



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DAN EFEKTIVITAS
KOMUNIKASI INTERPERSONAL ATASAN-BAWAHAN
MELALUI PROGRAM PELATIHAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL PADA SUPERVISOR DI PT. X**

*(Improving Job Satisfaction and Superior-Subordinate Interpersonal
Communication Effectivity Through Interpersonal Communication Training
Program for Supervisor in PT.X)*

TESIS

ELITA LOINA

1006796185

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DAN EFEKTIVITAS
KOMUNIKASI INTERPERSONAL ATASAN-BAWAHAN
MELALUI PROGRAM PELATIHAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL PADA SUPERVISOR DI PT. X**

*(Improving Job Satisfaction and Superior-Subordinate Interpersonal
Communication Effectivity Through Interpersonal Communication Training
Program for Supervisor in PT.X)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

ELITA LOINA

1006796185

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**

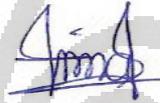
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : ELITA LOINA

NPM : 1006796185

Tanda Tangan :



Tanggal : 6 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Elita Loina
NPM : 1006796185
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri Organisasi
Judul Tesis : Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan Melalui Program Pelatihan Komunikasi Interpersonal Pada Supervisor di PT.X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Drs. Urip A. Mokoginta, Ph.D
NIP 195107251976031002

Pembimbing II : Dra. B.K. Indarwahyanti Graitto, M.Si
NIP 194802291975012001

Penguji I : Dra. Lembana Soemitro, M.Psi
NIP 130319705

Penguji II : Drs. Bertina Sjabadhyni, M.Si
NIP 196109101987032001

DISAHKAN OLEH:

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia

(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD, Psikolog)
NIP 195103271976032001

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org, Psy)
NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 6 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus dengan kasih-Nya yang nyata dan setia menyertai saya dalam suka dan duka serta tidak pernah berhenti memberikan kekuatan dan kesanggupan sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Selain itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Urip A. Mokoginta, Ph.D selaku dosen Pembimbing I dan Bu Dra. B.K Indarwahyanti Graitto, M.Psi selaku dosen pembimbing II yang sudah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
2. Ibu Drs. Bertina Sjabadhyni, M.Si dan Ibu Dra. Lembana Soemitro, M.Psi selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran mengenai tesis sehingga tesis dapat diperbaiki lebih baik lagi
3. Pihak perusahaan PT.X yang sudah bersedia bekerjasama untuk pengumpulan data penelitian tesis ini
4. Keluarga: Papa (alm) yang selalu menginspirasi dan semangat peneliti untuk terus berjuang sampai akhir, Mama yang memberi kasih sayang, adikku Erick dan Elmo, Biring yang selalu menyertai saya dalam doa, serta seluruh keluarga besar yang mendukung peneliti. Ini buat kalian.
5. *Peer* akademis, yaitu Anggi Susi, Miranti, dan Nella yang sudah menemani, membantu, mengerti, dan menyemangati dalam suka dan duka peneliti dalam menyelesaikan studi S2 ini
6. Teman-teman seperjuangan di Magister PIO UI angkatan 16 tahun 2010, terutama Kartika yang selalu bersama saat suka duka tesis ini.
7. Kerabat dan teman-teman lain serta pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu namun membantu dalam terselesaikannya tesis ini. Semoga Tuhan YME membalas kebaikan dari semua pihak yang terkait. Semoga tesis ini dapat berguna bagi para pembaca.

Depok, 6 Juli 2012

Elita Loina

(elita.loina@gmail.com)

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

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

Nama : Elita Loina
NPM : 1006796185
Program Studi : Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri Dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

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

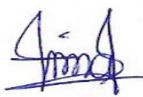
“ Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan Melalui Program Pelatihan Komunikasi Interpersonal Pada Supervisor di PT.X”

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 6 Juli 2012

Yang menyatakan



(Elita Loina)

ABSTRAK

Nama : Elita Loina
Program Studi : Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Peminatan : Psikologi Industri Organisasi
Judul Tesis : Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan melalui Program Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada Supervisor di PT.X

Tesis ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan melalui intervensi pelatihan komunikasi interpersonal untuk supervisor di PT X. Alat ukur Kepuasan Kerja (Spector, 1997) dengan $\alpha = .897$ dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal (DeVito, 1996) dengan $\alpha = .891$. Hasil uji korelasi Pearson terhadap 39 karyawan *non-supervisory* level, adalah terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan ($r = .451$ dan signifikansi $.004$, $p < .05$). Peneliti memberikan intervensi pelatihan komunikasi interpersonal bagi supervisor untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan. Sosialisasi kepada manajemen perusahaan dilakukan untuk menggantikan program pelatihan yang direncanakan. Tanggapan manajemen terhadap program pelatihan ini ialah cukup bagus karena memaparkan secara lengkap agenda pelatihannya. Dengan demikian, pelatihan komunikasi interpersonal sesuai untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal pada supervisor di PT.X. Walaupun demikian, manajemen perlu melakukan pelatihan yang sudah diprogramkan secara konsisten.

Kata kunci:

Kepuasan kerja, Komunikasi interpersonal, atasan-bawahan, pelatihan

ABSTRACT

Name : Elita Loina
Study Program : Master Program in Professional Psychology,
Specializing in Industrial and Organizational
Psychology
Specialization : Organizational and Industrial Psychology
Title : Improving Job Satisfaction and Superior-
Subordinate Interpersonal Communication
Effectivity through Interpersonal Communication
Training Program for Supervisor in PT.X

The research was performed to observe relationship of job satisfaction and superior-subordinate interpersonal communication effectivity through interpersonal communication training at PT.X. The reliability of Job Satisfaction Survey (Spector, 1997) is .897 and the reliability of interpersonal communication effectivity (DeVito, 1996) is .891. The result of Pearson Correlation from 39 non-supervisory employees, there is a significant relationship between job satisfaction and superior-subordinate interpersonal communication effectivity ($r = .451$ and significance score of $.004$, $p < .05$). Researcher planned to intervene by interpersonal communication training for supervisor to improve communication interpersonal effectivity between superior and subordinate. Socialization to the management about the intervention was held as substitution of the training itself. Management said that the intervention program is good enough to apply because the researcher described from training stage to evaluation stage. The conclusion is interpersonal communication training for supervisor is suitable to improve superior-subordinate interpersonal communication effectivity. However, management still needs to hold the programmed training constantly.

