itu biasanya terjadi pada perempuan-perempuan ini. Saya pernah bekerja diantara laki-laki, biasanya tidak banyak yang ngurusi hal-hal

yang remeh-remeh, mereka lebih cenderung untuk bekerja secara profesional. Suasana yang saya rasakan sangat berbeda dengan bekerja diantara teman-teman yang kebanyakan perempuan. Ada hal lain juga yang ingin saya sampaikan, orang dalam berkomunikasi sering juga membawa “tas rangselnya”, masalah-masalahnya di rumah, dan ini tidak pada tempatnya. Ya seharusnya orang dapat membedakan antara masalah pekerjaan dan masalah pribadinya. Dari situ saya menjadi tahu bahwa apa yang dikatakan orang itu mencerinkan pribadinya, atau masalah pribadinya. Hal ini kalau sering terjadi menjadi tidak sehat. Mungkin karena terlalu cair itu baik, tetapi juga harus tahu bahwa ada saatnya kapan cair, kapan tidak. Seharusnya dalam organisasi itu ada budaya untuk saling menghormati, misalnya dalam hal memanggil orang, mestinya harus menggunakan cara yang baik. Harus juga diperhatikan kapan, di mana, di sekitarnya ada siapa, mungkin ada mahasiswa atau orang luar, ya harus memerhatikan budaya komunikasi yang baik. Iklim kekeluargaan dikembangkan, tetapi tujuannya mendidik, misalnya dari cara bersikap, bertegur sapa yang menggunakan tata karma.

Untuk mengakhiri analisis data pada komunikasi interpersonal di STIKS Tarakanita, peneliti akan menguraikan temuan terkait dengan pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui apakah komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja karyawan. Berdasarkan fakta yang dikumpulkan, sebagian besar menyatakan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja karyawan di STIKS Tarakanita.

Komunikasi interpersonal yang dilandasi ketulusan dan empati terhadap rekan kerja akan menumbuhkan motivasi kerja. Ungkapan-ungkapan tulus yang dilontarkan kepada rekan kerja, dengan disertai ekspresi nonverbal akan sangat efektif dalam memengaruhi sikap orang lain. Hal ini disampaikan oleh seorang Karyawati sebagai berikut:

Ya, komunikasi yang didasari ketulusan dan empati, turut merasakan apa yang dirasakan orang lain dapat memotivasi rekan kerja. Dengan kata-kata yang baik atau ucapan yang disertai acungan jempol dapat menyemangati teman. Seperti yang pernah saya lakukan kepada seorang teman yang sedang tidak semangat, tapi dia tetap berusaha melakukan sesuatu dan hasilnya baik, ya langsung saya acungi jempol sambil saya bilang “semangat ya”, dan itu ternyata membuat dia senang dan sekarang berubah menjadi lebih baik.

Jalinan komunikasi interpersonal akan dapat memberi motivasi antar teman. Melalui kata-kata yang mendukung, terutama di saat teman memerlukannya, akan sangat bermakna dalam membangkitkan motivasi kerja. Inilah pernyataan seorang Karyawati:

Pasti. Permasalahan dari orang yang kita ajak komunikasi itu menjadi minim. Kalau kita bertemu orang yang punya masalah, pertama saya lebih bisa mendengarkan, kedua saya dapat memberikan dukungan, melalui kata-kata yang memotivasi, kepada orang itu. Kita dapat mendukung dan menguatkan dia. Dalam bekerja pasti ada hambatan, ada proses. Supaya proses berjalan baik, pasti didukung oleh hubungan komunikasi yang baik.

Komunikasi interpersonal yang terjalin antarsesama karyawan dan antarkaryawan dengan pimpinan akan membuat pekerjaan menjadi lancar. Hal ini karena informasi-informasi yang berhubungan langsung dengan pekerjaan seseorang akan tersampaikan dengan jelas, sehingga orang akan menjadi termotivasi untuk bekerja. Informasi yang disampaikan oleh pimpinan kepada karyawan, meskipun hal itu tidak langsung terkait dengan pekerjaan orang tersebut, akan membuat seseorang merasa diakui, dilibatkan dan dipercaya. Selain itu, komunikasi dan koordinasi yang efektif juga akan memperlancar proses penyelesaian pekerjaan, dan dengan demikian para karyawan akan mempunyai banyak waktu untuk mengembangkan dirinya. Adanya kesempatan untuk berkembang juga dapat menjadi motivasi dalam bekerja. Hal ini dituturkan oleh seorang Karyawati sebagai berikut:

Pasti. Misalnya kalau saya melakukan pekerjaan saya, saya membutuhkan informasi yang terkait dengan pekerjaan saya, tetapi saya tidak tahu. Hal ini akan menghambat pekerjaan yang seharusnya sudah dapat diselesaikan. Kita merasa sudah mau berusaha, tapi karena informasi tidak sampai, maka kita pun jadi kendor lagi semangatnya. Bagaimanapun komunikasi tetap penting, bahkan kalau kita juga diberi informasi dari pimpinan, meskipun itu tidak langsung terkait dengan pekerjaan kita, kita merasa dilibatkan, diakui, dipercaya dan ini membuat kita senang. Komunikasi antarunit yang efektif, koordinasi yang efektif, membuat pekerjaan dapat terselesaikan, dan kita punya banyak waktu untuk mengembangkan konsep, sehingga kita jadi semangat lagi. Dari sisi kita juga harus berkembang dan ini pun akan membuat lembaga ini juga berkembang.

Komunikasi interpersonal yang efektif akan membuat orang merasa dibutuhkan oleh yang lain. Hal ini akan membuat orang makin bersemangat karena masukan-masukan yang diberikan kepada teman bermanfaat untuknya. Komunikasi interpersonal yang dilandasi keterbukaan akan mengurangi timbulnya prasangka-prasangka di antara karyawan. Seorang Karyawati mengutarakan hal itu sebagai berikut:

Ya kalau menurut saya dengan adanya komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan semangat kerja kita, terutama ada rasa dibutuhkan oleh sesama teman. Karena dengan keterbukaan, maka kita merasa dilibatkan dalam masalah teman dan kita dapat memberi masukan untuk hasil kerja yang lebih baik. Yang lainnya kalau sudah merasa tidak ada keterbukaan, tidak ada relasi dengan sesama teman, kita mau berangkat kerja saja sudah tidak termotivasi. Hal ini juga akan menghambat pekerjaan kita, bahkan dapat menimbulkan prasangka yang tidak-tidak. Masing-masing mengembangkan pikirannya sendiri-sendiri, tetapi dengan komunikasi yang terbuka akan dapat menjernihkan prasangka-prasangka tersebut.

Perasaan senang dan betah berada di tempat kerja juga dapat didukung dengan adanya komunikasi interpersonal yang efektif. Seorang Karyawan yang baru bekerja selama 6 bulan mengatakan hal itu sebagai berikut:

Ya. Komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara semangat atau motivasi kerja kita. Kalau komunikasi kita dengan teman dalam pekerjaan baik, efektif, kita jadi betah bekerja, gak pingin cepat pulang. Bekerja tidak terasa lama. Waktu kita kan lebih banyak di tempat kerja, jadi kalau komunikasi antarteman enak, kita jadi nyaman di tempat kerja.

4.2.3 Analisis Data pada Motivasi Kerja Karyawan

Secara garis besar apa yang menjadi motivasi kerja para karyawan STIKS Tarakanita tidak berbeda dengan apa yang menjadi motivasi kerja karyawan di sebuah organisasi pada umumnya. Hal ini seperti yang telah dikemukakan oleh para ahli yang memberi perhatian khusus terhadap motivasi kerja pegawai, seperti Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer, dan

McClelland. Berikut ini akan diuraikan hasil temuan yang diperoleh peneliti selama wawancara dengan para karyawan STIKS Tarakanita.

Karyawan memiliki dorongan atau keinginan untuk bekerja karena adanya tuntutan hidup yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosialisasi, kebutuhan untuk menjadi seseorang, kebutuhan untuk berkembang, dan juga kebutuhan untuk dihargai dan diakui keberadaannya, serta kebutuhan untuk berguna bagi yang lain. Inilah ungkapan dari seorang Karyawati terkait dengan motivasi kerja:

Ya, saya mempunyai semangat karena saya dapat menyenangkan orang lain, berguna bagi orang lain. Kalau saya dapat berbuat sesuatu pada orang lain, saya senang, itu yang membuat saya semangat. Saya ingin menyejahterakan kehidupan saya, dan juga dapat menyenangkan kedua orang tua saya. Dengan saya mendapatkan imbal jasa, saya dapat menabung, jadi saya dapat membantu kedua orang tua saya. Bapak ibu saya kan sekarang dua-duanya tidak bekerja, ya kami anak-anak yang sering bersama-sama berbuat untuk orang tua.

Ungkapan di atas dilengkapi dengan pernyataan yang disampaikan oleh seorang Karyawan sebagai berikut:

Terus terang kalau saya memiliki pemikiran bahwa kita punya motivasi tinggi, tidak menutup kemungkinan dari lembaga akan memperhatikan kita. Tujuan orang bekerja yang utama mencari nafkah, memenuhi kebutuhan rumah tangga saya. Tetapi tidak menutup kemungkinan, kita punya rasa kepuasan kalau hasil kerja kita dihargai, bukan diri kita yang dihargai tetapi hasil kerja, baik dari pimpinan dan rekan-rekan. Penghargaan memang ada yang namanya materi tetapi ada yang bukan materi. Kita punya ide atau pemikiran dipakai oleh lembaga, ini merupakan hal yang luar biasa bagi saya. Harus diakui dan ditunjukkan kalau ide kita dipakai.

Pemenuhan kebutuhan jasmani bukanlah merupakan satu-satunya tujuan orang bekerja. Pemenuhan kebutuhan rohani menjadi hal yang mendorong seseorang bekerja di lembaga yang memiliki asas keagamaan atau memiliki nuansa nilai-nilai keagamaan yang sesuai dengan dirinya. Inilah pengakuan seorang Karyawan:

Supaya anak-anak saya bisa hidup lebih baik dari diri saya. Saya berharap anak-anak saya bisa sekolah semampu dia dan sesuai kemampuan saya juga, tujuannya supaya anak

hidupnya lebih bahagia, tidak seperti orang tuanya yang sekarang. Apa yang diinginkan anak saya yang belum dapat saya berikan, supaya dapat dipenuhi sendiri, dengan ilmu yang saya bekal. Disamping itu juga keinginan secara rohani. Saya dibesarkan di lingkungan Katolik, maka saya ingin bekerja di sini. Saya ingin dapat diikuti oleh anak-anak saya dalam hal iman. Saya lebih menekankan keimanan, hal itu juga yang saya tanamkan pada anak-anak saya.

Secara umum apa yang memotivasi seseorang untuk bekerja telah diuraikan. Ada hal yang khusus yang juga dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan kuat untuk membahagiakan ibu yang telah berjuang dengan segala upaya untuk membesarkan dirinya dan alasan untuk membuat seseorang merasa bangga terhadap dirinya juga mewarnai temuan dalam proses wawancara. Inilah pengakuan seorang Karyawan:

Saya ingin menjadi diri saya yang berkembang. Jika saya maju, berkembang, ada yang dapat saya banggakan. Ada dorongan yang sangat kuat pada diri saya bahwa saya harus bekerja. Saya ingin membahagiakan ibu saya yang mengharapkan anaknya yang sudah disekolahkan tinggi, dapat bekerja. Ibu saya yang berusaha keras untuk dapat menyekolahkan anak-anaknya, tetapi kedua kakak saya tidak dapat menyelesaikan kuliahnya, dan saya anak perempuan yang tertua, jadi saya tahu persis bagaimana perasaan ibu saya. Ya itulah, Ibu yang mendorong saya untuk bekerja.

Hasil temuan yang berkaitan dengan tingkat kepentingan kebutuhan para karyawan menunjukkan bahwa kebutuhan yang satu melengkapi kebutuhan lainnya. Kebutuhan jasmani memang penting. Ada yang mengatakan bahwa kebutuhan jasmani merupakan kebutuhan yang utama, namun ada yang mempunyai pendapat lain, yaitu bahwa kebutuhan jasmani sama pentingnya dengan kebutuhan yang lain, termasuk kebutuhan untuk mendapatkan kepercayaan, kebutuhan untuk dapat mengabdikan diri pada lembaga, kebutuhan untuk berkembang dan juga kebutuhan rohani. Salah satu Karyawan mengatakan sebagai berikut:

Yang memotivasi saya bekerja di sini adalah tanggung jawab saya sebagai kepala keluarga dan yang kedua adanya kepercayaan yang diberikan dari STIKS Tarakanita. Motivasi berasal dari dalam diri sendiri, yang dari luar menjembatani yang dari dalam dan

dari luar. Suasana kerja yang baik, hubungan baik dengan rekan kerja, dengan pimpinan sangat memberi semangat kerja.

Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari salah satu Karyawan sebagai berikut:

Ya, kalau manusiawi umumnya, untuk kehidupan, untuk penghasilan. Selain itu saya membutuhkan kesempatan untuk pengembangan diri, pengetahuan, hubungan dengan teman, baik di dalam maupun di luar. Kalau menurut saya semuanya penting. Kalau saya menggunakan gradasi, ya saya khawatir ada kebutuhan yang penting yang malah saya terlantarkan. Kalau bisa itu berjalan seimbang.

Dari hasil wawancara, peneliti mendapatkan masukan yang terkait dengan harapan-harapan para karyawan terhadap lembaga agar mereka tetap dapat memiliki motivasi kerja dan dapat meningkatkannya, atau paling tidak mempertahankannya.

Salah satu Karyawan mengharapkan supaya kesejahteraan karyawan ditinjau kembali, mengingat nilai uang yang semakin lama semakin turun. Inilah yang dikatakannya:

Harapan saya pada lembaga agar kesejahteraan karyawan ditinjau kembali. Menurut saya itu wajar, karena setiap tahun harga-harga selalu naik. Ya, walaupun imbal jasa bukan yang terpenting, tetapi kalau layak dapat membuat kita semangat dalam bekerja.

Pemberlakuan *reward* dan *punishment*, menurut sebagian besar karyawan akan dapat memotivasi mereka dalam bekerja atau dalam menunjukkan kinerja yang baik. Inilah yang dikatakan oleh salah seorang Karyawati:

Saya mengharapkan lembaga ini memerhatikan penghargaan atau *reward* dan diberikan kepada orang yang tepat. Yang rajin dan tidak rajin ya, harus dibedakan. *Reward* dan *punishment* diberlakukan di lembaga ini. Menurut saya, pemberlakuan *reward* ini dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja baik. Misalnya yang datang pagi, tidak pernah terlambat, akan tetap mempertahankan sikap disiplin itu.

Pendapat tersebut dikuatkan oleh pernyataan dari seorang Karyawan yang menambahkan bahwa pemberlakuan *reward* dan *punishment* akan memicu munculnya kompetitor yang positif. Inilah yang dikatakannya:

Mungkin ini suara dari karyawan secara keseluruhan dan suara hati saya, lembaga ini juga harus..., agar supaya karyawan masih bisa tumbuh semangat, maka harapan kami lembaga ini memberikan sesuai dengan apa yang kami utarakan, memang berujung pada materi, tapi tanpa mengutamakan materi, pemberlakuan *reward* dan *punishment* yang jelas perlu dipikirkan. Ini merupakan kata kunci yang agak berat. Dalam pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan, kita harus melepaskan praktek KKN. Dengan pemberlakuan *reward* dan *punishment*, ini akan memunculkan kompetitor yang positif, kecuali itu, yang utama berlomba-lomba memajukan lembaga ini. Munculnya sikap kompetitif yang positif secara langsung akan berdampak pada lembaga ini.

Harapan lain yang juga terlontar oleh salah seorang Karyawan yang telah bekerja selama 10 tahun adalah bahwa lembaga memberi ruang untuk mengembangkan potensi karyawan, selain juga penetapan antara hak dan kewajiban secara seimbang. Menurutnya apresiasi yang diberikan oleh pimpinan dan rekan kerja dapat memotivasi dirinya sebagai karyawan di STIKS Tarakanita. Inilah pernyataannya:

Yang paling terasa bagi saya adanya ruang untuk berekspresi. Dan juga ketika hak dan kewajiban pada diri saya masih seimbang itu akan membantu. Kayak model yang menunjukkan penghargaan, apa pun yang saya hasilkan dihargai. Memang atasan percaya pada saya, atasan masih melihat saya secara penuh. Apresiasi yang menjaga motivasi itu justru yang datang dari teman. Yang menarik di sini, lebih percaya pada teman daripada pada atasan.

Tetap terjaganya suasana kondusif di dalam tubuh lembaga sehingga setiap karyawan diberi kesempatan untuk berkembang dan mengembangkan lembaga juga merupakan salah satu harapan dari karyawan. Selain itu, lembaga pendidikan yang memiliki tanggung jawab moral yang lebih besar, tetap harus mengupayakan terciptanya suasana pendidikan yang tercermin melalui sikap para karyawannya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh lembaga untuk melibatkan karyawan dalam mengemban tugas tanggung jawabnya adalah dengan disediakannya media komunikasi yang menghubungkan antarbagian atau antarunit. Hal ini diutarakan oleh seorang Karyawati sebagai berikut:

Suasana kondusif agar orang yang punya niat baik dapat diberi tempat dan kesempatan di sini, merasa dilibatkan dalam memajukan lembaga ini. Lembaga ini menjadi rumah kedua

saya, saya juga ingin mengembangkan, dan hal ini juga akan menjadikan lembaga ini maju. Hidup bukan hanya masalah daging saja, bekerja di sini di dunia pendidikan kita mempunyai tanggung jawab moral yang tinggi, ya kita sudah seharusnya mencerminkan sikap yang terdidik. Selain itu, perlu ada media yang dapat menghubungkan bagian satu dengan bagian yang lain. Itu jadi paling tidak orang tahu bagiannya masing-masing tahu apa yang menjadi kegiatannya. Setiap bagian akan mendapatkan informasi. Media dapat berupa surat edaran. Perlu ada jadwal mingguan yang diedarkan untuk tiap bagian, sehingga orang tahu kegiatan-kegiatan dari masing-masing unit dan dapat mengundang orang lain untuk terlibat.

4.2.4 Analisis Data pada Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut pengakuan para informan, rata-rata mereka semua pernah mengalami kepuasan selama mereka bekerja di STIKS Tarakanita. Tidak dipungkiri lagi bahwa sarana prasarana kerja di lembaga ini sudah lebih dari cukup. Lingkungan kerja secara fisik juga cukup nyaman karena STIKS Tarakanita berada di tempat yang jauh dari keramaian kota. Kesegaran hijau daun pun masih dirasakan setiap hari oleh siapa saja yang berkunjung ke tempat ini. Lingkungan kerja yang diwarnai oleh suasana kekeluargaan juga membuat para karyawan merasa nyaman dan betah bekerja di lembaga ini, dan bahkan sebagian terlena dengan suasana yang begitu akrab, sehingga melupakan sikap profesional yang seharusnya tetap dijaga demi kemajuan lembaga terutama di era persaingan yang semakin ketat. Berikut ini pengakuan dari Karyawati:

... menurut saya nyaman, dari sisi kekeluargaan, kebersamaan. Lingkungan bersih, sehat, rindang, segar, tidak di tengah kota, di pinggiran kota....

Sarana prasarana yang memadai, mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, dilibatkan dalam pekerjaan-pekerjaan yang lain. Saya senang bekerja. Jadi kalau saya juga diberi pekerjaan lain meskipun bukan bagian tanggung jawab saya, saya senang, saya puas.

Kepuasan kerja juga dirasakan ketika seseorang diberi tugas dan tanggung jawab yang sulit, penuh dengan perjuangan, dan akhirnya dapat menuntaskannya. Ini juga termasuk tugas yang sulit yang berhubungan dengan teman kerja, jika dapat menyelesaikan tanpa harus bersitegang dengan sesama teman, kepuasan

pasti dirasakan. Terlebih jika pekerjaan yang telah dituntaskannya itu mendapat pengakuan atau penghargaan, baik dari teman maupun pimpinan, maka rasa puas dan bangga akan dialaminya. Berikut adalah pernyataan dari beberapa Karyawan:

Pasti pernah. Saat kita menemukan hal baru yang penuh tantangan baru baik pekerjaan atau hubungan dengan rekan kerja. Meskipun di awal penuh perjuangan, tetapi kalau dapat diselesaikan, ini membawa kepuasan tersendiri. Apalagi kalau berhubungan dengan teman, dapat mengatasi tanpa ketegangan.

Kejelasan akan status kekaryawanan atau adanya jaminan kerja (*job security*) merupakan hal lain yang juga menentukan kepuasan seseorang. Pengangkatan sebagai karyawan tetap berarti pengakuan kemampuan seseorang atau pengakuan atas terpenuhinya kriteria seseorang untuk diangkat menjadi karyawan tetap. Selain itu, rekan kerja dan kondisi kerja yang mendukung dapat menjadi faktor yang menambah kepuasan seseorang. Demikian yang dikatakan seorang Karyawan:

Ya, saya merasa puas karena adanya pengangkatan karyawan tetap, saya diangkat sebagai karyawan tetap. Saya merasa apa yang saya kerjakan mendapat pengakuan. Saya diberi kesempatan kerja dan diberi kepercayaan dan pada akhirnya saya diputuskan untuk diangkat sebagai tetap. Pengakuan ada maknanya, yaitu bahwa saya dinilai punya kemampuan, dapat bekerja sama, dan memenuhi kriteria untuk itu. Selain itu, akan menjadi sangat puas sekali kalau dalam bekerja itu kita menemui hambatan dan kita dapat mengatasi hambatan itu. Rekan kerja dan kondisi kerja yang mendukung saling bersinergi untuk menambah kepuasan kerja kita dan dalam mencapai keberhasilan. Saya menganggap apa yang diberikan teman, walau sedikit apa pun, pada saya itu sangat besar artinya bagi saya.

Kepuasan seseorang juga dapat dialami oleh orang yang dapat menuangkan kreativitasnya dan dapat dinikmati oleh orang lain. Inilah pengakuan seorang Karyawati:

Saya merasa diterima dan juga pekerjaan itu sendiri. Saya puas itu kreasi saya, bisa menuangkan kreativitas saya, dan saya bisa mewujudkan itu. Saya punya angan-angan, cita-cita dalam bekerja. Saya bisa kreatif dan kreativitas saya bisa dirasakan dan dinikmati orang lain.

Hal lain yang juga menentukan kepuasan seseorang yaitu jika seseorang diberi kepercayaan dan kesempatan untuk berkembang, dan juga dihargai sebagai manusia utuh, serta dijamin masa depannya. Berikut ini yang diungkapkan:

Puas itu, ya karena yang pertama, yang penting saya diberi kepercayaan, diakui saya mampu, diberi kesempatan untuk berkembang, dihargai sebagai manusia yang utuh, diberi kepercayaan apalagi dibantu untuk saya tetap dapat bekerja di sini. Saya dijamin untuk kedepannya masih tetap bekerja di sini.

Yang menarik yang peneliti dapatkan selama proses pengumpulan data, yaitu bahwa imbalan yang layak, bagi sebagian karyawan bukanlah satu-satunya hal yang dapat menjamin kepuasan seseorang. Ada hal yang lain yang juga tak kalah pentingnya dari imbalan. Demikian yang dituturkan oleh Karyawati:

Untuk imbal jasa, sesuatu yang sulit untuk dibicarakan karena memang sudah ada aturannya. Dan ini juga tergantung orangnya, ada yang puas karena imbal jasa. Kalau saya, imbal jasa itu bukanlah hal yang paling utama, kepercayaan lebih penting karena imbal jasa akan mengikuti apa yang dipercayakan pada saya.

Pernyataan di atas diperkuat oleh Karyawan yang lain, sebagai berikut:

Saya tidak, Bu. Bagi saya secara pribadi, besar kecilnya imbalan tidak akan menjamin kepuasan seseorang. Bagaimana lingkungan kerja, rekan kerja, dan sisi rohani terpenuhi, itu yang dapat membuat saya puas. Yah, kalau imbalan, besar untuk apa, Bu, kalau dari sisi rohani tidak berimbang.

Dari hasil wawancara terkait dengan kepuasan kerja karyawan, peneliti memperoleh penjelasan tentang apa yang menjadi harapan para karyawan terhadap lembaga. Harapan-harapan tersebut adalah adanya jaminan kesehatan sesudah pensiun, adanya pelatihan-pelatihan tentang kepribadian dan tata cara berkomunikasi, penyesuaian imbal jasa berdasarkan nilai inflasi dan beban kerja, kesempatan untuk mengembangkan diri, perbaikan sistem kekaryawanan, penempatan karyawan yang sesuai dengan kompetensinya, jaminan kerja, pemberlakuan *reward* dan *punishment* yang jelas, adanya pembinaan yang berkelanjutan, dan kebijakan pimpinan dalam merancang terciptanya budaya yang

diharapkan. Sebagai pendukung dari uraian di atas, berikut ini kutipan apa yang dikatakan oleh Karyawati:

Mungkin kejelian dalam melihat *job description*, uraian tugas, dan tanggung jawab masing-masing, terkait dengan imbalan, penghargaan atas hal yang dapat dilakukan. Menerapkan prinsip *the right man at the right place*, hal ini juga bentuk penghargaan atas pekerjaan seseorang. Saya berharap agar lembaga juga memerhatikan keamanan atau jaminan kerja (*job security*) para karyawan, misalnya hal ini terkait dengan pengangkatan status karyawan. Kita membutuhkan jaminan akan masa depan agar kita dapat menata hidup kita juga. Sistem kekaryawanan kita juga perlu dibenahi agar dapat memotivasi para karyawan. Selain sistem kekaryawanan, sistem yang menyangkut imbal jasa, dan sistem kelembagaan secara menyeluruh, saya rasa, perlu dibenahi kembali.

Adapun terkait dengan pemberlakuan *reward* dan *punishment*, seorang Karyawati yang lain menambahkan sebagai berikut:

Ada kebijakan dari pimpinan untuk merancang *blue print* budaya yang mau dibentuk. Budaya yang baik yang mereduksi budaya yang lama. Mungkin mulai dengan hal-hal yang kecil, misalnya menggunakan sapaan wajib apa yang harus digunakan di lingkungan kita, lingkungan pendidikan. Setelah itu, misalnya untuk dengan pihak luar harus ramah. Selain itu, bahwa mungkin yang cair itu perlu kebiasaan aturan baru. Misalnya dalam rapat sudah mulai ada aturan yang dijalankan. Ada rapat dengan agenda yang jelas, ada tindak lanjut atas rapat, ada yang dilaporkan kepada atasan. Ada juga yang lain, melihat kondisi kerja yang seperti ini, perlu pemberlakuan *reward* dan *punishment* yang jelas. Pimpinan punya otoritas untuk menegakkan aturan karena karyawan bekerja untuk pimpinan, jadi ya karyawan pun dapat dituntut untuk bekerja baik.

4.3 Interpretasi Data

Sebagaimana telah peneliti uraikan dalam analisis data, interpretasi data yang peneliti akan uraikan berikut ini mengikuti urutan pokok bahasan yang didasarkan pada Kerangka Konseptual pada Bab 2 dan konsep-konsep yang digunakan sebagai pedoman dalam penggalan data yang peneliti uraikan pada Bab 3.

4.3.1 Interpretasi Data pada Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim Komunikasi Organisasi di STIKS Tarakanita secara umum dapat dikatakan kondusif. Suasana kekeluargaan, keakraban, kebersamaan dan tenggang rasa yang cukup tinggi sangat mewarnai iklim komunikasi organisasi di lembaga pendidikan ini. Hal tersebut merupakan modal utama untuk mengarahkan para karyawannya dalam menjalin kerja sama dan koordinasi yang baik sehingga dapat memperlancar proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Lingkungan fisik, baik di dalam maupun di luar gedung, termasuk di lingkungan sekitar, dan sarana prasarana yang memadai merupakan faktor yang dapat mendukung terciptanya iklim yang kondusif. Setidaknya para karyawan tidak lagi dipusingkan dengan keterbatasan sarana prasarana dalam pelaksanaan tugasnya. Pikiran, tenaga, dan perhatiannya dapat dicurahkan untuk memikirkan dan melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan yang bersih dan sehat juga merupakan hal yang dapat mengurangi konsentrasi karyawan dalam memerhatikan hal-hal yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan mereka.

Faktor yang utama yang menjadi pendukung terciptanya iklim komunikasi yang kondusif adalah adanya kepercayaan yang diberikan kepada para karyawan. Hal yang terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi iklim komunikasi organisasi ini juga telah dinyatakan oleh Pace dan Peterson (Pade dan Faules, 2006: 159 – 160), dan salah satunya adalah faktor kepercayaan. Kepercayaan merupakan bukti pengakuan terhadap diri seseorang atas kemampuan, keterampilan dan juga kepribadiannya. Pengakuan terhadap diri seseorang merupakan kebutuhan yang akan memengaruhi kebanggaan seseorang terhadap dirinya dan hal ini berdampak pada semangat kerja atau motivasinya.

Karyawan perlu selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan, terutama yang langsung berkaitan dengan pekerjaannya, karena dengan demikian ia pun akan dengan mudah melaksanakan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, keterlibatan karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, akan menjadikan seseorang merasa dihargai, diakui, dan dipercaya.

Faktor yang tak kalah pentingnya dengan kepercayaan dan keterlibatan yaitu keterbukaan dan kejujuran. Komunikasi akan menjadi sehat jika didasari dua unsur ini. Keterbukaan dan kejujuran dalam menyampaikan informasi yang terkait dengan pekerjaan akan dapat saling memperkaya pengetahuan dan wawasan setiap karyawan, memperlancar pekerjaan, dan secara tidak langsung hal ini akan menguntungkan lembaga. Keterbukaan dan kejujuran dalam hal yang bersifat lebih pribadi akan membuat satu dengan yang lain saling mengenal dan memahami karakter masing-masing. Pemahaman terhadap karakter seseorang akan sangat membantu dalam proses komunikasi, paling tidak orang akan dapat menemukan cara yang tepat yang sesuai dengan karakter atau pribadi orang yang diajak berkomunikasi.

Sikap kesetaraan diantara para karyawan juga akan sangat membantu terjalannya proses komunikasi yang lancar dan sehat. Setiap orang ingin dihargai sebagai manusia yang memiliki sesuatu yang berharga yang dapat diberikan kepada lembaga. Perbedaan karena masa kerja dan peran atau fungsinya itu merupakan kekayaan lembaga yang justru akan memperkuat lembaga dalam mencapai tujuan bersama. Sikap kesetaraan ini juga dikemukakan oleh Devito dalam uraian terkait dengan efektivitas komunikasi antarpribadi (Devito: 263).

Hal yang menarik yang ada di dalam lembaga yang sebagian besar karyawannya bersuku Jawa adalah adanya suasana kekeluargaan yang begitu kental yang ternyata memiliki potensi untuk terciptanya kebiasaan kasak-kusuk atau *slentingan*. Ciri khas orang Jawa yang cenderung tidak berterus terang dalam mengungkapkan sesuatu juga menjadi hambatan dalam proses kerja sama dan koordinasi yang terjadi melalui komunikasi. Tidak hanya itu, budaya orang Jawa pun akan memengaruhi sikap pimpinan dalam menegakkan aturan kekaryawanan. Adanya rasa *ewuh pekewuh* (rasa sungkan) membuat pimpinan kurang bersikap tegas dalam menegur karyawan yang tidak menaati aturan atau ketentuan lembaga. Peraturan Umum Karyawan yang menjadi buku pedoman dalam pelaksanaan tugas yang di dalamnya berisi hak, kewajiban, penghargaan, dan sanksi karyawan pun belum dapat terlaksana secara maksimal.

Bagi sebagian besar karyawan yang sudah lama bekerja di STIKS Tarakanita, suasana kekeluargaan yang kuat diyakininya memberikan suasana nyaman dan menyenangkan. Sementara bagi sebagian karyawan yang belum begitu lama atau baru saja bergabung dengan STIKS Tarakanita, suasana kekeluargaan yang kuat, meskipun memberi rasa nyaman di satu sisi, namun di sisi lain justru membuat mereka kurang terdorong untuk bekerja secara maksimal dan profesional. Hal ini dapat terjadi, mungkin karena bagi yang telah lama bekerja, mereka sudah terbiasa untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi apa adanya atau suasana kekeluargaan dapat menjadi silih bagi kebutuhan lain yang tidak terpenuhi. Sementara bagi yang masih baru, mereka masih membawa idealisme yang cukup tinggi tentang kinerja seorang karyawan. Suasana kekeluargaan ini dihasilkan dari proses-proses interaksi yang terlibat dalam perkembangan iklim komunikasi organisasi seperti yang diuraikan oleh Pace dan Faules (2006: 156).

Hal lain yang juga menarik adalah bahwa STIKS Tarakanita ini merupakan lembaga pendidikan yang berasaskan agama Katolik. Nilai-nilai kekatolikan sangat mewarnai iklim komunikasi organisasi yang ada di lembaga tersebut karena didukung oleh kegiatan-kegiatan yang bernuansa keagamaan yang sering dilaksanakan dan melibatkan hampir seluruh komunitas akademik, termasuk karyawan. Nilai-nilai kekatolikan merupakan nilai universal yang secara umum dapat diterima oleh semua pihak tanpa memandang apapun keyakinannya, yang hal ini tercermin dengan adanya rasa toleransi yang cukup tinggi di dalam komunitas yang beragam.

4.3.2 Interpretasi Data pada Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal yang efektif akan terwujud jika ada sikap saling menghormati atau menghargai tanpa memandang status atau jabatan di antara para karyawan dan juga antara pimpinan dengan karyawan. Selain sikap tersebut, ketulusan, kejujuran dan empati yang dapat diungkapkan baik secara verbal maupun nonverbal dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap perilaku

seseorang. Salah satu faktor penentu efektivitas komunikasi antarpribadi, menurut Devito, adalah empati (Devito, 1997: 260 – 261).

Mengetahui dan mengenal karakter masing-masing pribadi akan sangat membantu dalam menemukan cara yang tepat di dalam menjalin hubungan komunikasi interpersonal, sehingga apa yang disampaikan akan mencapai sasaran dan akan berdayaguna bagi karyawan itu sendiri dan bagi lembaga.

Sikap terbuka terhadap informasi, masukan, dan saran dan sikap terbuka untuk berbagi informasi juga turut mendukung terwujudnya komunikasi interpersonal yang efektif, terlebih jika sikap-sikap tersebut ditopang oleh sikap positif dalam memandang orang lain atau sikap mau menerima yang lain dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Sikap positif tersebut juga dapat tercermin dari sikap bagaimana seseorang dapat membedakan antara urusan pekerjaan secara profesional dengan urusan pribadi. Mencampuradukkan urusan pekerjaan dengan urusan pribadi dapat menghentikan proses komunikasi yang berdampak pada proses kerja sama dan koordinasi. Sikap-sikap ini adalah sikap-sikap yang terdapat dalam efektivitas antarpribadi yang dikemukakan oleh Devito (1997: 259 - 269).

Sistem dan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang sudah ada akan sangat mendukung terciptanya komunikasi antarpribadi jika diberlakukan secara maksimal. Peran pimpinan dalam mengarahkan dan memantau penerapan sistem dan SOP sangat diperlukan. Pimpinan sangat diharapkan untuk dapat bersikap tegas dalam prinsip, namun lembut dalam penerapannya. Dalam Kerangka Konseptual, Bab II, peneliti tidak membahas tentang SOP. Oleh karena itu, peneliti dalam Bab ini mengemukakan konsep yang berhubungan dengan SOP.

Konsep SOP yang digunakan adalah konsep yang dikemukakan oleh Tambunan (2008). Tambunan mengatakan bahwa dalam mencapai tujuan yang sama itu, maka anggota-anggota organisasi terikat pada prosedur tertentu yang harus diikuti dan juga dipatuhi. Inilah yang sering disebut bahwa untuk melakukan kegiatan-kegiatannya dengan efektif dan efisien, organisasi membutuhkan suatu prosedur operasi standar atau yang lazim disebut *Standard Operating Procedure* (SOP).

Standard Operating Procedure (SOP) pada dasarnya adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah, atau tindakan, dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi telah berjalan secara efektif, konsisten, standar, dan sistematis (Tambunan, 2008: 79).

Nilai-nilai iman yang sudah tumbuh berkembang di dalam lembaga tetap harus dipertahankan karena dengan nilai-nilai itulah hubungan satu dengan yang lain dapat terkendali dengan baik. Nilai kasih merupakan keutamaan yang harus tetap dijaga karena dengan kasih ada pengampunan, ada kesabaran, dan ada keinginan untuk berbuat baik bagi sesamanya.

Yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari pimpinan dan karyawan adalah faktor-faktor penghambat terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sikap yang tertutup, sikap yang membela teman secara tidak tepat, adanya *klak-klik* (kelompok-kelompok) dan adanya gosip yang beredar secara tidak bertanggung jawab. Suasana kekeluargaan yang tidak dilandasi dengan sikap profesional akan merusak suasana hubungan yang terjalin di antara para karyawan.

Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa hubungan komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan sekaligus memelihara motivasi kerja para karyawan. Dengan komunikasi interpersonal, seseorang dapat berbagi informasi, dapat saling meneguhkan atau menguatkan dalam menghadapi kesulitan, dapat menunjukkan sikap empati dan dapat menghargai serta mengakui keberadaan teman sebagai manusia utuh yang memiliki sesuatu yang berharga bagi sesamanya dan bagi lembaga. Uraian ini sesuai dengan tujuan komunikasi interpersonal yang dijelaskan oleh Marhaeni Fajar (2009: 78 – 80) dengan mendasarkan pemikiran dari Devito (2007: 7).

4.3.3 Interpretasi Data pada Motivasi Kerja Karyawan

Dorongan atau motivasi kerja karyawan STIKS Tarakanita sangat bervariasi. Yang jelas apa yang mendorongnya untuk bekerja adalah karena mereka ingin memenuhi kebutuhan hidupnya. Namun dari berbagai variasi yang ada, motivasi kerja mereka dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori, yaitu: kebutuhan akan pangan, sandang, dan papan; kebutuhan akan pertemanan atau sosialisasi, kebutuhan akan rasa aman dan selamat baik secara jasmani maupun rohani; kebutuhan akan pengakuan diri yang terekspresikan dari keinginan untuk diakui, dipercaya, dan diberi kesempatan untuk berkembang, serta dapat berbuat sesuatu atau berguna bagi yang lain. Gambaran yang ditemukan dari hasil analisis data sebagian besar sesuai dengan konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu konsep dari Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer, dan McClelland.

Tidak dapat dipungkiri bahwa manusia hidup membutuhkan pangan, sandang dan papan untuk pertahanan hidupnya. Namun jika kebutuhan ini sudah dapat terpenuhi, meskipun ukuran cukup dan tidaknya bagi satu dengan yang lain itu sangat relatif, seseorang ingin mendapatkan kebutuhan yang lainnya. Dan bahkan jika dimungkinkan segala apa yang dibutuhkannya dapat terpenuhi secara seimbang dan saling melengkapi, tanpa harus mendahulukan yang satu dari yang lainnya.

Setiap orang, termasuk karyawan STIKS Tarakanita, adalah makhluk sosial yang membutuhkan teman untuk saling memberi, saling berbagi dan saling menerima. Dengan hubungan pertemanan pula, orang dapat dikembangkan dan didewasakan dalam hidup dan kehidupannya.

Bekerja di STIKS Tarakanita, bagi sebagian besar karyawan merupakan jalan untuk mendapatkan atau terpenuhinya baik kebutuhan jasmani maupun kebutuhan rohani. Selain mendapatkan penghasilan setiap bulan yang pasti, kegiatan-kegiatan kerohanian juga menjamin seseorang untuk memenuhi kebutuhan rohaninya. Bahkan sebagian karyawan meyakini bahwa kebutuhan

rohani itu lebih penting karena kemampuan seseorang untuk bertahan hidup dalam situasi apapun ditentukan pada seberapa besar keimanan seseorang pada Tuhan.

Peran lembaga yang diwujudkannyatakan melalui pimpinan lembaga merupakan faktor yang sangat mendukung tercipta dan terjaganya motivasi kerja karyawan. Pimpinan diharapkan untuk dapat memberikan ruang gerak seluas-luasnya bagi karyawan untuk mengekspresikan dirinya dalam meningkatkan kualitasnya. Kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan akan dapat menumbuhkan semangat kerja dan memeliharanya jika ditopang oleh penghargaan yang pantas bagi pencapaian hasil kerja mereka.