Keywords:

Job satisfaction, interpersonal communication, superior-subordinate, training

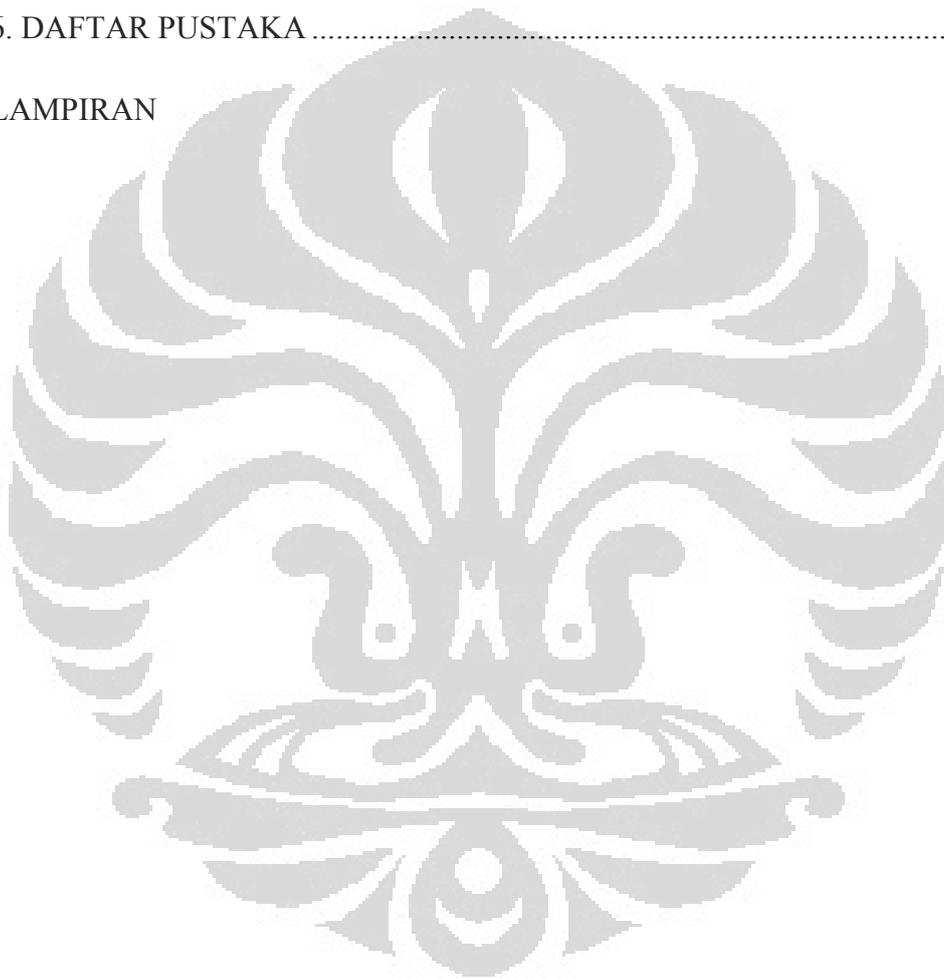
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	5
1.3 Rumusan Masalah.....	8
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.4.2 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penelitian	9
2. LANDASAN TEORI.....	11
2.1 Kepuasan Kerja.....	11

2.1.1	Pengertian Kepuasan Kerja	11
2.1.2	Anteseden Kepuasan Kerja.....	12
2.1.3	Efek Potensial dari Kepuasan Kerja.....	15
2.1.4	Pengukuran Kepuasan Kerja	17
2.2	Komunikasi	21
2.2.1	Pengertian Komunikasi	21
2.2.2	Proses Komunikasi	22
2.2.3	Jenis Komunikasi Organisasi	22
2.2.4	Efektivitas Komunikasi Interpersonal	24
2.2.5	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Komunikasi.....	27
2.3	Intervensi Organisasi	28
2.3.1	Pelatihan	30
2.3.2	Sosialisasi	30
2.4	Dinamika Hubungan antara Kepuasan kerja dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan Bawahan	31
3.	METODOLOGI PENELITIAN	34
3.1	Pendekatan Penelitian	34
3.2	Tipe Penelitian	34
3.3	Desain Penelitian	34
3.4	Rumusan Masalah.....	35
3.5	Hipotesis Kerja.....	35
3.6	Responden Penelitian.....	35
3.7	Metode Pengumpulan Data.....	36
3.7.1	Kuesioner.....	36
3.7.1.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Kepuasan Kerja	38
3.7.1.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan.....	39
3.7.2	Wawancara	42
3.7.3	<i>Focus Group Discussion</i>	43
3.8	Teknik Pengambilan Sampel	44
3.9	Metode Analisis Data.....	44
3.10	Prosedur Penelitian	45

4. HASIL, ANALISA, DAN INTERVENSI	49
4.1 Gambaran Responden Penelitian	49
4.1.1 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
4.1.2 Gambaran Responden Berdasarkan Usia	49
4.1.3 Gambaran Responden Pada saat <i>Pre-Test</i> Berdasarkan Lama Kerja ...	50
4.1.4 Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	51
4.1.5 Gambaran Responden Berdasarkan Asal Departemen	51
4.2 Hasil Penelitian Utama	52
4.2.1 Penyebaran Skor Kepuasan Kerja	52
4.2.2 Gambaran Umum Kepuasan Kerja dari Responden Penelitian.....	53
4.2.3 Penyebaran Skor Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan	53
4.2.4 Gambaran Umum Alat Ukur Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dari Responden.....	54
4.2.5 Hubungan Kepuasan kerja dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan.....	55
4.3 Intervensi	55
4.3.1 Program Pelatihan Komunikasi Interpersonal.....	55
4.3.1.1 Pembukaan	56
4.3.1.2 <i>Pre-Test</i>	58
4.3.1.3 Materi I	59
4.3.1.4 Materi II.....	60
4.3.1.5 Materi III	61
4.3.1.6 Materi IV	63
4.3.1.7 Penutup	64
4.3.1.8 <i>Post-Test</i>	65
4.3.2 Sosialisasi Program	66
4.3.3 Tanggapan Manajemen Mengenai Program Intervensi.....	69
4.4 Hasil Analisis Tambahan	69
4.4.1 Kepuasan Kerja dengan Jenis Kelamin, Usia, Lama Kerja, dan Tingkat Pendidikan.....	69
4.4.2 Efektivitas Komunikasi Interpersonal dengan Jenis Kelamin, Usia,	