4.3.4 Interpretasi Data pada Kepuasan Kerja Karyawan

Pada umumnya kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh hal-hal yang berasal dari luar dirinya, yang hal ini berbeda dengan motivasi yang berasal dari dalam dirinya.

Dari hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa semua karyawan yang menjadi informan dalam penelitian ini mengatakan bahwa mereka pernah mengalami kepuasan kerja dan pernah juga mengalami kekecewaan. Kiranya hal ini wajar dialami oleh semua orang yang bekerja di dalam sebuah organisasi.

Kepuasan kerja para karyawan ditentukan oleh adanya sarana prasarana yang memadai, lingkungan fisik yang bersih, nyaman, sehat, dan segar, serta lingkungan atau suasana kerja yang menyenangkan, rekan kerja yang mendukung, jaminan masa depan, dan juga kesejahteraan yang layak, termasuk di dalamnya pemberlakuan *reward* dan *punishment* bagi yang pantas mendapatkannya. Gambaran ini juga telah dikemukakan oleh Locke yang memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2006: 243).

Diakui bahwa secara fisik lingkungan STIKS Tarakanita tidak mengecewakan. Suasana kerja pun mendukung karena suasana kekeluargaan yang

terlihat lebih mewarnai lingkungan kerja yang terkait dengan hubungan antar karyawan. Bagi sebagian karyawan, kesempatan untuk mengembangkan dirinya juga terbuka lebar di lingkungan lembaga ini, sehingga mereka pun mendapatkan tantangan untuk melakukan sesuatu yang dapat membawanya kepada keberhasilan. Keberhasilan yang dicapai dengan jerih payah dan perjuangan yang tidak ringan bersilih pada kebanggaan diri dan kepuasan yang tak dapat dinilai dengan materi.

Ada hal yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan lembaga yaitu adanya jaminan kesejahteraan yang dapat diwujudkan melalui peninjauan kembali sistem imbal jasa yang disesuaikan dengan kondisi perekonomian nasional dan global dewasa ini. Selain itu, jaminan akan masa depan para karyawan yang belum diangkat tetap atau jaminan kerja (*job security*) bagi para karyawan perlu menjadi prioritas. Kesejahteraan jasmani dan jaminan kerja akan menjadi lengkap jika kesejahteraan rohani tetap menjadi bagian dari prioritas yang juga tidak boleh ditinggalkan. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan Locke dalam buku Robbins (2008: 112) yang menunjukkan adanya faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja, yang antara lain adalah kesejahteraan atau imbal jasa.

Masih tentang hal yang perlu mendapat perhatian, yaitu adanya kesempatan yang diberikan kepada para karyawan untuk dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kepribadiannya melalui pelatihan-pelatihan yang berkesinambungan dan dilaksanakan secara merata bagi seluruh karyawan dan.

Dan yang tak kalah penting dari yang telah diuraikan adalah bahwa sistem lembaga secara keseluruhan yang sudah berjalan senantiasa dievaluasi dan ditingkatkan. Pembentukan iklim dan budaya organisasi yang mencerminkan manusia-manusia terdidik yang profesional, bermoral, dan berwawasan global harus menjadi pusat perhatian bagi seluruh komunitas akademik STIKS Tarakanita.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Iklm komunikasi dalam sebuah organisasi dapat diwarnai oleh rasa kekeluargaan yang sangat kuat. Hubungan karyawan yang satu dengan yang lain, baik di dalam situasi kerja maupun di dalam hubungan antarpribadi, dapat sangat akrab. Nuansa kekeluargaan, kebersamaan, dan kebersatuan ini, di satu sisi sangat menguntungkan bagi para karyawan dan bagi organisasi. Proses komunikasi dalam kerja sama dan koordinasi antarkaryawan dapat berjalan dengan mudah dan lancar. Namun di sisi lain, suasana seperti ini membawa dampak yang mengarah pada permakluman yang melewati ambang batas, sehingga aturan atau ketentuan lembaga tidak dapat dijalankan secara maksimal. Selain itu, suasana kekeluargaan yang begitu kuat juga memengaruhi sikap para karyawan di dalam bertegur sapa atau berkomunikasi yang membuat tata cara berkomunikasi kurang mendapatkan perhatian dan cenderung kurang profesional.

Iklm komunikasi dalam sebuah organisasi juga dapat diwarnai oleh nuansa suatu budaya tertentu yang begitu dominan, meskipun anggota komunitas organisasi berasal dari berbagai suku dan budaya. Sebagai contohnya, hal yang sangat kentara berpengaruh terhadap iklim komunikasi adalah bahwa orang yang berbudaya Jawa mempunyai kecenderungan untuk tidak bersikap terbuka terhadap yang lain atau mereka lebih sering menggunakan perasaan yang kurang proporsional daripada menggunakan logika. Disamping itu, komunitas yang sebagian besar didominasi oleh budaya Jawa sangat rentan terhadap timbulnya kebiasaan kasak-kusuk atau gosip yang akhirnya juga sangat menentukan kualitas iklim komunikasi pada sebuah organisasi.

Nilai-nilai keimanan juga turut memberi warna bagi iklim komunikasi organisasi yang berasaskan iman tertentu. Dengan nilai-nilai iman inilah, maka setiap insan yang berada di dalam organisasi terbantu untuk mengendalikan

dirinya di dalam berhubungan dengan yang lainnya. Sikap saling hormat menghormati dan toleransi yang cukup tinggi pun dapat dirasakan oleh semua anggota komunitas.

Kepercayaan, keterbukaan, kejujuran, kesempatan untuk turut ambil bagian dalam pengambilan keputusan, kesetaraan, kesempatan untuk dapat mengembangkan diri, kesempatan untuk terjalinnya hubungan yang harmonis diantara karyawan dan antar karyawan dengan pimpinan, dan kesempatan untuk mendapatkan kesejahteraan jasmani dan rohani, serta jaminan akan masa depan menjadi hal yang sangat dirindukan oleh para karyawan. Hal ini tidak berarti bahwa sebuah organisasi belum merealisasikan apa yang menjadi harapan karyawan, namun upaya peningkatan sebaiknya tetap dilakukan demi eksistensi organisasi tersebut, khususnya karyawan yang menjadi aset penting baginya.

Unsur-unsur yang disebutkan di atas merupakan fondasi yang harus dibangun untuk terciptanya hubungan komunikasi interpersonal yang efektif di dalam organisasi. Semua unsur tersebut tidak ada yang lebih penting dari yang lain. Karena tidak adanya salah satu unsur, dapat menimbulkan ketimpangan dalam proses mewujudkan komunikasi interpersonal yang efektif.

Terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk menumbuhkan dan memelihara, serta meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Melalui komunikasi interpersonal yang efektif aliran informasi akan menjadi lancar, sehingga pekerjaan akan lebih mudah dilakukan. Melalui komunikasi interpersonal yang efektif pula, setiap karyawan dapat memberikan dukungan, baik yang terkait langsung dengan pekerjaan, maupun yang terkait dengan persoalan pribadi yang dapat memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Dukungan yang dimaksud dapat berupa ungkapan melalui kata-kata atau secara verbal dan ekspresi tubuh atau secara nonverbal, yang semua itu bernuansa positif untuk menggerakkan seseorang berkinerja lebih baik. Jika kondisi dan situasi seperti ini dapat tercipta dalam organisasi, maka tenaga, pikiran, waktu, dan biaya menjadi efisien. Dan dengan demikian, kesempatan untuk mengembangkan diri akan semakin bertambah, kesempatan akan peningkatan kesejahteraan pun menjadi semakin

dekat dari jangkauan. Selain itu, komunikasi interpersonal yang efektif juga dapat menjadi sarana terjalannya hubungan kerja yang profesional dan, tidak hanya itu, hubungan kekeluargaan pun tetap terpelihara eksistensinya.

5.2 Saran

5.2.1 Implikasi dan Saran Akademis

Implikasi akademis dari penelitian ini adalah bahwa berbicara tentang komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim organisasi dapat meliputi banyak aspek yang terkait, antara lain, budaya organisasi, iklim komunikasi organisasi, motivasi dan kepuasan kerja, dan juga cara berkomunikasi yang efektif yang meliputi komunikasi verbal dan nonverbal. Semua unsur ini tanpa diduga dapat muncul dengan sendirinya pada saat wawancara yang mendalam dengan sumber data.

Dengan demikian, sebagai saran yang dapat diberikan adalah penelitian mengenai topik-topik tersebut akan sangat berkembang dan menjadi lebih luas, lebih kompleks, dan menarik jika dilakukan dengan metode kualitatif.

5.2.2 Saran Praktis

Dalam membangun dan memelihara komunikasi interpersonal yang efektif yang akan turut berperan dalam menumbuhkan dan memelihara, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan, dan yang akhirnya dapat membentuk iklim organisasi yang kondusif, berikut ini disampaikan beberapa saran.

Pertama, budaya organisasi yang profesional harus lebih ditingkatkan dengan melibatkan semua unsur yang ada di dalam organisasi. Komitmen dan konsistensi dari masing-masing unsur sangat diharapkan demi keberhasilan bersama.

Kedua, sistem dan *Standard Operating Procedure* (SOP) ditinjau kembali, dan bila perlu dilakukan pembenahan sesuai dengan kebutuhan pada saat ini, dan tetap mempertimbangkan kepentingan mahasiswa, karyawan, dosen, dan organisasi.

secara umum. Setelah dilakukan kajian, maka implementasi sistem dan SOP lebih ditingkatkan karena ini merupakan alat untuk kelancaran proses berlangsungnya pekerjaan yang akan menopang pencapaian tujuan organisasi.

Ketiga, pelaksanaan peraturan karyawan perlu ditingkatkan. Pemberlakuan *reward* dan *punishment* diterapkan secara lebih jelas. Pemberian *reward* secara adil kepada yang berhak mendapatkannya dapat memicu para karyawan untuk berkinerja lebih baik. Dan diberlakukannya *punishment* secara lebih adil dan tegas menutup kemungkinan adanya kecemburuan di antara karyawan.

Keempat, pengadaan pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kepribadian (*personality*) lebih ditingkatkan. Pelatihan semacam ini sebaiknya dilakukan secara merata dan berkesinambungan. Dan dalam waktu dekat atau yang lebih mendesak adalah adanya pelatihan yang terkait dengan peningkatan efektivitas komunikasi interpersonal dan motivasi kerja.

Kelima, perlu diwujudkannya media komunikasi baik secara langsung, melalui rapat atau pertemuan yang lebih intens, maupun tak langsung, melalui surat edaran, pengumuman atau warta lembaga. Hal ini dapat menjadi sarana untuk saling tukar pikiran dan saling berbagi masukan, ide, bahkan tenaga serta berbagi informasi yang berguna untuk mendukung terselenggaranya suatu kegiatan. Melalui media komunikasi, kepedulian dan solidaritas diantara anggota komunitas pun dapat tercipta.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Creswell John W., *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. (Terjemahan Bahasa Indonesia) Jakarta: KIK Press, 2003.
- Davis Keith & Newstorm, John W., *Human Behaviour to Work: Organizational Behaviour*, Seventh Edition. New York: McGraw-Hill, Inc., 1985.
- DeVito, Joseph A., *Human Communication: The Basic Course 11th Edition*. New York: Pearson Education Inc., 2009
- DeVito Joseph A., *Komunikasi Antar Manusia: Kuliah Dasar Edisi Kelima*. (Terjemahan Bahasa Indonesia) Jakarta. *Professional Books*, 1997.
- DeVito, Joseph A., *The Interpersonal Communication Book: Eleventh Edition*. United State of America: Allyn and Bacon, 2004.
- Effendi, Onong U., *Ilmu Komunikasi (Teori dan Praktek)*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 1984.
- Effendi, Onong U., *Dinamika Komunikasi*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Fajar, Marhaeni, *Ilmu Komunikasi (Teori dan Praktik)*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Goldhaber, Gerald M., *Organizational Communication: Sixth Edition*. Dubuque, United States of America: Wm C. Brown Communication, Inc., 1993.
- Handoko, Hani T., *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Hamidi, *Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: UPT Penerbitan Muhammadiyah, 2008.
- Hardjana, Agus M, *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*, Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2003.
- Lubis, Hary&Huseini Martani, *Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A., *Teori Komunikasi: Edisi 9*. Jakarta: Salemba Humanika, 2009.

- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Masmuh Abdullah, *Komunikasi Organisasi: Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: Universitas Muhammadiyah, 2008
- Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi & Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- Mulyana, Deddy, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2005.
- Pace, R Wayne, Don Faules, *Organizational Communication*. Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- Raakhmat Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*. PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Reardon, Kathleen K., *Interpersonal Communication, Where Minds Meet*. Belmont, California: Wardsworth Publishing Company, 1987.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks, 2008.
- Ruben Brent D. & Stewart Lea P., *Communication and Human Behavior: Fifth Edition*. United State of America: Pearson Education, Inc., 2006.
- Sendjaja, Sasa Djuarsa Ph.D., dkk., *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka, 1993.
- Shani, A.B. dan Dawn Chandler, dkk., *Behavior in Organizations: Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Stoner, James A.F. dan R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert JR. *Manajemen Jilid II*. Jakarta: PT Indeks, Gramedia Grup, 2003.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sukanto Reksohadiprodjo, T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE, 1992.
- Tambunan, Rudi M. *Pedoman Penyusunan Standart Operating Procedures(SOP)*. Jakarta: Maiestas Publish

B. Naskah Penelitian, Jurnal dan Artikel

- Arina, Dian Octavia Simanjuntak, *Pengaruh Iklim Komunikasi, Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Survei terhadap Karyawan PT Mega Eltra)*: Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia, 2008.
- Asoka, Indrasari, *Hubungan Antara Iklim Komunikasi dan Motivasi Kerja Wirausaha pada Perusahaan Direct Selling (Studi Kasus pada PT Arlia Harapan Kencana)*: Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia, 2004.
- Pujiastuti, Kartina, *Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja pada Pascamerger Perusahaan (Studi Kasus pada PT Indosat Tbk)*: Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia, 2008.
- Rustanta, Agustinus, *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan STIKS Tarakanita (Studi Kasus di STIKS Tarakanita Jakarta)*: Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia, 2010.
- Tjandralila, Alice Rahardja, *Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK Penabur Jakarta*: Jurnal Pendidikan Penabur, Nomor 03/Th.III/Desember 2004.
- <http://www.kesimpulan.com/2009/04/intensitas-komunikasi-atasan-bawahan.html>.
Artikel dari *Internet*.

C. Dokumen Lembaga

- Buku “Life begins at forty”, Jakarta: Aksek/LPK Tarakanita, 2008.
- Campus Profile aksek/LPK Tarakanita, Jakarta: Aksek/LPK Tarakanita
- Majalah “Tarakanita News” Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita.
- Peraturan Akademik Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita.
- Peraturan Umum Karyawan Yayasan Pendidikan Tinggi Tarakanita.
- Rencana Strategis Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita.
- Statuta Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita.

Lampiran 1

Lampiran 1.a Pedoman untuk Pewawancara

Pedoman Wawancara

“Komunikasi Interpersonal dan Pembentukan Iklim Organisasi di Perguruan Tinggi”

Nama Informan :

Waktu wawancara :

Daftar Pertanyaan berdasarkan Kerangka Konseptual:

- A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi yang dinyatakan dalam 6 “indikator”:
- a. Kepercayaan
 - b. Pengambilan keputusan partisipatif
 - c. Kejujuran
 - d. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah
 - e. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas
 - f. Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?
2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?
3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?

4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?
5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?
6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi) yang dinyatakan dalam 5 “indikator”:

- a. Keterbukaan (*openness*)
- b. Empati (*empathy*)
- c. Sikap mendukung (*supportiveness*)
- d. Sikap positif (*positiveness*)
- e. Kesetaraan (*equality*)

Daftar Pertanyaan:

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?
2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?
3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?
4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?
5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja yang dinyatakan dalam 5 “indikator”:

- a. Kebutuhan fisiologis (misalnya: pangan, pakaian, papan, dan kebutuhan jasmani lain)**
- b. Kebutuhan mendapatkan keamanan dan keselamatan**
- c. Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan bergabung dengan orang lain, diterima, dan dicintai orang lain**
- d. Kebutuhan penghargaan**
- e. Kebutuhan aktualisasi diri**

Daftar Pertanyaan:

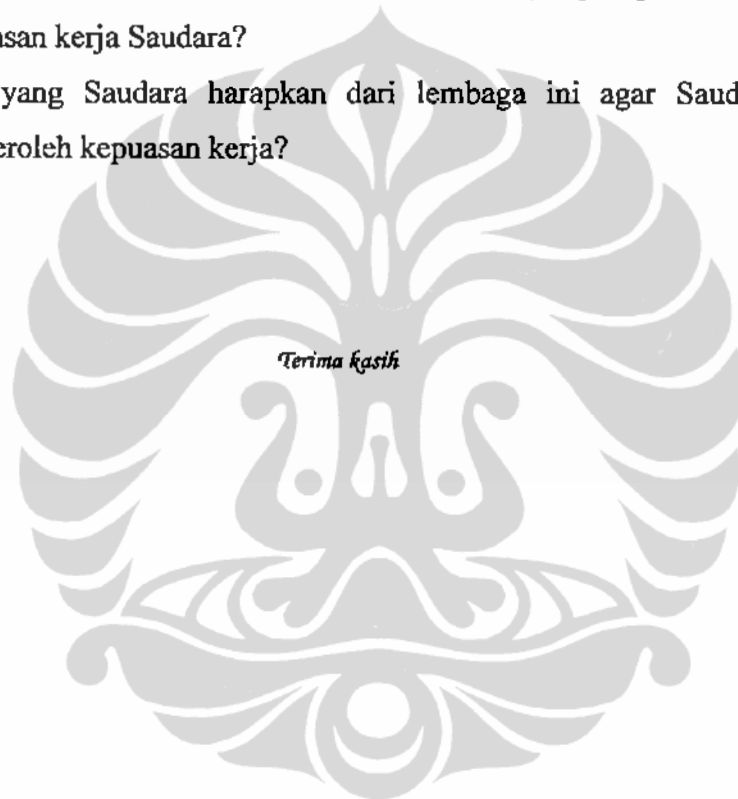
1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?
2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?
3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?
4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?
5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja yang dinyatakan dalam 4 “indikator”:

- a. Kerja secara mental yang menantang**
- b. Imbalan yang pantas**
- c. Kondisi kerja yang mendukung**
- d. Rekan kerja yang mendukung**

Daftar Pertanyaan:

1. Apakah Saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?
2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?
3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?
4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?



Lampiran 1

Lampiran 1.b Pedoman untuk yang Diwawancara

Pedoman Wawancara

“Komunikasi Interpersonal dan Pembentukan Iklim Organisasi di Perguruan Tinggi”

Daftar Pertanyaan berdasarkan Kerangka Konseptual:

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?
2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?
3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?
4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?
5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?
6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

Daftar Pertanyaan:

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?
3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?
4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?
5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

Daftar Pertanyaan:

1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?
2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?
3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?
4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?
5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

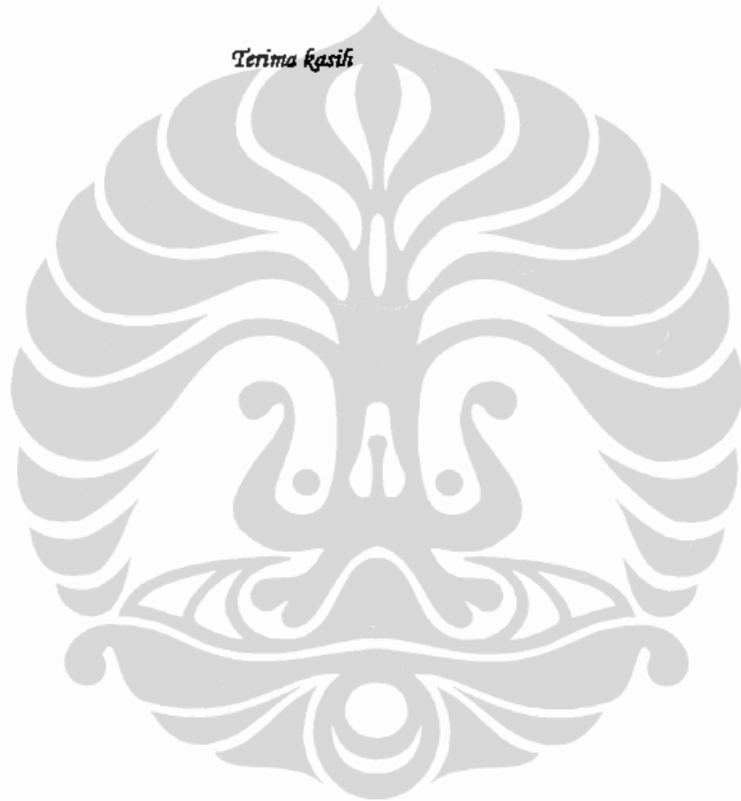
D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja

Daftar Pertanyaan:

1. Apakah Saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?

2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?
3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?
4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Terima kasih



Lampiran 2

Hasil Wawancara

Lampiran 2.1

Hasil wawancara dengan seorang Karyawati yang sudah bekerja selama 25 tahun dan saat ini menduduki jabatan struktural di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?

Menurut saya, suasana kerja di Tarakanita dipenuhi rasa kekeluargaan, nyaman, senang, dan saya mempunyai rasa memiliki.

2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?

Bekerja sama Suster itu baik adanya, karena tidak ada pilih kasih. Suster bersikap adil pada siapapun. Saya juga merasa senang karena pekerjaan saya dihargai dan diterima orang banyak. Dengan teman-teman, saya dapat bergaul dengan siapa saja, fleksibel, bisa menerima semua teman.

3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?

Dalam memberi informasi, saya biasanya memanggil teman-teman atau duduk bersama dan berbicara empat mata, dari hati ke hati. Tetapi kepada rekan kerja, saya tetap berhati-hati dalam menyampaikan informasi. Kalau orangnya *ember* (suka menyebarkan informasi tanpa rasa tanggung jawab), ya saya tidak sampaikan. Informasi dipilih, mana yang perlu disampaikan, mana yang tidak perlu. Lebih baik menyimpan informasi yang akan mengakibatkan hal yang tidak baik bagi pekerjaan dan rekan-rekan. Ya kalau kepada atasan, saya sampaikan semuanya, termasuk *uneg-uneg* (ganjalan) yang terkait dengan pekerjaan dan demi kebaikan Tarakanita. Saya senang kalau atasan mau mendengarkan masukan-masukan dari saya dan kemudian menindaklanjuti. Saya merasa dilibatkan dalam menyumbangkan sesuatu untuk pimpinan.

4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?

Kalau ada kesulitan, ya saya minta diajari, misalnya saya kurang pandai komputer, ya saya tidak sungkan untuk minta diajari meskipun mungkin dikatakan apa saja, gak masalah, saya tetap berusaha, kalau tidak bisa bertanya, yang penting saya mau belajar. Sekarang ini sama pimpinan saya diberi tugas untuk menjadi kepala kerumahtanggaan, ya saya bersedia menjalankan dengan sebaik-baiknya. Dengan yang sudah senior dan lebih berpengalaman, saya pun belajar dari teman-teman, saya terbuka untuk belajar dengan mereka tanpa memandang status kekaryawanan dan struktur.

5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?

Ya, saya merasa dilibatkan, sehingga saling mengisi dan saling melengkapi. Tentu saja lewat jalur yang benar. Saya senang membantu, walaupun itu bukan tugas utama saya, tapi kalau saya bisa membantu, ya saya lakukan. Banyak pekerjaan, saya merasa senang.

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Harapan saya dari rekan kerja: rendah hati, kalau menyampaikan sesuatu dengan bahasa yang baik, cara yang baik, tidak bersikap *sok* (tinggi hati). Cara orang *ngomong* (berbicara) akan memengaruhi perasaan-perasaan, emosi. Berbicara berdua, empat mata, itu kan enak, menasehati dari hati ke hati, dan ini dapat membuat orang semangat kerja, mau berubah menjadi baik. Tidak semua orang mengenal karakter masing-masing, jadi ya kalau *ngomong* mesti hati-hati, harus memperhitungkan perasaan orang lain. Cara berkomunikasi akan menimbulkan, kepuasan, motivasi, dan perasaan senang.

Harapan saya pada pimpinan: seminggu sekali pimpinan menyapa para karyawan, hal ini membuat perasaan senang. Saya merasa senang kalau Suster keliling dan menyapa, bertanya tentang keadaan kita, pekerjaan kita. Saya juga merasa dihargai dan ini membuat saya merasa puas. Selain itu saya berharap ada timbal balik antara atasan dan karyawan, saling mengisi satu dengan yang lain.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

- 1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?**

Saling menghormati, ada kesetaraan. Suasana hubungan menjadi nyaman kalau kita itu saling menghargai satu sama lain, tidak ada yang merasa diri sebagai atasan, begitu juga yang bawahan tetap merasa percaya diri, tidak minder.

- 2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?**

Satu sama lain jangan menonjolkan diri. Beri kesempatan yang lain untuk bicara, tidak memutus pembicaraan orang, lebih banyak mendengarkan orang lain.

- 3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?**

Mau menerima orang lain apa adanya, juga dapat menerima keterbatasan orang lain, tidak membesar-besarkan masalah. Kalau ada masalah diselesaikan, dibicarakan baik-baik, bertemu empat mata. Dengan demikian maksud dan tujuan pembicaraan tercapai, masalah dapat selesai, suasana hubungan jadi baik kembali.

- 4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?**

Ya, adanya gosip-gosip dapat menghambat. Apalagi kalau sesuatu didengar dari satu pihak saja, sudah langsung emosi atau bereaksi, hal seperti ini bisa tidak baik akibatnya. Semua kan bisa dibicarakan baik-baik.

- 5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?**

Ya, komunikasi yang didasari ketulusan dan empati, turut merasakan apa yang dirasakan orang lain dapat memotivasi rekan kerja. Dengan kata-kata yang baik atau ucapan yang disertai acungan jempol dapat menyemangati

teman. Seperti yang pernah saya lakukan kepada seorang teman yang sedang tidak semangat, tapi dia tetap berusaha melakukan sesuatu dan hasilnya baik, ya langsung saya acungi jempol sambil saya bilang “semangat ya”, dan itu ternyata membuat dia senang dan sekarang berubah menjadi lebih baik.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

- 1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?**

Ya, saya mempunyai semangat karena saya dapat menyenangkan orang lain, berguna bagi orang lain. Kalau saya dapat berbuat sesuatu pada orang lain, saya senang, itu yang membuat saya semangat.

- 2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?**

Saya ingin menyejahterakan kehidupan saya, dan juga dapat menyenangkan kedua orang tua saya. Dengan saya mendapatkan imbal jasa, saya dapat menabung, jadi saya dapat membantu kedua orang tua saya. Bapak ibu saya kan sekarang dua-duanya tidak bekerja, ya kami anak-anak yang sering bersama-sama berbuat untuk orang tua.

- 3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?**

Berbuat bagi orang lain, berbagi pada sesama.

- 4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?**

Yang membuat saya betah karena saya diberi kepercayaan untuk maju, untuk berkembang. Dengan demikian, saya jadi tahu tentang kemampuan saya. Kepercayaan dapat membuat orang merasa diterima, diakui keberadaannya, dan pasti lalu punya semangat, punya motivasi.

5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

Harapan saya pada lembaga agar kesejahteraan karyawan ditinjau kembali. Menurut saya itu wajar, karena setiap tahun harga-harga selalu naik. Ya, walaupun imbal jasa bukan yang terpenting, tetapi kalau layak dapat membuat kita semangat dalam bekerja.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja:

1. Apakah Saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?

Sarana prasarana yang memadai, mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, dilibatkan dalam pekerjaan-pekerjaan yang lain. Saya senang bekerja. Jadi kalau saya juga diberi pekerjaan lain meskipun bukan bagian tanggung jawab saya, saya senang, saya puas.

2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?

Untuk imbal jasa, sesuatu yang sulit untuk dibicarakan karena memang sudah ada aturannya. Dan ini juga tergantung orangnya, ada yang puas karena imbal jasa. Kalau saya, imbal jasa itu bukanlah hal yang paling utama, kepercayaan lebih penting karena imbal jasa akan mengikuti apa yang dipercayakan pada saya.

3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?

Ya, itu tadi, kepercayaan. Dengan diberi kepercayaan, saya merasa diri saya dinilai baik, jadi ya saya puas.

4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Yang saya harapkan pada lembaga yaitu jaminan kesehatan sesudah pensiun. Misalnya, hal ini dapat dengan cara subsidi silang. Jadi dana kesehatan dari kita, kemudian kalau kita tidak menggunakan, ya mudah-mudahan kita diberi

kesehatan terus, kalau dana kesehatan itu tidak kita pakai, dapat disubsidisilangkan kepada yang lain. Selain itu, pelatihan-pelatihan tentang kepribadian, khususnya bagaimana cara berkomunikasi yang baik, *ngomong* (bicara) jangan asal *njeplak* (asal melontarkan kata-kata tanpa dipikirkan terlebih dahulu). Ngomong yang menyakitkan membuat kita tidak suka bekerja dengan orang yang demikian itu, membuat kita tidak mau masuk dalam tim kerja dengan orang yang ngomongnya *ngawur* (asal).



Lampiran 2.2

Hasil wawancara dengan seorang Karyawan yang telah bekerja selama 7 tahun dan saat ini menduduki jabatan struktural di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?

Suasana kerja di STIKS Tarakanita secara umum menyenangkan, Ibu, walaupun kadang ada hal-hal yang kurang, ada persepsi dan pandangan untuk beberapa hal. Untuk kerja sama atau inisiatif untuk bekerja kadang-kadang masih kurang, ada yang masih sangat sibuk, tetapi ada yang masih punya banyak waktu luang yang seharusnya dapat digunakan untuk mengerjakan pekerjaan yang lain. Tetapi bukan dari UTW (Uraian Tugas dan Wewenang) tapi dari faktor orangnya.

2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?

Yang pertama itu adalah yang membuat saya merasa senang karena saya mempunyai kebutuhan untuk bekerja. Yang kedua karena lembaga ini merupakan lingkungan kristiani. Saya pernah bekerja di tempat lain yang saya merasa tidak senang. Tidak ada yang namanya kita akan ditinggalkan dalam keadaan sulit, kita tidak akan ditinggalkan meskipun saya ada dalam keadaan sulit. Nilai-nilai kemanusiaan di sini didasarkan pada Tuhan, nilai kemanusiaan di tempat lain lebih didasarkan pada kepentingan dari perusahaan itu saja.

3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?

Kepada atasan kalau saya memberikan informasi sesuai fakta yang terjadi, kalau saya menyampaikan permasalahan saya sudah membawa solusi. Solusi sudah saya siapkan, jadi pimpinan sudah mendapatkan gambaran, kalau nanti akan diganti itu merupakan keputusan pimpinan.

Sama Bu, untuk kepada rekan kerja juga memulai dengan agenda yang terkait dengan hal-hal yang rutin, menginformasikan pekerjaan sesuai

dengan agenda dan itu dapat dilihat dari program kerja juga dapat sesuai dengan pekerjaan yang ada. Memberikan informasi kepada orang lain karena dimulai dengan adanya suatu permasalahan, bukan mengada-ada. Untuk saat ini pertemuan rutin belum ada, penyampaian informasi lebih pada kalau ada permasalahan yang timbul.

4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?

Kalau saya ada kesulitan, saya akan mengutarakan langsung atau saya sampaikan pada atasan dengan berbicara pada permasalahan yang ada, saya juga memberikan solusi. Artinya biasanya kalau memang sudah tidak bisa diputuskan sendiri dan memang harus dikonsultasikan, tetapi kalau dapat diputuskan sendiri, ya dilakukan sendiri tanpa saya melangkahi, saya paling tidak suka melangkahi. Hal-hal yang sulit saya kerjakan sendiri.

5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?

Ya untuk pertanyaan nomor 5 ini, ya, Bu jawabnya. Karena hal-hal yang saya kerjakan berhubungan langsung dengan apa yang kita kerjakan, jadi saya memang dilibatkan, Bu.

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Saya berharap ke depan, saya dapat bekerja sama secara total, dan tidak meninggalkan kerjaan sebelum selesai. Kalau untuk pimpinan sampai tingkat Ketua, apa yang sudah tertuang di dalam aturan ketenagakerjaan dijalankan sesuai apa yang berlaku. Selama ini sudah berjalan, sangat sudah berjalan, tetapi masih perlu ditinjau atau dievaluasi kembali.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

Saya berharap bahwa dalam komunikasi interpersonal ini semua karyawan bisa memahami kelebihan dan kekurangan orang.

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?

Saya punya harapan pada pimpinan saya sampai pada tingkat tertinggi, pimpinan benar-benar tahu kemampuan dan kejujuran anak buahnya.

3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Sikap-sikap yang dapat mendukung ini, kira-kira sikap mau menghargai perbedaan, menerima masukan, memberikan kepercayaan dan selalu mendasarkan diri pada Tuhan. Kalau mendasarkan diri pada Tuhan kita ada kontrol, kira-kira pantas atau tidak kalau kita berbuat demikian kepada teman.

4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Ada hambatan sih ada. kadang-kadang kita berbeda pendapat dengan satu orang karena orang itu punya teman dekat, jadi teman itu juga jadi beda pendapat dengan kita, Bu. Hal ini dimungkinkan karena faktor kebersamaan.

5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

Ya, Bu, sangat Bu, ya. Tetapi ini juga sangat sulit terjadi kalau yang salah satu pihak itu tidak mau menerima masukan. Prinsip komunikasi itu kalau kedua belah pihak bisa menerima, menawarkan perbedaan itu hal yang wajar dan dapat diatasi dengan komunikasi. Tidak ada jalan lain untuk membangun sebuah perbaikan masalah apa pun, kecuali dengan komunikasi.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?

Ya. Ada semangat kerja, meskipun juga ada kendala, ada banyak yang tidak mudah diukur.

- 2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?**

Semangat dan motivasi saya serta yang membuat saya ingin bekerja, karena dalam diri saya, saya butuh pekerjaan dan penghasilan. Penghasilan bukanlah yang pertama tetapi ada yang memberikan kepercayaan pada saya. Saya membutuhkan kepercayaan karena dengan kepercayaan, saya akan dengan sendirinya mendapatkan penghasilan.

Kepercayaan ini artinya global di dalamnya teman menghargai, pimpinan menghargai, teman dan pimpinan memberikan kepercayaan untuk bekerja sama. Ada lagi, Bu, kesejahteraan. Cukup itu saja, Bu.

- 3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?**

Yang paling penting penghasilan, dari tiga poin yang saya punya, ya yang paling penting ya penghasilan. Yang penting kepercayaan, kesejahteraan seperti dukungan kesehatan, perumahan, lebih pada sarana prasarana. Saya tidak menjawab bahwa kesejahteraan sebagai hal yang paling penting karena sebelum saya bekerja di sini, saya sudah punya rumah.

- 4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?**

Yang memotivasi saya bekerja di sini adalah tanggung jawab saya sebagai kepala keluarga dan yang kedua adanya kepercayaan yang diberikan dari STIKS Tarakanita. Motivasi berasal dari dalam diri sendiri, yang dari luar menjembatani yang dari dalam dan dari luar. Suasana kerja yang baik, hubungan baik dengan rekan kerja, dengan pimpinan sangat memberi semangat kerja.

- 5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?**

Adanya penghargaan pada tiap personal pada pendapatan Di tempat lain sudah ada beberapa yang menarik. Kalau dalam satu bulan seseorang dapat mengerjakan pekerjaan sesuai target mendapatkan penghargaan. Pemberlakuan *reward*..... yang rajin sama yang tidak rajin sama saja..... Hal ini bisa menjadikan motivasi, walaupun yang saya maksudkan penghargaan ini bukanlah yang utama tetapi hal ini penting untuk memotivasi karyawan. Penghargaan pada beban kerja. Orang yang beban kerjanya berat dan hasilnya bisa terlihat, ya, pantas untuk diberikan bonus, diberi penghargaan. Sapaan dari rekan kerja dan pimpinan tidak boleh tidak harus dilakukan karena itu merupakan bagian dari rutinitas pekerjaan.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja:

- 1. Apakah Saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?**

Ya, saya merasa puas karena adanya pengangkatan karyawan tetap, saya diangkat sebagai karyawan tetap. Saya merasa apa yang saya kerjakan mendapat pengakuan. Saya diberi kesempatan kerja dan diberi kepercayaan dan pada akhirnya saya diputuskan untuk diangkat sebagai tetap. Pengakuan ada maknanya, yaitu bahwa saya dinilai punya kemampuan, dapat bekerja sama, dan memenuhi kriteria untuk itu. Selain itu, akan menjadi sangat puas sekali kalau dalam bekerja itu kita menemui hambatan dan kita dapat mengatasi hambatan itu. Rekan kerja dan kondisi kerja yang mendukung saling bersinergi untuk menambah kepuasan kerja kita dan dalam mencapai keberhasilan. Saya menganggap apa yang diberikan teman, walau sedikit apa pun, pada saya itu sangat besar artinya bagi saya.

- 2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?**

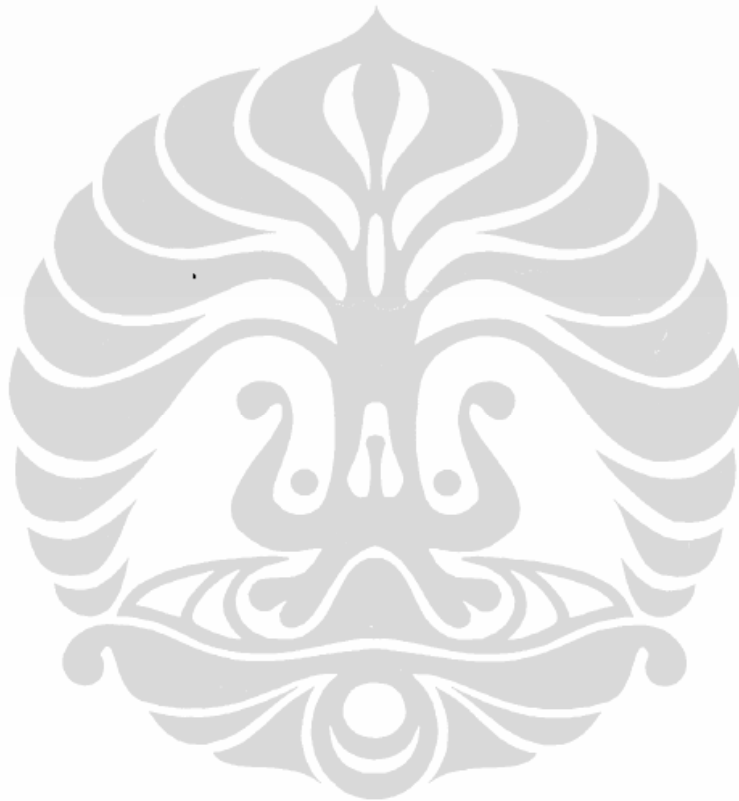
Ya, Bu, ya! Cukup saya rasa, Bu.

- 3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?**

Ya, ada, ya Bu. Mungkin adanya pemberlakuan aturan yang sama.

4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Harapan saya lembaga ini mulai memberikan penghargaan berupa pendapatan yang sesuai dengan beban kerja yang dijalani. Saya tidak pungkiri bahwa kita bekerja ini untuk mendapatkan penghasilan.



Lampiran 2.3

Hasil wawancara dengan seorang Karyawan yang telah bekerja selama 10 tahun dan saat ini menduduki tugas fungsional di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. **Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?**

Saat ini sangat kondusif. Meskipun ada kerikil-kerikil yang masih dalam batas toleransi. Saya melihat tidak semuanya itu ada hambatannya. Kita kadang harus berdebat untuk mencapai tujuan yang sama.

2. **Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?**

Saya senang (senang), Bu. Saya bekerja di tempat lain, saya mendapatkan pendapatan yang lebih baik. Satu, karena jarak yang dekat. Dua, suasana kerja harus diciptakan. Suasana kerja akan tercipta kalau ada rasa kekeluargaan. Kalau di dunia bisnis, kekeluargaan kurang terasa, dan kompetisi terlalu kuat. Rasa kekeluargaan itu yang luar biasa, itu yang membuat saya paling betah. Itu yang tidak akan dapat dibeli. Tawaran di tempat lain, ketika mempertimbangkan lingkungan di sana seperti apa, bisa membuat saya tidak jadi memilih, dan saya tetap di sini.