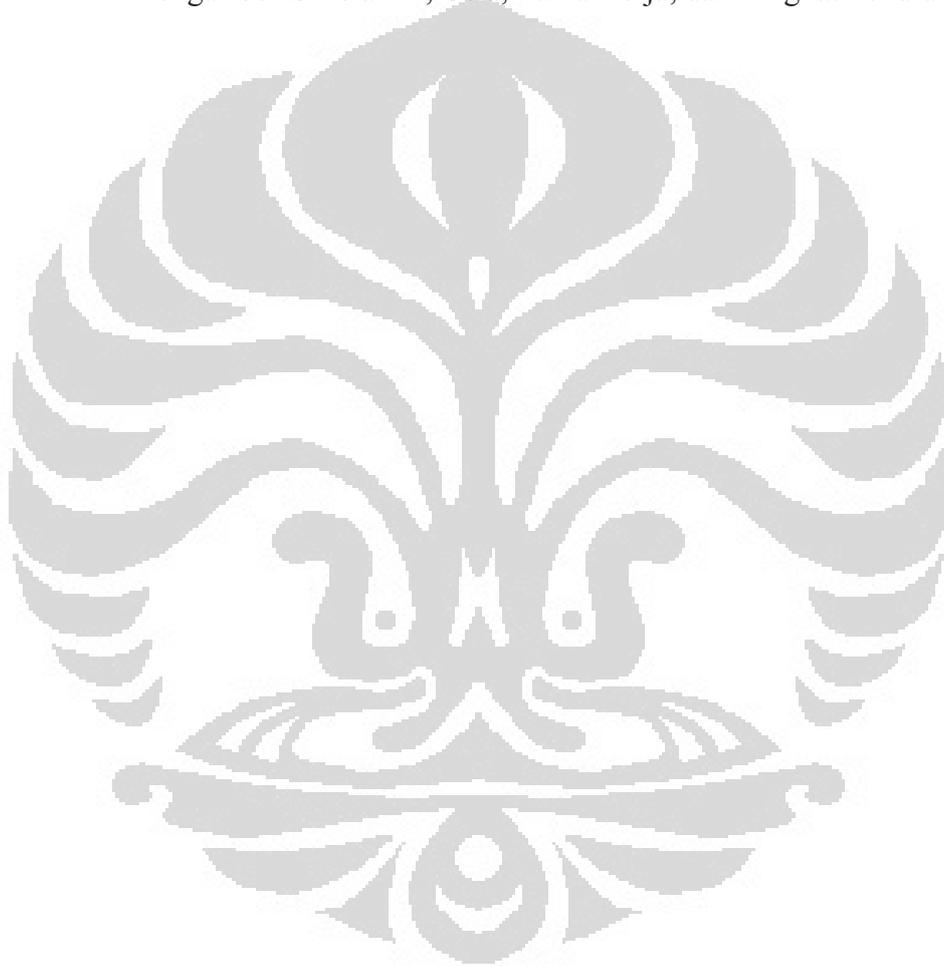
Lama Kerja, dan Tingkat Pendidikan	70
5. DISKUSI, KESIMPULAN, dan SARAN.....	72
5.1 Diskusi	73
5.2 Kesimpulan Penelitian	77
5.3 Saran	77
5.3.1 Saran Metodologis	77
5.3.2 Saran Praktis	78
6. DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

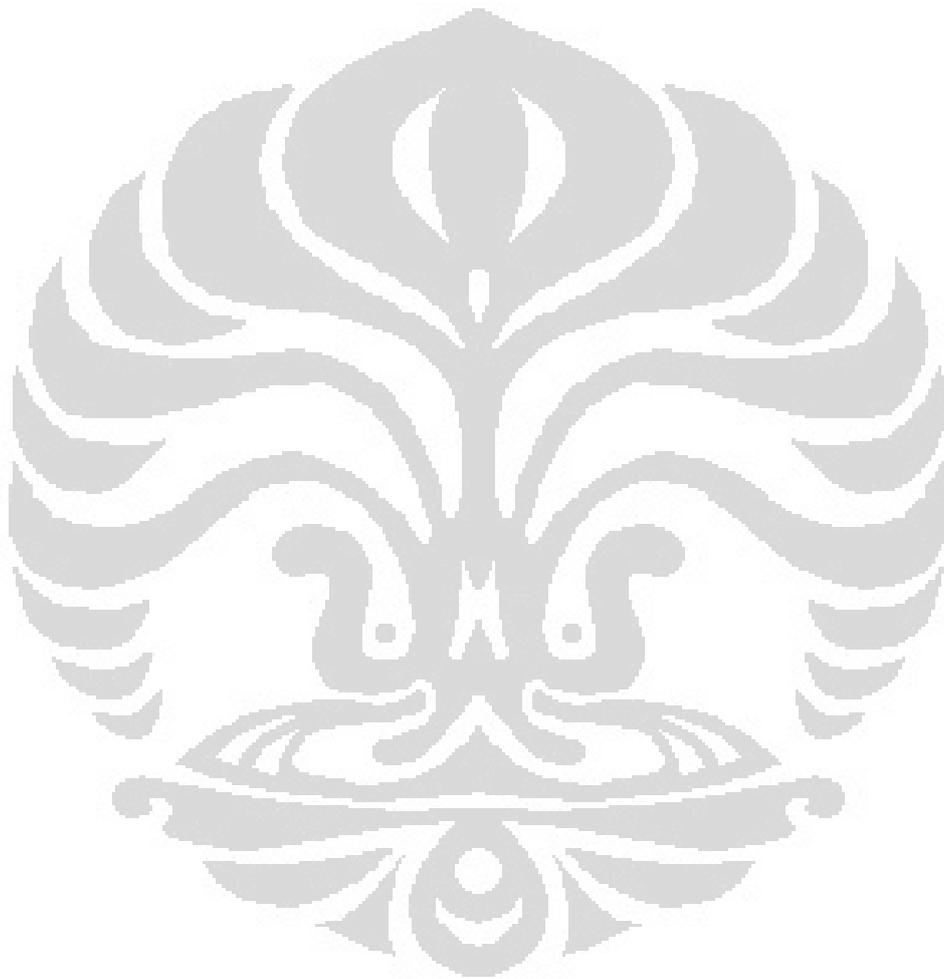
Tabel 3.1 Persebaran <i>Item</i> Kepuasan Kerja	37
Tabel 3.2 Persebaran <i>Item</i> Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan.....	38
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Alat Ukur Komunikasi Atasan Bawahan Aspek Keterbukaan	40
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Alat Ukur Komunikasi Atasan-Bawahan Aspek Empati	40
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Alat Ukur Komunikasi Atasan-Bawahan Aspek Sikap Mendukung	41
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Alat Ukur Komunikasi Atasan-Bawahan Aspek Positif.....	41
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Alat Ukur Komunikasi Atasan-Bawahan Aspek Kesetaraan.....	42
Tabel 4.1 Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.....	49
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja	50
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	51
Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Asal Departemen	51
Tabel 4.6 Penyebaran Skor faset Kepuasan Kerja	52
Tabel 4.7 Kategorisasi Kepuasan Kerja dari Responden Penelitian.....	53
Tabel 4.8 Penyebaran Skor Aspek-Aspek Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan.....	53
Tabel 4.9 Kategorisasi Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dari Responden.....	54
Tabel 4.10 Rundown Pelatihan Sesi Pembukaan.....	56
Tabel 4.11 Rundown Pelatihan Sesi <i>Pre-Test</i>	58
Tabel 4.12 Rundown Pelatihan Sesi Materi I	59
Tabel 4.13 Rundown Pelatihan Sesi Materi II	60
Tabel 4.14 Rundown Pelatihan Sesi Materi III.....	61