3. **Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?**

Kalau saya itu termasuk orang yang terbuka terhadap informasi. Informasi bukan milik pribadi, itu harus disampaikan. Kalau kita menyimpan informasi, dampaknya akan ke saya juga, tidak ada gunanya menutup informasi. Informasi itu dapat merubah sesuatu sampai jauh ke depan, dan dapat berdampak pada lingkaran yang lebih besar.

4. **Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?**

Nah, ini, Bu. Ini pertanyaan yang paling saya suka. Saya termasuk orang yang memilah-milah pekerjaan saya dengan masalah-masalah pribadi. Hampir setiap pagi saya melakukan ritual yang mempunyai makna untuk

membuat saya dapat meninggalkan masalah rumah dan saya fokus pada pekerjaan saya di kantor.

Dalam menemui masalah, saya paling senang diskusi dengan senior. Bagi saya, senior pasti lebih tahu tentang yang saya hadapi, ada hal-hal yang baik yang dapat kita pelajari.

5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?

Kalau sejauh ini masih iya, dan harapannya masih iya. Ketika suatu tim berdiskusi, saya merasa dilibatkan. Saya merasa punya sumbang sih atas sesuatu yang dilakukan. Karena menurut saya, budaya yang tidak melibatkan karyawan akan dapat berbahaya bagi lembaga kita.

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Secara umum yang paling penting adalah suasana kondusif. Tidak punya kepentingan pribadi. Kalau saya, saya tanggalakan dulu kepentingan pribadi saya. Karena kalau tidak begitu kita tidak dapat mencapai tujuan atau kalau pun tercapai kita akan sangat lelah sekali.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

Yang saya harapkan, minimal tumbuh rasa percaya diri. Saya bisa percaya dengan orang ketika saya berkomunikasi. Harapannya dengan komunikasi kita dapat lebih mengenal teman kita sendiri. Dalam hal ini keterbukaan sangat penting karena dengan keterbukaan kita akan berkembang.

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?

Ketika rasa percaya tadi tumbuh, minimal keberadaan saya, peran saya, minimal diakui atau dilihatlah. Dari komunikasi itu kita akan tahu apakah kita diakui atau tidak. Waktu retreat ada contoh yang sangat sederhana.

Ketika Sr. Hilde memerhatikan apa yang dilakukan oleh pak Joko dan pak Rahmin, saya melihat adanya efek yang luar biasa. Saya melihat saat itu perubahannya sangat luar biasa. Mereka terlihat sangat *sumringah* (wajah bersinar), bahkan sampai makan siang itu saya masih melihat itu, dan dalam keiompok-kelompok kecil mereka menjadi punya percaya diri.

3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Mudah-mudahan ya, komunikasi interpersonal akan efektif kalau memang tulus, nggak cuma sekedar basa basi, sekedar memenuhi syarat. Kalau tulus, yang namanya getaran itu akan terasa. Saya masih percaya komunikasi akan efektif kalau saya itu suka, dalam komunikasi ada yang mendengarkan ada yang bicara. Ketika berbicara kita tidak hanya mendengarkan dengan satu telinga. Misalnya kalau bicara dengan teman dekat saya, saya akan terpengaruh. Kita boleh mengeluh, tetapi jangan diolah utuh. Ada satu budaya yang menarik di kampus kita. Belum semuanya berbicara, berkomunikasi dengan menyetarakan level. Misalnya ketika pimpinan berbicara dengan karyawan yang cara dan gaya bicaranya tidak disamakan, maka apa pun yang disampaikan tidak akan ketemu, tidak akan nyampai.

4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Hambatan-hambatannya adalah ketidaktulusan, tidak ada kesetaraan. Kadang ada yang senior atau lebih tahu sering mengungkapkan kata-kata yang tidak mengenakan. Efek dari ungkapan bisa menyemangati atau mematikan orang lain. Kadang-kadang gaya orang memelajari orang kan satu dengan yang lain berbeda, tidak bisa disamakan. Jadi dengan demikian setiap orang dapat menyesuaikan diri dalam berkomunikasi dengan yang lain. Kepentingan pribadi dan ungkapan yang meremehkan itu sangat tidak diharapkan.

5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

O, ya, jelas, Bu. Seperti contoh pak Surahmin itu, Bu, itu memberi efek yang sangat luar biasa. Itu yang perlu dibudayakan di sini, yaitu menghargai hasil kerja seseorang dengan diungkapkan atau dinyatakan, sehingga orang tahu dan ini akan sangat menyemangati orang tersebut. Tentu saja landasan dari komunikasi ini ketulusan dan kejujuran.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

- 1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?**

Wah, iya. Kalau tidak semangat, gak mungkin sepuluh tahun, Bu. Saya mengharapkan pin emas, Bu. Hahaha, ini bercanda lho, Bu.

- 2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?**

Ya sederhana, Bu, kebutuhan pokok saya terpenuhi. Ya, kalau tidak terpenuhi, ya harus saya pikirkan lagi. Kebutuhan pokok itu yang utama, baru kemudian kebutuhan yang membawa kesenangan, kepuasan, itu baru menyusul.

- 3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?**

Jawaban sudah sama dengan sebelumnya, ya, Bu.

- 4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?**

Suasana kerja yang masih kondusif itu akan mendukung. Teman-teman dapat Kalau saya merasa terasingkan, saya pasti akan merasa tidak betah. Satu hal yang agak sulit di tempat lain. Saya dapat mengekspresikan diri saya. Hal ini berbeda dengan di tempat lain. Di sini tuntutan tidak sebesar yang ada di luar sehingga saya dapat mengekspresikan diri saya semaksimal mungkin. Ruang untuk itu diberikan dan itu sulit untuk didapatkan di tempat lain karena di tempat lain kita terpaksa untuk menjalankan sesuai sistem.

5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

Yang paling terasa bagi saya adanya ruang untuk berekspresi. Dan juga ketika hak dan kewajiban pada diri saya masih seimbang itu akan membantu. Kayak model yang menunjukkan penghargaan, apa pun yang saya hasilkan dihargai. Memang atasan percaya pada saya, atasan masih melihat saya secara penuh. Apresiasi yang menjaga motivasi itu justru yang datang dari teman. Yang menarik di sini, lebih percaya pada teman daripada pada atasan.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja :

1. Apakah saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?

Sejauh ini, ya, pernah ... ketika saya punya beban, bukan beban sih, saya punya tanggung jawab, saya dapat menyelesaikan. Contohnya ketika ada pembangunan laboratorium komputer itu, akhirnya dapat terselesaikan. Keberhasilan itu menumbuhkan kebanggaan yang tidak akan kebeli. Itu kan sebagai alat sombong kok, Bu.

2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?

Imbalan yang layak, ya. Sampai saat ini, menurut saya, nggak di Tarakanita, di Jakarta, dan di Indonesia, ukuran kepuasan itu imbalan.

3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?

Ada, Bu. Tadi yang saya bilang, pengakuan itu sangat luar biasa nilainya. Sama satu lagi, kayak model perlakuan atau kesempatan yang sama. Ketika saya juga mendapatkan kesempatan yang sama, saya merasa puas.

4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Yaitu tadi, Bu, ruang untuk mengekspresikan diri itu yang mesti dijaga. Kalau teman-teman diberi kesempatan untuk dapat mengekspresikan ide-ide dalam wujud yang nyata. Kalau bisa ya memang dibuat seimbang mungkin untuk hak dan kewajiban. Meskipun itu sulit, tetapi ya itu hal yang perlu diseimbangkan.



Lampiran 2.4

Hasil wawancara dengan seorang Karyawan yang telah bekerja selama 27 tahun dan saat ini menduduki jabatan struktural di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?

Suasana dapat dibagi menjadi dua : suasana secara umum dan secara khusus. Secara umum baik, hubungan personalnya baik. Pada dasarnya semua mayoritas baik, secara umum maupun secara unit baik adanya, itu yang saya alami atau yang saya rasakan. Tetapi ada yang tidak baik dan itu hanya sedikit saja. Secara khusus dalam hal ini lebih pada iman, di sini saya merasa nyaman, karena kita juga mendapatkan penambahan iman, dengan adanya kegiatan-kegiatan rohani, seperti doa bersama, doa rosario, misa, retreat dan lain-lain. Nah itu semua menambah keimanan kita. Mengapa saya dari tahun 1983 tetap bertahan karena salah satunya keimanan.

2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?

Secara finansial ekonomi mungkin lebih baik di luar, tetapi di sini saya mendapatkan kesejahteraan iman atau rohani. Bagi saya iman itu lebih penting. Saya dilahirkan dari keluarga Katolik, jadi bekerja di sini itu sudah pas. Saya mendapatkan dua-duanya, jasmani dan rohani. Rohani dapat mengimbangi yang jasmani, jadi mendapat kesejahteraan jasmani sekaligus rohani. Yang lain, yang saya alami di sini hubungan kekeluargaannya sangat kuat, ada solidaritas kesetiakawanan, masing-masing pribadi saling memerhatikan. Kalau ada teman yang kurang beruntung ada teman-teman yang menguatkan, ada *support*, saat kita dalam kondisi yang kurang baik ada yang memberikan semangat. Ada tegur sapa, dalam arti menengok atau menjenguk, itu salah satu bentuk *men-support* teman. Kalau tidak ada teman-teman, ya lalu bagaimana, karena ada teman jadi semangat lagi. Ya paling tidak dari teman-teman ada yang mengingatkan bahwa kita harus selalu bersyukur walaupun dalam situasi apa pun. Apa saja yang kita terima,

karena dengan bersyukur, kita tidak ada rasa iri, tidak ada rasa *ngongso* (terlalu memaksa diri untuk mencapai sesuatu).

3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?

Kalau saya pribadi, semua yang ada pada saya, ya saya beberkan semua. Karena apa yang saya bagikan itu juga dengan sendirinya dapat membantu pekerjaan saya. Kalau saya beritahukan kepada yang lain, ya saya dapat dibantu oleh yang lain.

Kepada atasan, tentu, pasti, saya akan memberi informasi secara lengkap karena itu juga akan membantu pekerjaan saya juga. Sehingga saya pun akan mendapatkan informasi yang lengkap juga dari atasan, dan itu akan membantu saya dalam bekerja.

4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?

Yang pertama, saya minta advis dari atasan. Yang kedua saya berusaha sendiri secara formal atau informal kalau terkait kerja sama dengan orang lain. Tetapi kalau saya tidak mendapatkan solusi, ya saya akan menyampaikan kesulitan saya kepada atasan secara terbuka. Selain itu, saya tidak malu untuk bertanya meskipun saya tidak tahu.

5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?

Tergantung di mana saya ditempatkan, saya dilibatkan. Pada saat saya ditempatkan di tempat yang langsung mengambil keputusan, ya, saya dilibatkan. Tetapi saat saya tidak ditempatkan di tempat yang harus mengambil keputusan, ya saya tidak. Saya tetap memberikan masukan-masukan kalau diminta.

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Menurut saya, agar semua berjalan dengan baik, ya adanya keterbukaan sehingga kita bisa bekerja dengan baik. Kepercayaan juga membuat orang

menjadi lebih PD (percaya diri) lagi. Kalau tidak diberi kepercayaan, orang akan seadanya, lebih jelek, ya orang akan masa bodoh karena tidak diberi kepercayaan, orangnya pasti *ndleyor* (semau-maunya sendiri). Orang yang diberi kepercayaan akan membuat orang itu bekerja dengan lebih baik lagi. Yang lain, kejujuran dan keterbukaan dasarnya harus kejujuran.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

Keterbukaan. Karena komunikasi antarpribadi, baik dengan teman sejawat atau pun pimpinan, perlu ada keterbukaan yang dasarnya kejujuran, tidak hanya *lamis* (hanya di bibir saja, tidak dari dalam hati). Yang perlu dihilangkan sikap senioritas, perlu adanya kesetaraan.

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?

Pimpinan bisa menjadi panutan atau teladan dalam hidup bagi yang lain, terutama bagi karyawan.

3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Yang paling utama bagaimana orang itu bisa berteman dengan semuanya, tidak boleh pilih. Jika semua bisa menjadi teman akan lebih mudah akrab. Kalau ada orang yang pilih-pilih itu.... Tetapi ada juga yang kalau saya bisa berteman dengan semua, saya dikatakan sebagai bunglon, tidak punya prinsip. Ya hanya beberapa teman yang menilai saya begitu, menilai saya bisa ke sana bisa ke sini. Harapannya teman tadi supaya kalau saya sudah berteman dengan A, ya, saya tidak boleh berteman dengan yang lain. Hal ini membuat saya sedih. Tapi, saya tetap berteman pada siapa saja. Karena kita hidup kan saling membutuhkan, jadi saya tidak mengkotak-kotakan teman.

4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Masing-masing orang mempunyai tipe karakter yang berbeda-beda. Selama kita mengetahui, menyelami, mengikuti tipe karakter atau sifat orang banyak, kita akan lebih bebas berkomunikasi, akan lebih nyaman, jadi lebih enak. Jadi kita juga harus banyak belajar dari sifat-sifat orang. Ada orang yang keras, lembut, mudah tersinggung, mudah marah, tetapi kalau kita bisa memahami karakter orang itu akan membuat komunikasi baik. Kita juga dapat menerima kekurangan orang lain.

5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

Pasti. Karena berarti kita diterima semua orang, baik oleh rekan sejawat dan juga pimpinan, diakui keberadaannya, di-*wongke*.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?

Supaya anak-anak saya bisa hidup lebih baik dari diri saya. Saya berharap anak-anak saya bisa sekolah semampu dia dan sesuai kemampuan saya juga, tujuannya supaya anak hidupnya lebih bahagia, tidak seperti orang tuanya yang sekarang. Apa yang diinginkan anak saya yang belum dapat saya berikan, supaya dapat dipenuhi sendiri, dengan ilmu yang saya bekalkan. Disamping itu juga keinginan secara rohani. Saya dibesarkan di lingkungan Katolik, maka saya ingin bekerja di sini. Saya ingin dapat diikuti oleh anak-anak saya dalam hal iman. Saya lebih menekankan keimanan, hal itu juga yang saya tanamkan pada anak-anak saya.

2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?

Ingin mendapatkan kesejahteraan jasmani dan rohani.

3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?

Baik jasmani dan rohani itu penting, sama-sama penting.

4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?

Kembali seperti yang saya utarakan tadi, Bu, yaitu dari sisi iman. Di tempat lain belum tentu dapat yang dari sisi iman. Ya, contohnya saudara saya sendiri, dapat tawaran dari luar yang memberi tawaran gaji besar, tetapi tetap memilih Tarakanita karena keimanannya. Kalau untuk materi di tempat lain lebih, tapi saya lebih mementingkan keimanan. Materi memang perlu agar saya dapat tetap bertahan hidup, tapi iman itu penting bagi saya. Di sini pelayanan iman lengkap, ada doa, misa, rosario, retreat, ziarah, dan semua lengkap. Ini, Bu, yang membuat saya tidak tergoda untuk ke tempat lain. Karena menurut saya, keimanan itu juga penting untuk kesinambungan keberadaan lembaga ini. Menurut pengalaman saya bekerja bertahun-tahun di sini, kalau dari sisi keimanan berkurang, itu akan berpengaruh pada lembaga ini. Dari sisi iman, salah satu diabaikan, akan memengaruhi lembaga ini.

5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

Sepertinya apa yang diberikan lembaga dari sisi iman sudah cukup. Pokoknya komplit.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja:

1. Apakah saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?

Merasakan puas... pernah, kurang puas... pernah, kecewa... pun pernah. Di sini, saya kan hidup dari beberapa generasi, jadi saya sudah merasakan puas,

kurang puas, kecewa, yah, semuanya saya pernah merasakan. Saya merasakan kepuasan yang benar-benar puas ketika saya terbebas dari suasana yang berat. Ketika saya mengalami perjuangan berat dan itu dapat teratasi, puas, Bu, rasanya. Selain itu, saat saya bisa melayani semua orang, saya bisa memberikan yang terbaik buat semua orang yang membutuhkan, memberikan pelayanan yang terbaik, saya merasa puas. Puas tidak hanya karena prestasi.

2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?

Saya tidak, Bu. Bagi saya secara pribadi, besar kecilnya imbalan tidak akan menjamin kepuasan seseorang. Bagaimana lingkungan kerja, rekan kerja, dan sisi rohani terpenuhi, itu yang dapat membuat saya puas. Yah, kalau imbalan, besar untuk apa, Bu, kalau dari sisi rohani tidak berimbang.

3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?

Sarana prasarana juga mendukung kepuasan. Ya, kalau sarana prasarana yang kurang mendukung, tentu tidak dapat membantu dalam mencapai tujuan yang maksimal. Selain itu, rekan kerja yang mendukung juga dapat menentukan kepuasan kita, Bu.

4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Salah satu bagian yang kecil, karena situasi saat ini, ya Bu, kesejahteraan perlu ditinjau untuk penyesuaian inflasi, ya karena situasi ekonomi yang tidak menentu ini, harga-harga naik, uang seribu sudah tidak ada nilainya, saya kira baik, Ibu, untuk diperhatikan juga.

Lampiran 2.5

Hasil wawancara dengan seorang Karyawati yang sudah bekerja selama 5 tahun dan saat ini sebagai staf di salah satu Bagian di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?

Sampai dengan hari ini saya di BAA baru beberapa bulan, 1,5 bulan, sebelumnya di perpustakaan lebih lama. Saya diminta di BAA saya senang, di perpustakaan saya merasa jenuh, saya tidak punya teman berkomunikasi yang sesama pustakawan. Yang di BAA suasana menyenangkan, antarindividu saling terbuka. Yang pertama kali kalau saya kerja, atmosfer yang penting bagi saya, yang utama orang-orang disekitar saya baik, terbuka untuk berkomunikasi, jadi kalau ada apa-apa saya bisa bertanya. Pekerjaan nomor dua. Rekan kerja lebih penting. Pada umumnya selama 5 tahun saya di sini saya merasa suasana menyenangkan, tetapi itu dimulai dari diri saya sendiri, saya memulai berkomunikasi. Kalau saya *mrengut* (bersungut-sungut) duluan, pasti teman merasa tidak nyaman. Dengan begitu pun saya tahu karakter seseorang. Dengan saya tahu, saya dapat lebih menyesuaikan dengan orang yang saya hadapi. Secara garis besar karakter orang dibagi dalam beberapa tipe. Dengan saya tahu karakter orang, saya jadi tahu bagaimana harus bersikap. Dan perlu ada unsur ketulusan, dan ada cara untuk menyampaikan sesuatu. Pada dasarnya manusia ingin dihargai, ingin diterima. Intinya saya memmanusiakan dia, seperti kita juga, saya ingin diterima.

2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?

Dalam berbicara pada orang lain, saya bersikap positif. Dengan sikap positif, suasana menjadi menyenangkan, tidak menghubungkan kejadian-kejadian yang lalu. Hubungan komunikasi harus ada timbal balik yang seimbang, lebih banyak mendengarkan, menurut saya, itu lebih baik. Awal komunikasi yang baik itu harus kita yang lebih dahulu memulai, kita

bersikap baik, kita tidak bosan-bosan terus menyapa, misalnya dengan tegur sapa sehari-hari ketika kita bertemu teman. Dan sikap kita dapat memengaruhi orang lain untuk berubah juga.

3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?

Yang pertama memang saya bersikap sopan, supaya orang lain menerima saya dan terbuka dengan saya. Jika hubungan sudah baik, kita pun enak dalam berkomunikasi, menyampaikan apa saja pada teman. Saya selalu memberikan data kalau dimintai informasi tanpa memberikan nilai-nilai diri saya dalam informasi tersebut. Saya inginkan agar yang menerima informasi mendapatkan informasi yang berdasarkan data. Baru kalau saya diminta pendapat saya, ya, saya sampaikan, untuk tujuan membantu dalam mengambil keputusan.

4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?

Saya lebih enak jujur, apa adanya daripada saya malah tidak dapat mengerjakan pekerjaan saya. Tentu saya melihat orang yang akan saya tanya, daripada tujuan saya tidak sampai lebih baik saya yang mengalah menunggu atau melihat waktu yang pas. Itu yang susah-susah gampang. Biasanya pada saat waktunya enak, ya semua dapat berjalan lancar. Suasana orang juga memengaruhi jawabannya. Dalam kondisi baik, jawaban ya biasanya baik, tetapi jika dalam suasana kurang baik, kadang malah tidak mengenakan dan jawaban bisa berubah-ubah. Nah, kalau itu mengenai pekerjaan bisa membuat segala sesuatu menjadi tidak jelas.

5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?