Tabel 4.15 Rundown Pelatihan Sesi Materi IV.....	63
Tabel 4.16 Rundown Pelatihan Sesi Kesimpulan	64
Tabel 4.17 Rundown Pelatihan Sesi <i>Post-Test</i>	65
Tabel 4.18 Peserta yang Mengikuti Sosialisasi.....	66
Tabel 4.19 Perbedaan Skor Rata-rata Kepuasan Kerja dengan Jenis Kelamin, Usia, Lama Kerja, dan Tingkat Pendidikan	70
Tabel 4.20 Perbedaan Skor Rata-Rata Efektivitas Komunikasi Interpersonal Dengan Jenis Kelamin, Usia, Lama Kerja, dan Tingkat Pendidikan.....	71



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Proses Komunikasi	22
Gambar 4.1 Ilustrasi Pengaturan tempat duduk selama pelatihan	55
Gambar 4.2 Ilustrasi Posisi Tempat Duduk Peserta Sosialisasi.....	66



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Profil Perusahaan
- Lampiran 2. Alat Ukur Kepuasan Kerja
- Lampiran 3. Alat Ukur Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan
- Lampiran 4. Uji Validitas Alat Ukur Kepuasan Kerja
- Lampiran 5. Uji Validitas Alat Ukur Efektivitas Komunikasi Interpersonal
Atasan-Bawahan
- Lampiran 6. Gambaran Responden
- Lampiran 7. Korelasi Antara Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi
Interpersonal Atasan-Bawahan
- Lampiran 8. Analisis Tambahan
- Lampiran 9. Rundown Pelatihan Komunikasi Interpersonal
- Lampiran 10. Modul Pelatihan Komunikasi Interpersonal
- Lampiran 11. Lembar *Pre-test* dan *Post-Test*
- Lampiran 12. Lembar Evaluasi Pelatihan
- Lampiran 13. Padatan Faktual Sesi Kedua dalam Sosialisasi Program Pelatihan
Komunikasi Interpersonal

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, pertumbuhan dan perkembangan perekonomian di Indonesia semakin pesat sehingga persaingan diantara perusahaan juga semakin ketat. Oleh karena itu, diharapkan perusahaan dapat memenuhi tuntutan beroperasi seefektif dan seefisien mungkin agar dapat tetap bertahan menghadapi pesaingnya. Banyak aspek yang diusahakan selalu untuk dibenahi di sebuah perusahaan, misalnya mulai dari produksi, pemasaran, keuangan, personalia, dan juga pembenahan di dalam organisasi perusahaan.

Kompleksnya masalah yang dihadapi ini mengakibatkan peningkatan kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas. SDM atau sumber daya manusia merupakan komponen yang penting dalam suatu perusahaan karena kualitas yang baik dari SDM telah terbukti mempunyai dampak yang besar terhadap kinerja organisasi (Robbins, 2002). Pemimpin sebagai pengelola sumber manusia dituntut untuk memiliki kualitas tertentu agar dapat bekerjasama dan dapat menekan kemungkinan konflik yang akan terjadi di dalam kelompok kerja sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Melihat besarnya kontribusi sumber daya manusia bagi keberhasilan perusahaan, maka perusahaan perlu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap. Hal ini berarti disamping mengadakan perekrutan, penerimaan, dan penempatan tenaga kerja, perusahaan juga harus mampu memelihara dan mempertahankan karyawannya (Tanujaya dan Noegroho, 1995,h.8).

Karyawan dalam hal ini mengambil peran penting dalam efektivitas organisasi. Handoko (1987. H.193) mengatakan bahwa produktif atau tidaknya karyawan tergantung pada motivasi kerja, kepuasan kerja, tingkat kerja, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek ergonomis teknis. Pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini memungkinkan perusahaan atau instansi

untuk membenahi segala sesuatu yang berkaitan dengan produktivitas kerja di atas. Salah satu kondisi utama karyawan yang menentukan tingkat produktivitasnya yaitu kepuasan kerja.

Perhatian perusahaan terhadap tingkat kepuasan kerja pada karyawan akhir – akhir ini semakin meningkat seiring dengan dirasa semakin pentingnya faktor tersebut dalam mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Ahmed (2011) bahwa sebagian besar kehidupan seorang pekerja dihabiskan dalam lingkungan pekerjaannya, yang berarti tempatnya bekerja merupakan sebuah realita sosial dan harapan. Dengan demikian Khalin dan Irshad (2010, dalam Ahmed, 2011) menyimpulkan kepuasan kerja sebagai sebuah aspek utama di lingkungan kerja.

Kepuasan kerja menurut Spector (1996: 213; 1997:2) merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya, yaitu gaji, promosi, rekan kerja, atasan, tunjangan, imbalan non finansial, prosedur kerja, ciri pekerjaan dan komunikasi. Selanjutnya, Gilmer (dalam Winardi, 2005) menyebutkan bahwa selain gaji, faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, pengawasan (supervisi), kondisi kerja, fasilitas, dan komunikasi. Dua pendapat tersebut menyebutkan bahwa komunikasi turut serta mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan.

Bila berbicara mengenai komunikasi, pada era globalisasi ini tentu teknologi berperan banyak dalam mengembangkan sistem komunikasi agar dapat memfasilitasi kebutuhan komunikasi khususnya perusahaan. Menurut Chidambaram dan Jones (1993) terdapat beberapa isu teknis yang dapat menggantikan pertemuan tatap muka di perusahaan, yaitu audio-telekonferens, video-telekonferens, komputer-konferens, dan *e-mail*. Selanjutnya, mereka mengemukakan bahwa sistem yang seperti itu berpotensi menawarkan kesempatan yang lebih baik untuk membuat keputusan yang cepat dan efektif, meningkatkan sosialisasi antar tempat yang global. Berdasarkan penjabaran ini,

teknologi-teknologi tersebut dapat besar manfaatnya apabila digunakan untuk keperluan komunikasi jarak jauh.

Menurut jurnal Amerika (Anonymous, 1996), meskipun teknologi komunikasi sudah maju, pertemuan tatap muka tetap efektif dan berharga antara bawahan dan atasan langsungnya. Kemudian jurnal Amerika menyebutkan bahwa kenyataannya pertemuan tatap muka sangat penting apabila dilaksanakan dalam kelompok kecil dalam perusahaan karena tidak hanya pertukaran informasi saja yang diperlukan akan tetapi membangun hubungan dari percakapan tersebut juga menjadi penting. Argenti (2003) menyampaikan bahwa manajerial mengisolasi diri mereka sendiri secara fisik maupun psikologis dari karyawannya, maka komunikasi efektif tidak akan tercapai. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pertemuan tatap muka dapat menjadi kesempatan untuk membangun komunikasi atasan dan bawahan adalah dengan mengadakan pertemuan rutin.