Kadang ada, kadang tidak. Kalau memang dirasa tidak menyenangkan, ya tidak menyenangkan. Saya berpikir bahwa informasi itu ujung-ujungnya ke saya juga, berhubungan dengan pekerjaan saya, kok, saya tidak dilibatkan. Sebetulnya kalau sesuatu ada kaitan dengan apa-apa yang harus saya lakukan, saya merasa senang jika dilibatkan. Hal ini membuat saya menjadi

lebih tahu tentang apa yang harus saya lakukan, saya dapat bersiap-siap. saya pernah merasa dilibatkan, kalau saya dilibatkan saya senang karena saya dapat berbuat baik bagi orang lain, kalau informasi semakin lengkap, saya semakin tahu apa yang harus saya perbuat.

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Jadi, keterbukaan. Jangan cepat melihat dari luarnya saja, kita sama-sama mendengarkan, menerima. Saling menghargai satu dengan yang lain. Untuk pimpinan, tidak perlu harus formil banget, jadi membuat orang merasa lebih diterima, tidak terlalu prosedural, yang justru akan menghambat pekerjaan, jadi perlu adanya sikap fleksibel dari pimpinan. Prosedur diperlukan tetapi penerapannya tidak perlu kaku-kaku banget. Semua kan bisa diomongkan, kita kan tidak bisa bahasa batin.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

Yang diharapkan dalam membina hubungan komunikasi, masih sama ya, adanya keterbukaan. Tambahan satu, menerima apa adanya dan juga ketulusan. Kalau menerima apa adanya, kita tidak menuntut apa-apa, komunikasi menjadi baik, tidak ada beban, tidak ada rasa takut, rasa malu. Kalau ada ketulusan, apa yang dikatakan itu juga enak didengar. Kalau kita benar-benar empati, orang lain akan juga berbicara dengan enak juga. Dengan terjalinnya komunikasi sesama teman, kita semakin mengenal teman, sehingga kita dapat mengetahui karakter seseorang sehingga kita pun dapat menerima dia apa adanya. Untuk mengetahui bagaimana cara kita berkomunikasi dengan teman agar mencapai tujuan kita, kita perlu tahu karakter orang, dan untuk semakin tahu karakter orang, kita harus semakin banyak berkomunikasi dengan orang itu.

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?

Yang diharapkan adanya ketulusan, keterbukaan.

3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Diawali dengan kita sudah punya hubungan yang baik. Kalau sudah punya hubungan yang baik, kalau menyampaikan masalah atau sesuatu kita enak. Hubungan baik dimulai dari diri kita, ya dengan ucapan sederhana, "Selamat pagi", kita tanyakan tentang ketertarikan orang itu. Ada keuntungan yang dia dapat, maka orang pun akan terbuka dengan kita. Setelah kita kenal, kita jalin hubungan baik, dengan menyapa, dan harus didasarkan ketulusan hati.

4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Hambatan pasti ada. Karena kita menghadapi karakter yang berbeda-beda. Karena kita itu, kita perlu mengenal karakter yang lain. Contohnya kalau kita ada masalah dengan seseorang, tapi kita sudah mengenal karakternya, kita dapat menyelesaikannya dengan baik-baik, kita tahu bagaimana harus berbicara padanya. Menurut saya, menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif itu lebih ditentukan oleh si pelaku komunikasi itu sendiri.

5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

Pasti. Permasalahan dari orang yang kita ajak komunikasi itu menjadi minim. Kalau kita bertemu orang yang punya masalah, pertama saya lebih bisa mendengarkan, kedua saya dapat memberikan dukungan, melalui kata-kata yang memotivasi, kepada orang itu. Kita dapat mendukung dan menguatkan dia. Dalam bekerja pasti ada hambatan, ada proses. Supaya proses berjalan baik, pasti didukung oleh hubungan komunikasi yang baik.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja :

1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?

Yang jelas ada.

2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?

Ya tidak terlepas dari saya butuh uang untuk memenuhi kebutuhan fisiologis saya. Selain itu, saya bekerja di sini, saya mendapatkan media untuk pengembangan diri, butuh lingkungan, punya temen, punya kerjaan. Bagi saya, kesibukan itu merupakan kebahagiaan, hal yang pantas disyukuri.

3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?

Yang utama kebutuhan sandang, pangan, papan. Kedua kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan akan teman, kebutuhan untuk pengakuan diri, baik di lingkungan Tarakanita, maupun di masyarakat.

4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?

Atmosfir di sini menyenangkan. Antartemen tidak ada masalah. Lingkungannya enak, temen-temen juga enak. Di sini lebih kekeluargaan.

5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

Yang saya harapkan... Dalam kondisi sekarang ini saya sedang tidak ada yang saya harapkan dari sini. Karena kalau saya butuh duit, saya ada tuntutan. Tapi saat ini saya sedang tidak mau dituntut, saya sedang menikmati kondisi saat ini, karena untuk duit saya dapat mencari dari tempat lain. Juga termasuk fasilitas pun, saya berusaha memaksimalkan yang ada, saya menyesuaikan dengan yang ada.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja:

1. Apakah saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?

Kepuasan saya, salah satu indikatornya adalah saya merasa *happy*, merasa senang. Saya bekerja di sini itu saya merasa senang. Saya pernah bekerja dan untuk masuk kerja pun saya berat banget, saya pernah mengalaminya di tempat lain. Di sini kebanyakan saya muncul banyak ide yang keluar, baik untuk di sini, di rumah, dan juga di luar.

2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?

Kalau buat saya, tidak. Saya melihat orang itu pasti akan ada pengimbangannya. Kalau di satu sisi seseorang sudah terpuaskan imbalannya, dia akan mencari penyeimbangannya, rasa senang, keamanan, dan yang lain.

3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?

Saya merasa diterima dan juga pekerjaan itu sendiri. Saya puas itu kreasi saya, bisa menuangkan kreativitas saya, dan saya bisa mewujudkan itu. Saya punya angan-angan, cita-cita dalam bekerja. Saya bisa kreatif dan kreativitas saya bisa dirasakan dan dinikmati orang lain.

4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Saya merasa puas jika diterima di sini, dihargai sebagaimana adanya, sebagai manusia. Saya sudah merasakan itu. Dengan sudah diterima, saya bisa melakukan apa, kalau saya bisa dikembangkan, saya akan dapat berbuat lebih banyak lagi. Saya mengharapkan adanya kesempatan-kesempatan untuk mengembangkan diri saya semaksimal mungkin, apa pun bentuknya, bahkan dari yang kecil-kecil saja dulu, itu pun sudah membuat saya belajar, membuat saya bertumbuh. Dengan saya dipindahkan di tempat lain, saya merasa tertantang untuk dapat belajar.

Lampiran 2.6

Hasil wawancara dengan seorang Karyawan yang sudah bekerja selama 6 tahun dan saat ini sebagai staf di salah satu Subbagian di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?

Suasana kerja di Tarakanita, menurut saya, kekeluargaannya kuat. Adanya kekeluargaan ada lemahnya, ada kuatnya. Lemahnya, ya jadi kurang profesional, tetapi kekuatannya ada empati, simpati, dan pertemanan yang baik. Jadi pasti ada plus minusnya suasana kerja di sini.

2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?

Kalau pernah merasa senang, pasti senang dan pasti tidak. Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan ilmu. Di sini fasilitas, seperti internet itu sangat mendukung. Apalagi *basic* di tempat kerja saya kan bukan berlatar belakang SDM, jadi saya perlu mendapatkan informasi dari luar, dan itu dapat saya lakukan dengan internet. Saya suka suasana kerja di bidang pendidikan, selain itu mungkin lingkungan secara fisik, karena hal ini berpengaruh dalam orang bekerja. Saya pikir fasilitas di sini sudah cukup, namun perlu ditata ulang pemanfaatannya, penggunaannya agar lebih maksimal lagi.

3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?

Kalau saya biasanya memberikan informasi dengan menyampaikan latar belakang permasalahannya apa, kalau perlu kronologisnya dulu, baru saya sampaikan informasinya. Kecuali dalam keadaan mendesak, pasti saya sampaikan yang perlu saya sampaikan.

4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?

Kalau selama ini saya biasanya mencari informasi dari teman di luar Tarakanita yang mempunyai bidang yang sama. Informasi yang saya dapatkan, saya sampaikan pada atasan saya, dengan tujuan membantu atasan untuk mendapatkan informasi yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Bidang kerja saya mengenai manusia, jadi saya harus hati-hati.

5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?

Kadang-kadang. Kalau di level manajemen, saya tidak dilibatkan secara langsung, mungkin dilibatkannya dalam hal penyediaan data. Tapi dalam hal lain, saya juga dimintai pemikiran, masukan, dan juga pendapat.

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Kalau saya menginginkan mempunyai rekan kerja yang mengerti fungsi dan tanggung jawab, sehingga kita dapat saling mem-*back-up*, jadi beban kerja dapat merata, kita saling membantu. Kita berusaha untuk bersikap adil, harus bisa sedikit mengorbankan perasaan, baik antarrekan dan antarpimpinan. Posisi kita itu berada pada posisi sebagai penengah. Kita seharusnya berusaha untuk bersikap profesional, kalau benar, ya dikatakan benar, kalau salah dikatakan salah, apapun resikonya. Terkait dengan sistem, karena belum adanya sistem yang sempurna, SOP yang sempurna, itu dapat menghambat apa yang harus dipertanggungjawabkan, karena tidak selalu ada hitam di atas putihnya. Belum adanya sistem, SOP, UTW yang sempurna hal ini bisa berimbas dalam pekerjaan. Menurut saya untuk bersikap profesional, di sini agak susah, mungkin karena kekeluargaan yang kuat, jadi untuk *manner*, tata krama itu kurang. Sikap kekeluargaan tanpa disadari pasti terbawa dalam berhubungan dengan rekan kerja. Kadang kita lupa candaan kita itu dilihat didengar oleh mahasiswa, itu jadi nampak kurang pantas. Biar bagaimanapun, apapun urusannya, baik dalam pekerjaan maupun di luar kerjaan, juga harus ada tata krama dalam berkomunikasi dengan sesama rekan kerja.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

Kalau dengan rekan kerja mungkin kesadaran. Kalau ada kesadaran akan fungsi, tanggung jawab dan peran, dia akan tahu batasan, wewenang, tahu apa yang harus dikatakan, disampaikan. Kesempatan atau keuntungan masing-masing karyawan itu sudah melekat pada tugas dan perannya, maka jangan sampai hal ini dijadikan bahan kecemburuan. Jadi kita harus saling menghargai fungsi masing-masing.

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?

Dari pimpinan, terkait dengan pekerjaan saya secara pribadi, saya rasa sudah cukup. Namun secara umum, kembali pada kesadaran akan fungsi dan tanggung jawab. Pimpinan saya harap tahu akan peran dan fungsi karyawannya. Di level pimpinan, mungkin bisa juga dalam penempatan seseorang, pimpinan sebaiknya meminta pendapat pada yang akan bekerja sama dengan orang tersebut supaya nantinya dapat memperlancar pekerjaan kita juga.

3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Yaitu sikap profesional dalam pekerjaan, profesionalitas dalam hal pekerjaan. Kita tidak boleh saling meremehkan. Kadang-kadang kita merasa tidak dihargai. Sikap profesionalitas tidak berimbas pada sikap yang terjadi di luar pekerjaan atau sikap personal. Hal lain, menurut saya, SDM di sini masih bisa dikembangkan, tetapi sepertinya terlena dengan sikap kekeluargaan yang kuat. Sepertinya tidak semua karyawan menginginkan jabatan atau penghasilan tetapi, kalau menurut saya, dari hal pencapaian kerja, saya mencapai kepuasan, ternyata saya bisa, bisa belajar. Hal ini menambah kepercayaan diri juga dan membuat kita termotivasi untuk

berkembang terus. Saya melakukan pekerjaan saya, saya memertanggungjawabkan pada Yang Di Atas, yang memberi pekerjaan pada saya. Di dalam lingkungan seperti ini, yang kekeluargaan, ada baiknya juga, setidaknya emosi kita bisa juga ditata. Dalam bertegur sapa dan bertutur kata kepada yang lain akan menghasilkan buah-buah yang baik kalau kita mendasarinya dengan sikap religiositas.

4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Sikap main-main. Ada kecenderungan orang suka main-main. Harusnya dia itu bekerja, tidak hanya mengeluh tentang gaji saja. Sikap religiositas itu perlu untuk mendasari kita dalam bekerja. Tanggung jawab kerja saya pada Yang Di Atas. Dan saya merasakan ada maknanya bagi hidup saya kalau saya bersikap demikian.

5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

Pasti. Misalnya kalau saya melakukan pekerjaan saya, saya membutuhkan informasi yang terkait dengan pekerjaan saya, tetapi saya tidak tahu. Hal ini akan menghambat pekerjaan yang seharusnya sudah dapat diselesaikan. Kita merasa sudah mau berusaha, tapi karena informasi tidak sampai, maka kita pun jadi kendor lagi semangatnya. Bagaimanapun komunikasi tetap penting, bahkan kalau kita juga diberi informasi dari pimpinan, meskipun itu tidak langsung terkait dengan pekerjaan kita, kita merasa dilibatkan, diakui, dipercaya dan ini membuat kita senang. Komunikasi antarunit yang efektif, koordinasi yang efektif, membuat pekerjaan dapat terselesaikan, dan kita punya banyak waktu untuk mengembangkan konsep, sehingga kita jadi semangat lagi. Dari sisi kita juga harus berkembang dan ini pun akan membuat lembaga ini juga berkembang.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?

Cukup. Motivasi kerja saya berpikirnya untuk pengembangan diri saya juga. Pasti jika setiap individu ingin berkembang, lembaga ini juga dengan sendirinya akan berkembang.

- 2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?**

Ya, kalau manusiawi umumnya, untuk kehidupan, untuk penghasilan. Selain itu saya membutuhkan kesempatan untuk pengembangan diri, pengetahuan, hubungan dengan teman, baik di dalam maupun di luar.

- 3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?**

Kalau menurut saya semuanya penting. Kalau saya menggunakan gradasi, ya saya khawatir ada kebutuhan yang penting yang malah saya terlantarkan. Kalau bisa itu berjalan seimbang.

- 4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?**

Hal-hal baru yang saya dapatkan. Saya menyukai kalau saya menemui hal-hal baru, tantangan baru. Dengan demikian kita merasa *refresh*, kita bisa berkembang.

- 5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?**

Partner kerja yang profesional, yang bisa saling melengkapi, yang mengetahui benar fungsi dan tanggung jawabnya. Unit saya unit yang banyak resikonya karena menangani dosen dan karyawan. Saya juga mengharapkan mempunyai partner kerja yang serius, yang sama-sama ingin mengembangkan lembaga ini, yang bijak, bisa melihat, maksudnya kalau melihat ada yang salah, ya harus bersikap tegas, tetapi tidak berarti semena-mena. Bersikap tegas dalam pendirian tetapi lembut dalam menerapkannya.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja:

1. Apakah saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?

Pasti pernah. Saat kita menemukan hal baru yang penuh tantangan baru baik pekerjaan atau hubungan dengan rekan kerja. Meskipun di awal penuh perjuangan, tetapi kalau dapat diselesaikan, ini membawa kepuasan tersendiri. Apalagi kalau berhubungan dengan teman, dapat mengatasi tanpa ketegangan.

2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?

Pasti iya. Tapi bukan itu yang utama dan bukan yang satu-satunya. Imbalan yang layak, kemampuan pekerjaan kita, relasi yang kita bangun dapat membuat kita puas. Kalau saya hanya berpikir imbalan dalam arti uang saja, ya kita tidak akan pernah merasa puas, dan kita malah tidak dapat berkembang. Kalau kita mengeluh dan terus mengeluh, kita tidak berkembang, tetapi kalau kita bersyukur pasti ada jalan. Itu keyakinan saya, Ibu.

3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?

Bisa menyelesaikan tugas yang diberikan, dan bisa memberikan sumbangan yang lebih dari yang diminta.

4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Mungkin kejelasan dalam melihat *job description*, uraian tugas, dan tanggung jawab masing-masing, terkait dengan imbalan, penghargaan atas hal yang dapat dilakukan. Menerapkan prinsip *the right man at the right place*, hal ini juga bentuk penghargaan atas pekerjaan seseorang. Saya berharap agar lembaga juga memerhatikan keamanan atau jaminan kerja (*job security*) para karyawan, misalnya hal ini terkait dengan pengangkatan status karyawan. Kita membutuhkan jaminan akan masa depan agar kita dapat menata hidup kita juga. Sistem kekaryawanan kita juga perlu dibenahi agar

dapat memotivasi para karyawan. Selain sistem kekaryawanan, sistem yang menyangkut imbal jasa, dan sistem kelembagaan secara menyeluruh, saya rasa, perlu dibenahi kembali.



Lampiran 2.7

Hasil wawancara dengan seorang Karyawati yang telah bekerja selama 8 tahun dan saat ini bekerja sebagai Sekretaris Pimpinan di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. **Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?**

Suasana secara umum, menurut saya nyaman, dari sisi kekeluargaan kebersamaan. Lingkungan bersih, sehat, rindang, segar, tidak di tengah kota, di pinggiran kota. Untuk sejauh ini kondusif.

2. **Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?**

Pastinya senang. Yang pasti membuat saya senang kerja sama, komunikasi dengan pimpinan, keterbukaan, kepercayaan yang diberikan juga, kekeluargaannya juga ada, empati satu dengan yang lain ada, perhatian dari pimpinan di luar lingkup pekerjaan, seperti perhatian pada keluarga kalau terjadi apa-apa, ya, secara personalnya baik.

3. **Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?**

Kalau kepada atasan ya terbuka, informasi yang diminta, saya sampaikan sesuai yang diminta. Kepada rekan kerja kita melihat porsinya. Tidak semua info saya berikan, melihat perannya masing-masing. Perlu memertimbangkan info dan kepada siapa yang perlu tahu.

4. **Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?**

Bertanya dan terbuka juga dan jujur kalau ada kesulitan. Kalau tidak bisa ya bilang tidak bisa dan mau belajar.

5. **Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?**

Iya, saya merasa dilibatkan dalam memberi masukan-masukan. Biasanya diminta pendapatnya, bagaimana enakanya, bagaimana jalan keluarnya kalau ada sesuatu.

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Sikapnya yang pasti mau terbuka, mau menerima kritik dan saran, adanya komunikasi yang lancar, adanya kerja sama, dapat berkoordinasi, adanya sikap empati, dapat mengarahkan dan membimbing, khususnya untuk pimpinan.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

Adanya sikap mendukung, sikap positif, sikap menerima apa adanya diri kita dengan kelebihan dan kekurangan kita, sikap keterbukaan. Kalau ada orang yang minta bantuan, ya dikatakan saja, tidak *nggrundel* (mengungkapkan keluh kesah) di belakang, sikap empati, sikap kesetaraan untuk membangun Tarakanita, tidak ada sikap senioritas.

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?

Sikap keterbukaan, sikap mau melibatkan bawahan untuk memberikan ide, pendapat, masukan, dengan demikian kita merasa diperlukan, diakui keberadaannya, diorangkan.

3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Sikap keterbukaan, sikap mendukung, semua akan lancar.

4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Sikap tertutup, tidak mau menerima masukan, kritikan, arahan dari orang lain padahal apa yang dilakukan tidak benar, tetapi malah putus asa, tidak mau menerima nasehat, sikap iri, sikap merasa diri paling tahu, sikap meremehkan orang lain.

5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

Adanya sikap terbuka, memberi dukungan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sikap diri yang positif akan membuat orang lain dapat atau mau berkomunikasi dengan enak.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?

Pastinya ada. Kalau tidak, dari dulu pasti sudah meninggalkan sini, saya sudah 8 tahun lho, Bu.

2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?

Untuk memenuhi kebutuhan pokok, kebutuhan untuk jasmani dan kebutuhan rohani, misalnya adanya penghargaan dan pengakuan.

3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?

Semuanya, menurut saya, penting karena susah untuk menomorsatukan dan semuanya saling mendukung. Kebutuhan jasmani mendukung kebutuhan rohani begitu sebaliknya.

4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?

Pekerjaan saya memiliki banyak variasinya, sehingga membuat saya menjadi sangat dinamis. Ada saat saya di depan komputer, ada saat saya bertemu teman untuk menyampaikan sesuatu, misalnya surat, atau yang

lainnya. Selain itu, hubungan dengan teman, ada sikap kekeluargaan itu juga membuat saya betah di sini.

5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

Saya mengharapkan lembaga ini memerhatikan penghargaan atau *reward* dan diberikan kepada orang yang tepat. Yang rajin dan tidak rajin ya, harus dibedakan. *Reward* dan *punishment* diberlakukan di lembaga ini. Menurut saya, pemberlakuan *reward* ini dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja baik. Misalnya yang datang pagi, tidak pernah terlambat, akan tetap mempertahankan sikap disiplin itu.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan:

1. Apakah saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?

Pernah. Bisa menyelesaikan pekerjaan yang diminta dan dihargai. Meskipun hanya dengan kata-kata: "...ya bagus..." atau "...sudah bagus kok Mbak, sudah sesuai...". Kondisi kerja yang mendukung juga membuat kita puas.

2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?

Gak juga sih, Bu. Kalau imbalan besar tapi rekan kerjanya tidak mendukung, atau *negative thinking*, ya tidak menjamin kepuasan.

3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?

Kata-kata yang keluar dari pimpinan yang membesarkan hati, misalnya kata-kata pujian, tetapi yang wajar-wajar saja, supaya kita tidak lupa diri kalau terlalu dipuji-puji.

4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Payment atau kesejahteraan sudah waktunya untuk ditinjau. Selain itu juga penghargaan sebaiknya diberikan kepada orang yang tepat. Dan ada lagi,

yaitu pemberian kesempatan untuk pengembangan karir, paling tidak pengembangan kemampuan, keterampilan dan peningkatan kompetensi, seperti adanya program *training* bagi para karyawan termasuk juga para sekretaris pimpinan.



Lampiran 2.8

Hasil wawancara dengan seorang Karyawan yang sudah bekerja selama 10 tahun dan saat ini menduduki jabatan struktural di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?

Suasana kerja di Tarakanita ini pada umumnya, menurut saya pribadi, sangat kondusif, dalam hal ini kita dapat bekerja sama dengan teman-teman, dan kita juga diberi kepercayaan untuk kita supaya berkembang. Memang iklim atau suasana di Tarakanita itu lain daripada yang lain, dalam arti kalau kita bekerja di perusahaan luar, suasana persaingannya lebih ketat daripada di Tarakanita. Dan yang lebih penting di sini ini adanya permakluman dari pihak manajemen yang terlalu tinggi, namun sesungguhnya maiah berdampak tidak baik. Dari orang di sekitar kita, karena banyaknya permakluman maka kedisiplinan, loyalitas menjadi berkurang. Kalau kita menunjukkan kedisiplinan tinggi, loyalitas tinggi, akan membuat permakluman menjadi tidak ada.

2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?

Iya, betul, saya senang. Saya banyak senangnya. Ya terus terang faktor yang membuat saya senang atau betah di sini, itu satu, adanya hubungan kekeluargaan yg baik diantara teman-teman sendiri. Kita bisa melihat adanya contoh kasus teman yang kena musibah, kita bisa membantu, kita bisa *guyub* (bersatu padu) dengan teman. Ada faktor lain lagi yang membuat saya senang bekerja di sini adalah, walaupun itu berdampak pada ras, agama, saya senang bekerja di lingkungan Katolik karena saya dibesarkan dari keluarga Katolik. Dan yang lebih penting lagi kita tidak membedakan agama, semua diperlakukan sama. Dari kecil saya Katolik, sampai dewasa saya menyadari bahwa dalam Katolik ada kasih, itu yang saya rasakan. Di lingkungan Katolik, tidak ada perbedaan untuk yang lain.

3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?

Untuk info yang berkaitan dengan pekerjaan ada informasi yang bersifat rahasia ada yang umum. Dalam memberikan informasi, ada hal tertentu yang tidak bisa saya sampaikan secara umum, saya lakukan secara pribadi. Kepada atasan, ada hal yang perlu saya sampaikan, saya sampaikan, tetapi kalau tidak ya tidak. Kalau sudah bisa diselesaikan, kami tinggal memberi laporan. Tak lupa pula kami memberi masukan. Harapan saya kepada pimpinan, terus terang, terkait segala informasi, pimpinan dapat memilah-milah, mendengarkan informasi dengan bijaksana. Saya tidak ingin banyak konfrontasi dengan pimpinan. Ada hal tertentu yang tidak perlu disampaikan, misalnya kalau informasi itu hanya sampah saja, maka saya tidak menyampaikan. Tetapi meskipun informasi itu jelek, tetapi bisa bersifat membangun juga saya sampaikan, mungkin berguna sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?

Memang hambatan untuk saat ini agak banyak, ada kesulitan yang seharusnya terselesaikan menjadi belum atau tertunda, untuk hal ini kami sengaja tidak menginformasikan kepada jajaran saya karena saya ingin menjaga nama baik seseorang, saya tahu dalam memutuskan sesuatu itu melalui proses. Kadang saya juga kecewa, kok proses sesuatu itu lama ya, tetapi saya tidak menyampaikan kepada teman. Saya ingin menjaga nama baik Tarakanita dan saya juga ingin menjaga agar tidak ada benturan diantara pimpinan sendiri.

5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?

Untuk pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan saya, terus terang saya sangat berterima kasih sampai saat ini saya dilibatkan, dimintai masukan-masukan terkait pekerjaan saya. Paling tidak saya ada gambaran untuk

bagaimana kita mengambil sikap untuk pekerjaan itu. Memang harus ada batas-batas sesuai dengan wewenang masing-masing.

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Saya akan memulai dari rekan kerja, saya punya harapan untuk lebih meningkatkan loyalitas. Dan dengan hal ini pekerjaan akan dapat dituntaskan, pekerjaan seberat apa pun menjadi lebih ringan. Kedisiplinan, kalau kita punya kedisiplinan, pekerjaan akan teratur, apa yang menjadi kesulitan kita dapat teratasi dengan baik. Kalau dari pimpinan, kami juga mengharapkan untuk dukungan atau *support*. Selama ini saya melihat pimpinan dalam pengambilan keputusan didasarkan pada kasih, tetapi justru tidak sesuai dengan harapan teman-teman. Karena, kadang dengan kasih, banyak kita yang merasa antara yang disiplin, loyal, pekerja keras, seolah-olah diperlakukan sama dengan yang loyalitas dan kedisiplinannya hanya setengah-tengah. Meskipun karyawan itu tidak luput dari kesalahan, tetapi toleransi terhadap kesalahan itu dibatasi, tidak lebih dari tiga kali. Yang utama kasih, ya kasih saja yang diberikan, dan ini berdampak kepada ketegasan dari pimpinan.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

Harapan saya dalam membina hubungan dengan rekan kerja, perlu keterbukaan. Keterbukaan kadang menyakitkan baik itu untuk diri kita sendiri atau pun untuk orang lain. Dengan keterbukaan dalam pekerjaan, membuat kita dapat dibantu dengan ide-ide, masukan yang diberikan kepada kita untuk menyempurnakan hasil kerja kita. Dengan keterbukaan kita bisa mengetahui karakter atau sifat-sifat rekan kerja dan dengan demikian kita bisa memahami dan mengerti bagaimana kita bersikap pada rekan kerja kita. Ini sangat membantu dalam kerja sama dan koordinasi. Kalau kita bisa

mengetahui karakter, pekerjaan kita bisa lebih cepat terselesaikan. Kita tahu bagaimana kita bisa menyampaikan pekerjaan kepada orang lain sesuai kapasitas orang tersebut.

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?

Memang untuk yang komunikasi karyawan dengan pimpinan saat ini agak kurang. Dalam hal ini apa yang menjadi harapan dari teman untuk diorbankan, dianggap, diajak berbicara memang dari pimpinan agak kurang. Ada yang melakukan komunikasi secara tidak resmi. Harapan saya ke depan adanya komunikasi yang agak resmi, untuk memberi wadah atau ajang komunikasi antara pimpinan dengan karyawan. Terus terang, karyawan mempunyai harapan untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan pimpinan terhadap karyawan ini. Kalau yang menyampaikan levelnya sejajar, dampaknya berbeda dengan kalau yang menyampaikan dari pimpinan. Satu lagi kalau saya punya harapan ke pimpinan, kalau ada suatu hal yang berupa ucapan terima kasih, kalau yang mengucapkan dari pimpinan akan lebih bisa mengena, teman-teman merasa lebih dihargai, tanpa melihat nilai materi dari wujud ungkapan tersebut.

3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Ya memang, yang pertama, keterbukaan dan yang kedua, adanya sikap yang melihat atau memandang orang dengan positif. Cara pandang saya terhadap teman-teman saya membuat kita bisa menempatkan diri bahwa berbeda pendapat, karakter, itu hal yang wajar. Kalau kita bisa membedakan kepentingan pribadi dengan kepentingan pekerjaan dengan cara pandang positif, maka hal ini membuat pekerjaan dapat diselesaikan. Untuk level karyawan, perlu ada *support* dari pihak pimpinan. Bagaimana kita dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, kalau tidak ada dukungan dari pimpinan. Dukungan dapat berupa sikap dalam menyikapi struktur organisasi, misalnya bagaimana menempatkan orang sesuai dengan struktur. Pimpinan perlu mendukung untuk melibatkan karyawan sesuai dengan

peran di dalam struktur itu tanpa meninggalkan kapasitasnya. Pimpinan juga perlu mempertimbangkan siapa saja yang harus dilibatkan siapa yang tidak sesuai dengan fungsinya, sehingga pekerjaan dapat sampai kepada yang bertanggung jawab. Yang perlu juga diingat, sistem tidak akan berjalan tanpa adanya SOP. Secanggih-canggihnya pimpinan dan karyawan, ada sistem, tetapi tidak ada SOP yang jelas, ya sama saja, segala sesuatu tidak akan berjalan dengan lancar.

4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Ya terus terang yang utama tidak adanya keterbukaan di antara karyawan. Dengan tidak adanya keterbukaan maka beban kerja antarsatu dengan yang lain tidak terlihat sehingga kita tidak dapat membantu, maka pelayanan juga bisa terhambat. Yang kedua, tidak ada sikap positif dalam melihat rekan kerja. Rekan kerja yang seperti atau sesungguhnya berlian pun akan terlihat seperti karat.

5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

Ya kalau menurut saya dengan adanya komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan semangat kerja kita, terutama ada rasa dibutuhkan oleh sesama teman. Karena dengan keterbukaan, maka kita merasa dilibatkan dalam masalah teman dan kita dapat memberi masukan untuk hasil kerja yang lebih baik. Yang lainnya kalau sudah merasa tidak ada keterbukaan, tidak ada relasi dengan sesama teman, kita mau berangkat kerja saja sudah tidak termotivasi. Hal ini juga akan menghambat pekerjaan kita, bahkan dapat menimbulkan prasangka yang tidak-tidak. Masing-masing mengembangkan pikirannya sendiri-sendiri, tetapi dengan komunikasi yang terbuka akan dapat menjernihkan prasangka-prasangka tersebut.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?

Yang pasti, saya punya motivasi kerja yang tinggi di Tarakanita ini.

2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?

Terus terang kalau saya memiliki pemikiran bahwa kita punya motivasi tinggi, tidak menutup kemungkinan dari lembaga akan memerhatikan kita. Tujuan orang bekerja yang utama mencari nafkah, memenuhi kebutuhan rumah tangga saya. Tetapi tidak menutup kemungkinan, kita punya rasa kepuasan kalau hasil kerja kita dihargai, bukan diri kita yang dihargai tetapi hasil kerja, baik dari pimpinan dan rekan-rekan. Penghargaan memang ada yang namanya materi tetapi ada yang bukan materi. Kita punya ide atau pemikiran dipakai oleh lembaga, ini merupakan hal yang luar biasa bagi saya. Harus diakui dan ditunjukkan kalau ide kita dipakai.

3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?

Kita bisa memberikan atau mengabdikan ilmu yang kita miliki sesuai dengan latar belakang pendidikan kita kepada lembaga. Pada umumnya orang bekerja, yang utama, untuk memenuhi kebutuhan. Kedua yang nonmateri, dan ketiga, kalau kita dapat mengabdikan ilmu kita kepada lembaga.

4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?

Yang tadi saya utarakan di awal tadi adalah iklim yang kekeluargaan dan mempunyai nuansa ke-Katolikan. Ada ketepatan waktu, maksudnya, tanpa mengurangi loyalitas kita, waktu kerja kita dari pagi sampai sore sudah pasti sehingga saya merasa diberi kesempatan atau punya waktu untuk keluarga. Dengan iklim seperti ini, saya di sini hanya untuk mengabdikan. Kalau untuk materi, orang berpikir ulang, tetapi untuk mengabdikan kita merasa ada sesuatu yang bermakna. Saya punya keyakinan, dengan kita menanam nanti anak

cucu kita yang akan menuai, tentu ditopang dengan kejujuran, komitmen dan sebagainya.

5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

Mungkin ini suara dari karyawan secara keseluruhan dan suara hati saya, lembaga ini juga harus..., agar supaya karyawan masih bisa tumbuh semangat, maka harapan kami lembaga ini memberikan sesuai dengan apa yang kami utarakan, memang berujung pada materi, tapi tanpa mengutamakan materi, pemberlakuan *reward* dan *punishment* yang jelas perlu dipikirkan. Ini merupakan kata kunci yang agak berat. Dalam pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan, kita harus melepaskan praktek KKN. Dengan pemberlakuan *reward* dan *punishment*, ini akan memunculkan kompetitor yang positif, kecuali itu, yang utama berlomba-lomba memajukan lembaga ini. Munculnya sikap kompetitif yang positif secara langsung akan berdampak pada lembaga ini.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja:

1. Apakah saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?

Kalau rasa puas itu memang iya. Tapi kalau sudah puas saja, orang malah tidak punya motivasi lagi. Kalau orang bisa mengabdikan diri untuk lembaga ini, dan hasil bisa dinikmati, itu akan membuat kita merasa puas. Kepuasan itu kalau bisa memenuhi kebutuhan orang lain karena unit kami itu unit pelayanan.

2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?

Menurut saya kalau imbalan bukan hal yang utama untuk menjamin kepuasan saya. Kalau ini dalam hal materi, saya pribadi mengatakan tidak.

3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?

Bisa memenuhi orang lain. Kepuasan kita ditunjukkan dengan apa yang orang lain rasakan atau katakan atas pelayanan kita. Hasil kita diterima, diakui dan menyenangkan orang lain.

4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Tadi sudah ya, Bu. Pemberlakuan *reward dan punishment*. Harapan saya, kondisi pekerjaan yang sudah kondusif ini, ditopang dengan adanya *support* dari pimpinan. *Support* itu dapat dalam bentuk, kalau dalam organisasi, *support* yang berdasarkan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Sebagian sudah dijalankan. Dengan *support*, misalnya adanya ketegasan dari pimpinan, akan berdampak pada sistem yang jelas. Beban proporsi yang diberikan kepada teman-teman sesuai dengan apa yang seharusnya dibebankan. Dan juga perlu adanya SOP yang jelas. Kedua, adanya pembinaan karyawan yang perlu disinergikan dan berkesinambungan, tidak selesai putus, selesai putus, tapi terus berlanjut. Dengan pembinaan yang berkesinambungan membuat kita dapat melihat kualitas seseorang. Sebetulnya sudah dilakukan, contohnya *outbond* kemarin, kita mengharapkan teman-teman mendapat masukan terkait kelebihan dan kekurangan teman-teman. Sehingga kami dapat mengembangkannya dalam hubungan kerja sama dengan teman-teman.

Lampiran 2.9

Hasil wawancara dengan seorang Karyawan yang baru bekerja selama 2 tahun dan saat ini sebagai staf di Subbagian di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?

Suasana kerja di sini, tapi ya relatif, sejauh ini menurut saya nyaman untuk bekerja. Tetapi karena komunitasnya Jawa kolektif, kebanyakan Jawa, memang suasana akrab itu baik, jadi kondusif untuk membangun kebersamaan tetapi di satu sisi sering kali komunitas Jawa itu ada semacam kebiasaan *ngrasanan* (menggossip), kebiasaan *grundelan* (mengutarakan keluh kesah) di belakang, bagi saya kurang membangun. Mungkin budaya orang Jawa, atau kecenderungan orang Indonesia, punya keingintahuan yang terlalu dalam. Karena suasana yang terlalu cair membuat orang ingin tahu yang tidak perlu tahu, dan potensial sering menimbulkan prasangka. Kadang batas-batas hubungan kerja profesional dan personal menjadi tidak jelas. Saking cairnya menjadi tidak jelas, adakalanya malah menghambat. Tetapi suasana hubungan pertemanan menyenangkan, tetapi adakalanya menghambat. Tetapi tergantung orangnya, kalau orangnya terbiasa atau terlatih mengambil sikap profesional, dia independen, bisa mandiri dengan pekerjaan sendiri, itu tidak jadi masalah. Tetapi kalau orangnya takut tidak populer, cenderung ingin diterima, gak enak sama temen, hal ini malah dapat mengganggu pekerjaannya. Budaya Jawa lebih banyak gak enakunya, *ewuh pekewuh* lebih mewarnai suasana. Mau profesional sangat sulit karena sudah terbawa jadi orang Jawa, banyak menggunakan perasaan; walaupun menggunakan perasaan dalam batas tertentu itu tetap penting, sejauh mana itu tidak mengganggu pekerjaan. Di sini saya merasa *rasanannya* lebih banyak daripada kerjanya. Komunitas hubungan interpersonal yang begitu cair, jadi malah menjadi kurang profesional. Untuk orang-orang yang hanya menunggu hari gajian, tidak mempunyai keinginan untuk berkontribusi kepada lembaga ini, ya mungkin suasana cair itu menjadi menyenangkan

atau tidak menjadi masalah. Tetapi untuk orang yang mempunyai keinginan untuk memajukan lembaga ini, ya jadi malah menjadi tidak jelas, tidak nyaman dan dapat terhalang oleh hal-hal semacam ini. Suasana yang penuh kekeluargaan, dapat juga membuat ada yang merasa takut untuk tidak diterima diantara teman-temannya, ya lalu mudah terbawa dalam suasana yang terlalu cair tadi.

2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?

Ya tentu saja, karena saya merasa diri saya berguna, saya dipercaya, dan saya dapat tumbuh berkembang di lembaga ini.

3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?

Tentu saja saya akan terbuka dalam menyampaikan informasi kepada yang memang membutuhkannya, dan tetap pada batasan-batasan yang seharusnya ditaati.

4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?

Kalau saya belum tahu, saya akan mencari tahu dan bertanya pada sumber yang terkait.

5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?

Sering merasa dilibatkan, apalagi kalau ada jadwal kegiatan, pertemuan yang jelas. Di sini saya akan banyak kesempatan untuk terlibat dalam memberikan masukan, pemikiran-pemikiran dan juga masukan. Kontrolnya sangat longgar dan komunitasnya sangat suka dengan suasana seperti itu. Pimpinan perlu memberi kesempatan pada setiap bagian untuk punya wadah untuk saling berkomunikasi dan berkoordinasi. Dalam suasana cair, orang-orang yang ingin kontrol yang jelas ada target jelas, maka menjadi *nglokro* (patah semangat).

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Harapan dari rekan kerja susah ya, harus dimulai dari level pimpinan, budaya seperti apa yang akan dibentuk itu harus dimulai. Ada *guidance* yang jelas. Selain itu, juga faktor keteladanan dari pimpinan itu juga penting. Misalnya dalam rapat, ya harus berani menyetop kalau sudah mulai mlenceng dari topik, jangan hanya karena ewuh pekewuh. Pimpinan juga memperlakukan semua secara adil, sama. Untuk rekan ya, tidak ada yang merasa menjadi tokoh sejarah atau yang serba tahu. Ada sikap kesetaraan.

Oh ya, satu lagi, Ibu, terkait dengan penunjukkan orang, misalnya keputusan orang ditugaskan karena kemampuan dia, sering kali tidak ada transparansi atas penunjukkan tersebut dari pimpinan. Dan hal ini dapat menjadi bahan omongan (pembicaraan). Orang yang ditunjuk pun menjadi kurang nyaman, apalagi kalau reaksi teman-teman juga membuat ketidaknyamanan. Baik kalau pimpinan mulai membiasakan dengan transparansi dalam penunjukkan atau penugasan orang, agar orang lain tidak salah paham. Kadang kesalahpahaman yang diungkapkan dengan kata-kata yang tidak mengenakan, ya membuat tidak nyaman. Komunikasi interpersonal yang terlalu cair kadang justru membuat ketidaknyamanan.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

Sebetulnya yang tadi, budaya pertemanan, keakraban itu baik, tetapi perlu pakem-pakem, aturan yang profesional, *habit* yang mendukung pekerjaan. Empati dengan orang lain perlu dikembangkan, menghargai orang lain itu juga perlu.