Terdapat dua jenis komunikasi dalam manajemen, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal (Anoraga, 1992). Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjalin antara orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Komunikasi ini meliputi tiga jalur, pertama, komunikasi vertikal ialah komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi dari bawah ke atas. Kedua, komunikasi horizontal yang berarti komunikasi antar karyawan dengan karyawan. Ketiga, komunikasi diagonal yang berarti komunikasi dalam suatu organisasi antara seseorang dengan yang lain dalam kedudukan dan dari bagian yang berbeda. Berdasarkan penelitian Ahmed (2011) isu mengenai relasi supervisor dan bawahannya menjadi permasalahan utama pada topik pembahasan kepuasan kerja. Menurut penelitian dari sebuah universitas Amerika bagian selatan dikatakan bahwa hubungan atasan-bawahan menjadi masalah utama pada institusi pendidikan tinggi (dalam Ahmed, 2011). Selain itu, sebuah survey dilakukan pada tahun 2005 pada universitas Texas Selatan mengindikasikan bahwa 16,4% dari 324 karyawan merasa tidak dan sangat tidak puas dengan keterampilan manajerial sang supervisor. Beberapa komentar juga tertulis mengenai keterampilan

supervisor secara umum, berikut satu contoh tulisan dari karyawan, ” *supervisors need training on how to improve their management skills, how to be better communicators and be better informed on the rules for the university such as sick leave, vacation, and purchasing.* ” (Employee Comments Report, 2009, dalam Ahmed, 2011). Dari komentar di atas, salah satunya yang menjadi faktor ketidakpuasan ialah komunikasi dengan atasannya.

Kepuasan kerja akan dirasakan oleh karyawan apabila terjalin komunikasi yang efektif dengan atasannya. Contoh komunikasi ke atasan antara lain memberikan laporan kemajuan, saran, penjelasan, permintaan bantuan atau keputusan, memberikan pendapat, menyampaikan keluhan dan meminta koordinasi. Hal-hal tersebut bila dapat terlaksanakan dengan baik tentu saja dapat juga berpengaruh terhadap produktivitas. Selanjutnya, Anoraga berpendapat (dalam Suryandari, 2005) bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi bawahan yang dapat menimbulkan dampak positif, yakni meningkatnya kepuasan kerja. Gatling (2005, dalam Powell, 2008) mengatakan bahwa komunikasi langsung yang efektif mencakup komunikasi interpersonal. Efektivitas komunikasi interpersonal dapat dikatakan tercapai dengan baik apabila memiliki kelima aspek, yaitu keterbukaan dalam percakapan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan dalam berkomunikasi (Devito, 1997) Selanjutnya, Powell (2008) mendukung pernyataan Gatling tersebut dengan menyatakan bahwa komunikasi interpersonal dari pemimpin di perusahaan dapat membantu mencapai hasil yang diharapkan.

Pimpinan dalam melaksanakan fungsinya sangat bergantung pada komunikasi, bila atasan ingin memiliki kepemimpinan yang efektif, maka ia perlu mampu berkomunikasi secara efektif (dalam Anoraga, 1992). Komunikasi ini dapat menjadi sarana yang baik untuk membina hubungan baik di antara karyawan maupun karyawan dengan atasan. Polito (2010) mengatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan mampu memfasilitasi fokusnya pemilihan arah menuju pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu dibutuhkan komunikasi yang terjalin dengan baik antara pihak

perusahaan yang diwakili oleh, supervisor, manajer, pengurus perusahaan, atau pemilik perusahaan dengan bawahan sehingga perkembangan dan kemajuan perusahaan tidak terhambat.

Lebih jauh lagi, kenyamanan berkomunikasi yang telah terjalin dapat berkontribusi terhadap keadaan emosional yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Sebuah penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Downs (1988) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dalam berkomunikasi dan kepuasan kerja. Ditambahkan oleh Downs, bahwa satu hal yang penting bahwa penelitiannya ini mengkhususkan pada komunikasi interpersonal antara supervisor dan bawahan langsungnya. Hal ini tentu saja dapat menunjang bertambahnya kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti menganggap penting untuk melihat hubungan kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan pada PT.X dan melakukan intervensi yang dapat menunjang efektivitas komunikasi interpersonal sehingga dapat berdampak pada kepuasan kerja.

1.2 Permasalahan

PT X telah lebih dari 41 tahun menjadi bagian dari upaya pembangunan nasional di Indonesia sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan jasa servis alat berat dan distributor satu-satunya dari merk dagang terkenal di Amerika. Melewati pasang surut perkembangan yang terjadi di negeri ini, pendiri PT X berusaha memegang teguh komitmen dan dedikasi kepada seluruh mitra di sektor pertambangan, kehutanan, pertanian, konstruksi, serta minyak dan gas. Keinginan dari pendiri untuk memegang teguh komitmen kepada seluruh mitra perusahaan dapat berhasil apabila sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan ini turut memiliki komitmen yang sama agar dihasilkan efektivitas organisasi yang maksimal.

Di tengah berkembangnya pembangunan-pembangunan di Indonesia, maka banyak pula perusahaan-perusahaan lain yang menawarkan pelayanan alat berat yang

serupa dengan PT X. Hal ini membuat PT X harus bersaing dengan baik agar tetap menjadi yang terdepan. Keberhasilan perusahaan tentu saja harus didukung oleh sumber daya manusia di dalamnya. Sebisa mungkin perusahaan harus mempertahankan karyawan-karyawannya terutama karyawan unggulan agar tidak berpindah ke perusahaan yang menjadi saingan bisnis PT X.

Berdasarkan hasil survei sementara mengenai kepuasan kerja dengan menggunakan alat ukur *Job Satisfaction Survey* dari Spector tahun 1997, 24 karyawan perusahaan ini pada bulan Pebruari 2012 didapatkan sebagai berikut:

- 46% kurang puas terhadap gaji
- 42% kurang puas terhadap tunjangan
- 21% kurang puas terhadap komunikasi
- 21% kurang puas terhadap promosi
- 8% kurang puas terhadap atasan
- 8% kurang puas terhadap rekan kerja
- 8% kurang puas terhadap prosedur
- 4% kurang puas terhadap penghargaan non materi
- 4% kurang puas terhadap tipe kerja

Berdasarkan persentase di atas, terlihat bahwa sebagian besar karyawan tidak puas terhadap gaji dan tunjangan pada PT.X, akan tetapi dua hal tersebut tidak dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti karena kebijakan perusahaan yang menganggap perihal gaji dan tunjangan adalah hal yang konfidensial.