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?

Pimpinan memulai kebiasaan untuk menciptakan suasana interpersonal yang profesional.

3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Yang pertama, menghargai orang lain, baik sebagai manusia yang utuh, iengkap satu paket, termasuk kemampuannya di sini, bukan karena dasar kecocokan karena teman. Melihat orang itu lebih positif lebih mengarah pada potensi orang itu dan kontribusi orang pada lembaga ini. Ada yang menganggap bahwa kalau kita banyak dilibatkan karena kedekatan dengan pimpinan, padahal sesungguhnya tidak selalu demikian. Penugasan di sini juga dipengaruhi *klak klik* juga. Kalau ada pembagian tugas atau penunjukkan yang dilakukan oleh karyawan, maka ada kecenderungan melibatkan teman-teman dekatnya. Dan hal ini, menurut saya, akan memungkinkan kendornya aturan atau ketetapan dalam pekerjaan.

4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Ya, kalau hambatan pasti ada. Suasana kekeluargaan yang tidak menghargai batasan-batasan profesional itu dapat menjadi hambatan. Di sini *klak klik* terlalu kuat. Ada yang merasa kebersamaan orang-orang lama sering kali terbawa dalam keputusan-keputusan tertentu. Praktik-praktik kerja yang dipengaruhi *klak klik* itu ada. Dan ini kalau tidak disertai sikap profesional, akan berakibat tidak baik bagi lembaga, merugikan lembaga. Hal-hal semacam *klak klik* dan *rasanan* itu biasanya terjadi pada perempuan-perempuan ini. Saya pernah bekerja diantara laki-laki, biasanya tidak banyak yang mengurus hal-hal yang remeh-remeh, mereka lebih cenderung untuk bekerja secara profesional. Suasana yang saya rasakan sangat berbeda dengan bekerja di antara teman-teman yang kebanyakan perempuan. Ada hal lain juga yang ingin saya sampaikan, orang dalam berkomunikasi sering juga membawa "tas rangselnya", masalah-masalahnya di rumah, dan ini tidak pada tempatnya. Ya seharusnya orang dapat membedakan antara

masalah pekerjaan dan masalah pribadinya. Dari situ saya menjadi tahu bahwa apa yang dikatakan orang itu mencerminkan pribadinya, atau masalah pribadinya. Hal ini kalau sering terjadi menjadi tidak sehat. Mungkin karena terlalu cair itu baik, tetapi juga harus tahu bahwa ada saatnya kapan cair, kapan tidak. Seharusnya dalam organisasi itu ada budaya untuk saling menghormati, misalnya dalam hal memanggil orang, mestinya harus menggunakan cara yang baik. Harus juga diperhatikan kapan, di mana, di sekitarnya ada siapa, mungkin ada mahasiswa atau orang luar, ya harus memerhatikan budaya komunikasi yang baik. Iklim kekeluargaan dikembangkan, tetapi tujuannya mendidik, misalnya dari cara bersikap, bertegur sapa yang menggunakan tata karma.

5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

Sudah pasti demikian. Dengan komunikasi interpersonal yang efektif, segala urusan pekerjaan menjadi lancar, dan kita akan termotivasi untuk melanjutkan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tugas tanggung jawab kita.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?

Iya. Saya mempunyai motivasi, itu, karena saya di sini ditempatkan di bagian yang saya belum pernah jalani. Sehingga saya merasa dikembangkan melalui pekerjaan saya.

2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?

Orang apapun, di manapun dia bekerja, dia pasti ingin berguna, saya pun ingin berguna juga lewat lembaga ini atau manapun. Ingin hidup saya berguna, *migunani* (berguna). Saya punya kesempatan dalam bentuk lain, saya dikembangkan. Saya ingin mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri. Saya ingin punya kegiatan, pekerjaan, eksistensi untuk berguna. Selama ini, sampai usia saya sekarang ini, uang bukan

tujuan saya dalam bekerja, meskipun saya bukan dari keluarga yang punya kelimpahan.

3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?

Bagi saya yang paling penting, saya merasa berguna. Keberadaan saya berguna bagi lembaga ini.

4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?

Suasana yang menyenangkan yang tetap menjaga sikap-sikap profesional, kesempatan untuk mengembangkan diri, belajar hal-hal baru, dan juga kepercayaan dari pimpinan.

5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

Suasana kondusif agar orang yang punya niat baik dapat diberi tempat dan kesempatan di sini, merasa dilibatkan dalam memajukan lembaga ini. Lembaga ini menjadi rumah kedua saya, saya juga ingin mengembangkan, dan hal ini juga akan menjadikan lembaga ini maju. Hidup bukan hanya masalah daging saja, bekerja di sini, di dunia pendidikan kita mempunyai tanggung jawab moral yang tinggi, ya kita sudah seharusnya mencerminkan sikap yang terdidik. Selain itu, perlu ada media yang dapat menghubungkan bagian satu dengan bagian yang lain. Itu jadi paling tidak orang tahu bagiannya, masing-masing tahu apa yang menjadi kegiatannya. Setiap bagian akan mendapatkan informasi. Media dapat berupa surat edaran. Perlu ada jadwal mingguan yang diedarkan untuk tiap bagian, sehingga orang tahu kegiatan-kegiatan dari masing-masing unit dan dapat mengundang orang lain untuk terlibat.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja:

1. Apakah saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?

Puas itu, ya karena yang pertama, yang penting saya diberi kepercayaan , diakui saya mampu, diberi kesempatan untuk berkembang, dihargai sebagai manusia yang utuh, diberi kepercayaan apalagi dibantu untuk saya tetap dapat bekerja di sini. Saya dijamin untuk kedepannya masih tetap bekerja di sini. Seringkali karena budaya Jawa, budaya *klak klik*, penilaian terhadap seseorang menjadi tidak *balance* (seimbang) atau bisa jadi tidak adil karena mungkin pimpinan tidak punya akses dari yang lain untuk mendapatkan informasi tentang seseorang. Penunjukkan orang bisa karena kepentingan kelompok tertentu. Pimpinan harus dapat melihat kemampuan orang. Transparansi itu penting dalam penunjukkan orang. Orang ditugaskan karena memang orang pantas ditugaskan berdasarkan kriteria tertentu.

2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?

Menurut saya, tidak. Setiap orang mempunyai kebutuhan sendiri-sendiri. Dia akan merasa puas bila yang menjadi kebutuhannya terpenuhi. Imbalan bukan ukuran kepuasan semata.

3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?

Tentu saja ada. Kepercayaan, pengakuan, kesempatan untuk berkembang, dan jaminan masa depan atas pekerjaan.

4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?

Ada kebijakan dari pimpinan untuk merancang *blue print* budaya yang mau dibentuk. Budaya yang baik yang mereduksi budaya yang lama. Mungkin mulai dengan hal-hal yang kecil, misalnya menggunakan sapaan wajib apa yang harus digunakan di lingkungan kita, lingkungan pendidikan. Setelah itu, misalnya untuk dengan pihak luar harus ramah. Selain itu, bahwa mungkin yang cair itu perlu kebiasaan aturan baru. Misalnya dalam rapat sudah mulai ada aturan yang dijalankan. Ada rapat dengan agenda yang jelas, ada tindak lanjut atas rapat, ada yang dilaporkan kepada atasan. Ada juga yang lain, melihat kondisi kerja yang seperti ini, perlu pemberlakuan

reward dan *punishment* yang jelas. Pimpinan punya otoritas untuk menegakkan aturan karena karyawan bekerja untuk pimpinan, jadi ya karyawan pun dapat dituntut untuk bekerja baik.



Lampiran 2.10

Hasil wawancara dengan seorang Karyawati yang baru bekerja kurang dari 6 bulan dan saat ini sebagai staf di Subbagian di STIKS Tarakanita.

A. Pertanyaan berdasarkan iklim komunikasi organisasi:

1. Bagaimanakah, menurut Saudara, suasana kerja di lembaga pendidikan STIKS Tarakanita ini?

Sejauh ini..., sebenarnya bagi saya terlalu dini untuk menilai sesuatu. Menurut saya, suasana kerja di STIKS Tarakanita ini penuh dengan suasana kekeluargaan. Dalam keseharian terasa suasana kekeluargaan itu, dan suasana itu juga terbawa sampai pada pekerjaan. Saya merasakan kenyamanan karena tidak berada dalam suasana yang *under pressure* (berada dalam tekanan). Tetapi sesungguhnya hal ini berdampak yang kurang baik pada diri saya. Suasana kekeluargaan yang terbawa sampai pada pekerjaan membuat pola kerja atau ritme kerja saya mengendor. Saya lebih senang kalau jam kerja, ya untuk bekerja, diupayakan untuk *on time* (tepat waktu), dan waktu pulang, ya pulang. Tetapi bekerja dengan tidak ada target yang jelas, membuat saya bingung. Suasana kekeluargaan membawa permakluman yang begitu tinggi dan hal ini justru menciptakan kenyamanan yang bukan sesungguhnya kenyamanan.

2. Apakah Saudara merasa senang bekerja pada lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa demikian?

Ya, tadi, Bu, seperti yang sudah saya katakan, kenyamanan. Saya pernah bekerja di tempat lain yang target atau sasaran kerjanya jelas, ada tuntutan, dan kadang saya merasa berada dalam suasana yang tidak nyaman, tertekan. Tetapi di sini, malah terlalu nyaman.

3. Bagaimanakah sikap Saudara dalam memberikan informasi pekerjaan kepada atasan dan atau rekan kerja Saudara?

Nah, ini, Bu, yang saya sebenarnya bingung dengan alur atau pola kerja di sini. Bagi saya, alur kerja saya kurang begitu jelas, pola kerja belum jelas. Mungkin karena saya masih baru, masih perlu harus menyesuaikan, tapi kadang-kadang membuat saya merasa tidak nyaman, apalagi kalau ada yang

datang entah mahasiswa atau dosen yang perlu informasi, sementara saya tidak tahu, jadi tidak enak, Bu. Sementara ini, terkait dengan alur informasi, saya masih beradaptasi.

4. Bagaimanakah sikap Saudara dalam mengutarakan kesulitan Saudara baik mengenai pekerjaan atau pun hal lain yang menghambat pekerjaan Saudara?

Ya, saya akan bertanya para rekan kerja saya dan juga atasan saya. Apalagi memang banyak hal yang saya belum tahu, masih harus belajar banyak.

5. Apakah Saudara merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan Saudara?

Sudah, Bu. Sebagai contohnya, ketika saya dilibatkan dalam pembicaraan terkait dengan sistem pembayaran *on line*, saya dimintai masukan, pemikiran, dan itu membuat saya merasa dilibatkan, sehingga saya pun mendapatkan informasi yang nanti terkait dengan pekerjaan saya.

6. Sikap-sikap seperti apakah yang Saudara harapkan dari rekan kerja Saudara dan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif?

Sikap yang saya harapkan adalah sikap yang dapat menciptakan suasana kondusif, dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Dengan lingkungan yang menyenangkan, beban kerja kita jadi terasa ringan. Saya juga berharap bahwa pimpinan memberi peluang bagi saya untuk dapat mengeksplor kemampuan saya semaksimal mungkin, dan tujuannya untuk dapat memperlancar pekerjaan. Sikap yang lain yang saya inginkan, sikap saling mendukung baik antara pimpinan kepada karyawan maupun antarkaryawan sendiri, Ibu.

B. Pertanyaan berdasarkan pada komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi):

1. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan rekan kerja Saudara?

Hubungan yang saling menguntungkan, saling menyenangkan, saling memberi. Kita dapat saling memberi pengetahuan, informasi dan juga pengalaman. Ini akan membuat saya merasa senang.

2. Apakah yang Saudara harapkan dalam membina hubungan komunikasi interpersonal dengan pimpinan Saudara?

Saya senang kalau saya diberi umpan atau pancing untuk saya dapat maju dan berkembang. Dengan diberi semakin banyak pancing, saya akan mendapatkan sesuatu yang besar, dan kesempatan semacam ini juga akan berguna untuk mengembangkan lembaga ini.

3. Sikap-sikap seperti apakah yang menurut Saudara dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Adanya kemauan untuk saling berbagi, terutama informasi yang terkait dengan pekerjaan, berpikir positif, *positive thinking*, tidak terlalu banyak memakai perasaan.

4. Apakah menurut Saudara terdapat hambatan-hambatan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif di STIKS Tarakanita?

Yang dapat menjadi hambatan kalau terlalu takut untuk melakukan sesuatu. Demi kebaikan bersama, ya tidak perlu takut melakukan sesuatu.

5. Apakah menurut Saudara komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja Saudara?

Ya. Komunikasi interpersonal yang efektif dapat menumbuhkan dan memelihara semangat atau motivasi kerja kita. Kalau komunikasi kita dengan teman dalam pekerjaan baik, efektif, kita jadi betah bekerja, gak pingin cepat pulang. Bekerja tidak terasa lama. Waktu kita kan lebih banyak di tempat kerja, jadi kalau komunikasi antar teman enak, kita jadi nyaman di tempat kerja.

C. Pertanyaan berdasarkan pada motivasi kerja:

1. Apakah selama ini Saudara mempunyai semangat (motivasi) kerja di lembaga ini?

Ya, ada, Ibu. Saya ingin mempunyai kegiatan di luar rumah, selain sebagai ibu rumah tangga. Anak saya baru satu, biasa di sekolah sampai jam 12.00, jadi kalau saya di rumah sendirian, malah pikirannya ke mana-mana.

2. Apakah yang sesungguhnya Saudara butuhkan dalam bekerja? Atau apakah yang menjadi keinginan, harapan, dan tujuan Saudara sehingga Saudara memilih bekerja di lembaga ini?

Saya ingin menjadi diri saya yang berkembang. Jika saya maju, berkembang, ada yang dapat saya banggakan. Ada dorongan yang sangat kuat pada diri saya bahwa saya harus bekerja. Saya ingin membahagiakan ibu saya yang mengharap anak-anaknya yang sudah disekolahkan tinggi, dapat bekerja. Ibu saya yang berusaha keras untuk dapat menyekolahkan anak-anaknya, tetapi kedua kakak saya tidak dapat menyelesaikan kuliahnya, dan saya anak perempuan yang tertua, jadi saya tahu persis bagaimana perasaan ibu saya. Ya itulah, Ibu, yang mendorong saya untuk bekerja.

3. Dari kebutuhan yang Saudara sebutkan, menurut Saudara, faktor apa yang paling penting, yang penting, dan yang kurang penting?

Yaitu, Ibu, seperti yang sudah saya sampaikan. Membahagiakan ibu saya. Dan juga saya ingin berkembang dengan saya bekerja.

4. Menurut pengalaman Saudara bekerja pada lembaga ini, apa yang sungguh-sungguh memberi motivasi Saudara saat ini sehingga Saudara merasa betah bekerja di sini?

Yang membuat betah adalah kenyamanan, dan saya juga dapat berkembang bersama STIKS Tarakanita ini.

5. Apakah yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat senantiasa menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja yang ada pada diri Saudara?

Saya berharap, semakin banyak pancing yang diberikan pada saya. Dengan sendirinya saya akan berkembang karena pengetahuan dan kemampuan saya berkembang. Pancingan itu dapat berupa kegiatan-kegiatan, dan saya dilibatkan dalam kegiatan tersebut. Perlu ada pelatihan untuk penambahan

keterampilan, pengetahuan saya, saya merasa dibombong dan diperkaya, sehingga membuat saya memiliki nilai plus.

D. Pertanyaan berdasarkan pada kepuasan kerja:

- 1. Apakah saudara pernah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di lembaga ini? Jika ya, faktor apa sajakah yang membuat Saudara merasa puas?**

Pernah, Bu. Saya merasakan kepuasan ketika saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang sulit, yang sampai terbawa dalam mimpi, dan akhirnya dapat teratasi dan terselesaikan. Wah, puas rasanya, lega.

- 2. Apakah menurut Saudara imbalan yang layak akan menjamin kepuasan kerja Saudara?**

Pasti, Ibu. Menurut saya, imbalan atau *reward* itu berarti menilai kerja kita. Kalau kita diberi *reward* itu artinya bahwa nilai kerja kita dinilai baik.

- 3. Apakah ada hal yang lain, selain imbalan, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Saudara?**

Hal yang lain, kondisi dan rekan kerja yang mendukung. Kalau kondisi dan rekan kerja mendukung, saya jadi betah, Bu, berada di kantor.

- 4. Apa yang Saudara harapkan dari lembaga ini agar Saudara dapat memperoleh kepuasan kerja?**

Beri saya ilmu sebanyak-banyaknya untuk dapat diberikan kepada lembaga ini. Saya ingin diberi kesempatan untuk dapat berkembang bersama STIKS Tarakanita ini. Yang sangat saya butuhkan kesempatan untuk berkembang, Bu, jadi yang nonfinansial.

Lampiran 3

Lampiran 3.1

Surat ijin kepada Ketua untuk melakukan wawancara di STIKS Tarakanita

Jakarta, 15 November 2010

Yang terhormat

Sr. Yustiana Wiwiek Iswanti CB, M.Pd.
Ketua STIKS Tarakanita
Kompleks Billy & Moon, Pondok Kelapa
Jakarta Timur

Sehubungan dengan tugas akhir (tesis) saya yang mengambil topik tentang “Peran Komunikasi Interpersonal bagi Motivasi Kerja Karyawan”, maka saya membutuhkan sumber data untuk penelitian yang saya lakukan. Oleh karena itu, guna memperoleh data yang saya perlukan, saya bermaksud memohon ijin untuk melakukan wawancara dengan beberapa karyawan STIKS Tarakanita. Besar harapan saya, Suster berkenan memberikan ijin kepada saya.

Demikian saya sampaikan, atas perhatian dan dukungan Suster saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Y. Daru Priliantari
Dosen STIKS Tarakanita

Tembusan:

1. Pembantu Ketua I, II, dan III
2. Kepala BAU
3. Kepala Sub Bagian PSDM

Lampiran 3.2

Surat ijin kepada Kepala Bagian atau Kepala Subbagian untuk melakukan wawancara dengan staf di Bagian atau Subbagian di STIKS Tarakanita.

Jakarta, 15 November 2010

Yang terhormat
Suster/Bapak/Ibu

.....
Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita
Kompleks Billy & Moon, Pondok Kelapa
Jakarta Timur

Sehubungan dengan tugas akhir (tesis) saya yang mengambil topik tentang “Peran Komunikasi Interpersonal bagi Motivasi Kerja Karyawan”, maka saya membutuhkan sumber data untuk penelitian yang saya lakukan. Oleh karena itu, guna memperoleh data yang saya perlukan, saya bermaksud memohon ijin untuk melakukan wawancara dengan beberapa karyawan yang bekerja pada bagian/unit yang Suster/Bapak/Ibu pimpin.

Demikian saya sampaikan, atas perhatian dan dukungan Suster/Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui,

Hormat saya,

Sr. Yustiana Wiwiek Iswanti CB, M.Pd.
Ketua STIKS Tarakanita

Y. Daru Priliantari
Dosen STIKS Tarakanita

Lampiran 3.3

Surat permohonan kesediaan untuk melakukan wawancara dengan sumber data (informan)

Jakarta, 15 November 2010

Yang terhormat

Bapak/Ibu

Karyawan STIKS Tarakanita
Kompleks Billy & Moon, Pondok Kelapa
Jakarta Timur

Sehubungan dengan tugas akhir (tesis) saya yang mengambil topik tentang “Peran Komunikasi Interpersonal bagi Motivasi Kerja Karyawan”, maka saya membutuhkan sumber data untuk penelitian yang saya lakukan. Oleh karena itu saya bermaksud memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berkenan saya wawancara terkait dengan topik penelitian saya tersebut.

Dengan ini pula, saya sampaikan bahwa segala informasi yang Bapak/Ibu berikan selama proses wawancara tersebut tidak akan berpengaruh terhadap reputasi dan kinerja Bapak/Ibu.

Demikian saya sampaikan, atas kesediaan dan dukungan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui,

Hormat saya,

Sr. Yustiana Wiwiek Iswanti CB, M.Pd.
Ketua STIKS Tarakanita

Y. Daru Priliantari
Dosen STIKS Tarakanita