Apabila berkaitan dengan latar belakang yang sudah disampaikan sebelumnya, data ini mendukung bahwa terdapat 21 persen karyawan merasa kurang puas terhadap komunikasi yang ada. Komunikasi pada hasil survei disini berkaitan dengan komunikasi dengan rekan kerja, bawahan, atau atasan. Untuk mengetahui komunikasi apa yang bermasalah di perusahaan ini, maka diadakan wawancara dengan beberapa karyawan pada

bagian *supporting*. Karyawan tersebut berasal dari bagian keuangan, *human resource*, dan sales administrasi. Gambaran umum mengenai pekerjaan bagian *supporting* ini adalah mengurus bagian administrasi yang bertujuan mendukung lancarnya produksi dan pelayanan yang dijalankan bagian servis dan sales. Hasil wawancara dengan karyawan bagian *supporting* menyatakan bahwa mereka merasa atasan selalu menggunakan alat elektronik (dalam hal ini adalah *e-mail*) dalam memberi perintah pekerjaan. Namun, hasil wawancara dengan supervisor mengatakan hal yang berbeda, bahwa beberapa waktu terakhir sudah mencoba memfungsikan *e-mail* hanya sebagai data pendukung dan formalitas saja, dan isi *e-mail* dapat dijelaskan via telepon maupun secara langsung. Oleh karena perbedaan hasil wawancara antara atasan dan bawahan, maka diadakan *Focus Group Discussion* yang bertujuan mendapatkan satu masalah inti mengenai isu komunikasi yang ada di PT X. *Focus Group Discussion* terbagi menjadi dua sesi, yaitu sesi pertama dengan peserta pada level staf yang berjumlah enam orang, dan sesi kedua dengan peserta pada level supervisor berjumlah tiga orang.

Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* pada hari Kamis, 19 April 2012 dengan bawahan (level staf) yang masa kerjanya lebih dari 8 (delapan) tahun adalah mereka menganggap kurangnya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan secara langsung. Salah satu dari mereka mengungkapkan,

“selama ini sih Mbak supervisor saya memang bisa ditemui, tapi ya belum pernah disengaja-kan untuk bikin pertemuan ngobrol bener-bener. Kalau memang melihat kerjaan kita kurang, ditanya juga kenapa kok kita bisa begini bisa begitu. Orang kan beda-beda, Mba.” (Ibu NN, staf keuangan).

Cuplikan tersebut memperlihatkan bahwa bawahan memiliki keinginan adanya wadah untuk diskusi atau percakapan dengan atasan sehingga tidak hanya tugas yang terlaksana, tapi memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan atasan. Berdasarkan perspektif bawahan, komunikasi yang mereka harapkan tidak hanya sebatas pertukaran informasi saja tetapi mereka merasa membutuhkan komunikasi yang lebih bersifat

Universitas Indonesia

personal. Sehingga tidak hanya membicarakan penatalaksanaan tugas semata, tetapi dapat membicarakan hal-hal yang personal yang mempengaruhi mereka dalam pekerjaan.

Pada sesi kedua, supervisor yang menjadi peserta *Focus Group Discussion* di beberapa bagian *supporting* mengakui memang belum sempat mengatur pertemuan tatap muka yang rutin antara supervisor dan bawahannya. Ketiganya mengakui bahwa waktu bekerja mereka sudah banyak dihabiskan ke pekerjaan yang bersifat administratif. Hal ini yang menjadi penyebab utama tidak terlaksananya pertemuan-pertemuan di luar alur kerja.

Salah satu dari supervisor itu berpendapat,

“ kalau boleh jujur, rencana mengadakan periodic meeting sudah menjadi ide. Tapi sampai sekarang belum bisa dilaksanakan.”(Bapak D, HR Supervisor).

Pendapat tersebut mengungkapkan bahwa supervisor sebagai atasan sudah mampu memahami kebutuhan akan pentingnya pertemuan-pertemuan diluar alur kerja.

Melihat hasil wawancara dan diskusi yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa isu komunikasi yang menjadi masalah adalah komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan, khususnya mengenai efektivitas komunikasi tersebut. Berdasarkan permasalahan ini, maka peneliti merasa perlu untuk meneliti hubungan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan kepuasan kerja karyawan PT.X.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan pada karyawan PT X?
2. Bentuk intervensi apa yang sesuai untuk mengatasi masalah pada PT.X?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang signifikan antara efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan kepuasan kerja karyawan pada PT X.
2. Mengetahui intervensi yang sesuai untuk mengatasi masalah pada PT. X

1.4.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat, yaitu:

1. Manfaat Teoritis
Diharapkan penelitian ini dapat memperluas dan memperdalam wawasan serta pengetahuan dalam bidang ilmu psikologi industri dan organisasi.
2. Manfaat Praktis
Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu memberikan masukan ke perusahaan dalam menyusun program komunikasi terjadwal untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1.5 Sistematika Penelitian

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait masalah, serta teori terkait dengan *dependent variable* dan *independent variable* dalam penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode

pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

BAB 4 PEMBAHASAN HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini berisi gambaran responden penelitian, hasil, analisis, dan kesimpulan hasil dari perhitungan awal, dan program intervensi yang diberikan dalam penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Hoppock dan Tiffin (dalam Anoraga, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antar pimpinan dan sesama karyawan. Robbins (2002) juga memberikan pendapat bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Serupa dengan ungkapan Robbins, Riggio (2003) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang meliputi sekitar pekerjaan seseorang. Riggio melanjutkan bahwa kepuasan kerja diperlukan untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan. Kepuasan kerja terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Aspek-aspek pekerjaan yang dimaksud adalah hal baik dan buruk, positif dan negatif karena akan berperan dalam pengembangan kepuasan kerja.

Menurut Wexley dan Yukl (1992), kepuasan kerja merupakan generalisasi dari sikap-sikap karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Penjelasan ini sejalan dengan pendapat Spector (1997) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya, yaitu gaji, promosi, rekan kerja, atasan, tunjangan, imbalan non finansial, prosedur kerja, ciri pekerjaan, dan komunikasi.

Dalam penelitian ini, definisi kepuasan yang dipakai adalah dari Spector (1997) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan refleksi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek pekerjaan. Berdasarkan definisi tersebut, kepuasan kerja dipengaruhi dua faktor utama, yaitu lingkungan pekerjaan dan faktor individual yang dibawa tenaga kerja ke tempat kerja. Pendekatan yang dikemukakan Spector yaitu pendekatan faset. Pendekatan faset ini digunakan untuk menemukan aspek mana dari pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Pendekatan faset akan sangat berguna untuk organisasi yang ingin mengidentifikasi sumber-sumber ketidakpuasan dalam diri karyawan sehingga dapat memperbaikinya. Spector (1997) mengatakan bahwa karyawan tidak hanya akan berbeda tingkat kepuasannya antar faset, tetapi faset-faset tersebut juga berkorelasi cukup tinggi satu sama lainnya.

2.1.2 Anteseden Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Anteseden Kepuasan Kerja Berasal dari Lingkungan

1) Karakteristik Pekerjaan

Hulin dan Wood (1968, dalam Spector, 1997) telah lama dipercayai bahwa pekerjaan ringan dan rutin seringkali membosankan dan tidak memuaskan. Hackman dan Oldham (1976, 1980, dalam Spector, 1997) dalam membuat teori karakteristik pekerjaan memberi penekanan bahwa orang dapat termotivasi oleh kepuasan intrinsik yang ditemukan selama mengerjakan tugas pekerjaan. Dengan demikian, ketika mereka menemukan bahwa pekerjaan tersebut menyenangkan dan berarti, orang akan menyukai pekerjaan mereka dan akan termotivasi untuk menghasilkan unjuk kerja yang baik.

2) *Organizational Constraints*

Kondisi lingkungan pekerjaan yang berpengaruh pada unjuk kerja karyawan disebut *organizational constraint* (hambatan organisasi). Ketegangan ini datang dari banyak aspek, termasuk orang lain dan lingkungan kerja secara fisik.

Universitas Indonesia

Karyawan yang mempersepsikan ketegangan level tinggi cenderung tidak puas akan pekerjaannya.

3) *Work-family conflict*

Konflik ini terjadi ketika tuntutan keluarga dan tuntutan pekerjaan saling mencampuri. Masalah ini dapat terjadi pada mereka yang sudah berkeluarga, khususnya pada orang tua yang bekerja tapi memiliki anak atau untuk orangtua tunggal. Ditemukan bahwa karyawan yang mengalami konflik tingkat tinggi cenderung melaporkan rendahnya kepuasan kerja. Dengan demikian konflik kerja dan keluarga berkorelasi secara signifikan dengan kepuasan kerja.

4) Upah

Spector (1985, dalam Spector, 2007) menemukan korelasi antara upah dan kepuasan kerja hanya .17 saja. Meski tingkat upah tidak terlihat isu penting, akan tetapi keadilan dalam memberikan upah bisa menjadi masalah serius. Kebanyakan karyawan membandingkan diri mereka kepada yang lain dan merasa tidak puas apabila gajinya lebih rendah dibandingkan dengan yang memiliki pekerjaan yang sama (Rice, Phillips, and McFarlin, 1990).

5) *Job stress*

Pada setiap pekerjaan pasti ada satu kondisi dan situasi tertentu dimana seseorang merasa tertekan. Terdapat dua kategori penting dalam penelitian mengenai stress pekerjaan. Pertama, stresor pekerjaan adalah sebuah kondisi atau kejadian di pekerjaan yang memerlukan respon adaptif dari seseorang, misalnya diteriaki atau harus mengerjakan tugas yang sulit pada tenggat waktu tertentu. Kedua, ketegangan dalam pekerjaan (*job strain*) adalah sebuah respon terhadap stressor, misalnya emosi dari kekhawatiran atau gejala fisik, seperti sakit kepala. Jex dan Beehr (1991) mengategorikan ketegangan (*strains*) ke dalam reaksi perilaku, misalnya keluar dari pekerjaan, reaksi fisik misalnya hipertensi, dan reaksi psikologis misalnya frustrasi. Ketidakpuasan kerja telah berulang kali dipelajari sebagai reaksi psikologis.

6) Peran

Peran yang ambigu dan konflik peran merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian Jackson dan Schuler (dalam Spector, 1997) menemukan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran memiliki hubungan yang tinggi dengan kepuasan terhadap atasan. Hal ini dapat merefleksikan bahwa atasan merupakan sumber terbesar dalam ambiguitas peran dan konflik peran dalam pekerjaan.

2.1.2.2 Antecedent Kepuasan Kerja Berasal dari Personal

Pada pertengahan tahun 1980, ada ketertarikan peneliti untuk melihat dampak kepribadian pada kepuasan kerja. Penelitian-penelitian tersebut memberikan bukti yang meyakinkan bahwa kepribadian dapat dijadikan sebuah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pada tahun 1986, Staw, Bellm dan Clausen melakukan studi longitudinal yang menyatakan bahwa orang dewasa secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja pada 50 tahun mendatang (Spector, 2007). Berikut dijabarkan antecedent kepuasan kerja yang berasal dari personal :

1) *Personality traits*

Dua traits tertentu telah menarik perhatian khusus lebih dari korelasi yang signifikan dengan kepuasan kerja. Locus of control dan afek negatif berperan penting dalam perkembangan kepuasan kerja. *Locus of control* adalah variabel kognitif yang merepresentasikan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengontrol reinforment positif atau negatif dalam hidupnya.

2) *Person-Job Fit*

Beberapa hasil penelitian mengenai kepuasan kerja menyatakan bahwa kecocokan karakteristik pekerjaan dan individu pemegang pekerjaan menjadi salah satu kontribusi puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaan. Semakin kecil

diskrepansi antara keinginan seseorang dan kebutuhan perusahaan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja individu tersebut.

Selain hal di atas, Ghiselli dan Brown (dalam As'ad, 1991) mengemukakan bahwa ada lima faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain :

1) Kedudukan (posisi)

Pada umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2) Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukan. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat.

3) Umur

Umur antara 25-34 tahun dan 40-45 tahun adalah merupakan unsur-unsur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4) Jaminan finansial

Masalah finansial dan jaminan kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5) Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.1.3 Efek Potensial dari Kepuasan Kerja

Pada subbab ini akan dibahas mengenai efek atau dampak yang berpotensi untuk mempengaruhi kepuasan kerja, baik dari *work variable* maupun *nonwork variable*. Bagaimanapun, penelitian-penelitian di bawah ini masih ada yang berupa hipotesis sehingga masih perlu dibuktikan dampak nyatanya, dengan demikian subbab ini menjabarkan dampak/efek potensial dari kepuasan kerja, antara lain:

1) Unjuk kerja

Hasil penemuan dua meta analisis bahwa korelasi rata-rata unjuk kerja dengan kepuasan kerja global mencapai .25 (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Petty, McGee, & Cavender, 1984, dalam Spector, 2007). Korelasi antara faset-faset individual sangat bervariasi dalam meta analisis yang dilakukan Iaffaldano dan Muchinsky, berkisar dari .054 dengan kepuasan akan upah dan .196 dengan kepuasan akan ciri pekerjaan. Individu yang senang akan pekerjaannya akan lebih termotivasi, bekerja lebih keras, dan dengan demikian akan menghasilkan unjuk kerja lebih baik. Hipotesis Jacobs dan Solomon (1977, dalam Spector, 2007) mengatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan unjuk kerja akan lebih tinggi ketika terdapat pekerjaan yang memberikan *reward* kepada mereka yang menunjukkan performa kerja yang baik. Dalam kondisi ini, karyawan yang memiliki unjuk kerja yang baik akan mendapatkan *reward*, dan *reward* tersebut yang mengarahkan kepada kepuasan kerja.

2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB perilaku karyawan yang berintensi untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Dalam Spector (2007, Organ & Konovsky, 1989) mengkategorikan OCB dalam dua tipe, pertama adalah altruisme yang dapat didefinisikan sebagai perilaku menolong orang lain, lalu kedua adalah *compliance* yang didefinisikan mengerjakan apa yang harus dikerjakan tanpa harus dimonitor atau diingatkan secara ketat. Selain itu, Schnake (1991, dalam Spector, 2007)

3) Perilaku menarik diri

Seseorang yang tidak suka akan pekerjaannya akan cenderung menghindarinya, baik hanya pada waktu tertentu yang dapat dilihat dari tingkat absensi yang tinggi atau secara permanen yaitu keluar dari pekerjaan tersebut (*turnover*).

4) *Burnout*

Kondisi dimana seseorang merasakan stres yang berlebihan disebut *burnout*. *Burnout* memiliki korelasi yang signifikan dengan kepuasan kerja, artinya apabila karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki level *burnout* yang tinggi.

5) Kesehatan fisik dan kesejahteraan psikologis

Individu yang tidak menyukai pekerjaannya dapat berpengaruh pada kesehatan, baik gejala fisik dan psikologis. Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja yang rendah dengan gejala-gejala fisik atau psikosomatis, seperti sakit kepala atau sakit perut.

6) Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang dikatakan tidak produktif diantaranya adalah agresi terhadap rekan kerja dan atasan, sabotase, serta perbuatan mencuri. Memang banyak yang menjadi penyebab perilaku tersebut, namun seringkali diasosiasikan dengan ketidakpuasan kerja dan frustrasi di tempat kerja.

2.1.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja biasanya dilakukan dengan wawancara atau kuesioner kepada pemegang jabatan (Spector, 1997). Pada pelaksanaannya, wawancara dianggap mahal dan memakan waktu, sedangkan kuesioner dapat dilakukan dengan serentak dengan sedikit usaha dan biaya. Lebih jauh lagi, respon kuesioner dianggap lebih mudah dikuantifikasikan dan distandardisasi. Berikut akan dijabarkan beberapa alat ukur untuk mengukur kepuasan kerja:

1) *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*

Kuesioner kepuasan kerja pertama adalah *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, yang disusun oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist dan mengandung

Universitas Indonesia

lima dimensi penting untuk mengukur kepuasan kerja, yang meliputi pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, kesempatan, supervisi, dan rekan kerja (1967, dalam Spector, 1997). Selanjutnya, dalam alat ukur ini dibagi menjadi dua tipe yaitu skala kepuasan intrinsik dan skala kepuasan ekstrinsik. Skala kepuasan intrinsik terdiri dari 12 pertanyaan yang merefleksikan hal-hal mengenai prestasi, kegunaan, melakukan pekerjaan untuk orang lain, dan tipe pekerjaan. Sedangkan skala kepuasan ekstrinsik terdiri dari delapan pernyataan yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan, kondisi-kualitas pekerjaan, penghargaan atau pujian atas terselesaikannya sebuah pekerjaan, dan lainnya.

2) *The Job Diagnostic Survey*

Alat ukur ini dirancang untuk mempelajari dampak dari karakteristik pekerjaan terhadap manusia. Dari beberapa subskala yang ada di alat ukur ini, salah satunya mengukur kepuasan kerja. Selanjutnya, subskala ini mengukur lima faset dari kepuasan kerja, yakni pengembangan, gaji, keamanan, sosial, dan atasan. Alat ukur ini juga memiliki *item* yang mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan.

3) *The Job Descriptive Index (JDI)*

Alat ukur ini disusun oleh Smith, Kendall, dan Hulin pada tahun 1969 yang memiliki lima faset, yakni pekerjaan, upah, promosi, supervise, dan rekan kerja. Seluruhnya alat ukur ini terdiri dari 72 item yang masing-masing faset diwakili oleh delapan atau sembilan aitem. Keterbatasan alat ukur ini adalah hanya terbatas di lima faset saja, meskipun faset-faset tersebut memang yang paling sering digunakan dalam lingkungan organisasi. Akan tetapi menurut Buffum dan Konick (1982, dalam Spencer, 1997) lima faset ini saja tidak cukup untuk mewakili kepuasan kerja karyawan pada semua kelompok.

4) *The Job in General Scale*

The Job in General Scale adalah alat ukur yang bertujuan untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan, bukan melalui faset-faset. Terdapat 18 *item* dari alat ukur ini yang terdiri dari pernyataan singkat mengenai kepuasan kerja secara umum.

5) *Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale*

Kegunaan alat ukur ini ialah mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan. Alat ukur yang terdiri dari tiga *item* ini merupakan alat ukur yang simple dan singkat, sehingga sesuai apabila digabungkan atau dikombinasikan pada kuesioner yang terdiri dari banyak *item*.

6) *Job Satisfaction Survey (JSS)*

Menurut Spector (1997) terdapat sembilan faset yang mempengaruhi tinggi-rendahnya tingkat kepuasan kerja seseorang yang tercantum dalam *Job Satisfaction Survey (JSS)*. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Gaji

Faset ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.

b. Promosi

Faset ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat peningkatan karir selama bekerja.

c. Atasan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Menurut penelitian, atasan yang disukai karyawan bila atasan memiliki sikap mendukung, penuh pengertian, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, hangat dan bersahabat, dan memusatkan perhatian kepada karyawan. Karyawan akan lebih nyaman bekerja dengan atasan dengan sikap-sikap tersebut daripada bekerja pada atasan yang bersifat cuek, kasar, dan hanya memusatkan pada pekerjaan.

d. Tunjangan

Tunjangan yang dimaksud mengarah pada manfaat-manfaat yang dapat diperoleh dari suatu pekerjaan. Jadi, faset ini mengukur kepuasan karyawan

terhadap manfaat-manfaat yang disediakan oleh tempat karyawan tersebut bekerja.

e. Imbalan

Imbalan yang dimaksud pada faset ini lebih mengarah ke penghargaan *non-materi*. Sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja.

f. Prosedur kerja

Faset yang mengukur kepuasan sehubungan dengan peraturan dan prosedur yang berlaku di tempat kerja, seperti birokrasi dan beban kerja.

g. Rekan kerja

Faset ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

h. Suasana pekerjaan

Faset ini mengukur kepuasan kerja yang berkaitan dengan suasana pekerjaan.

i. Komunikasi

Faset ini berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, karyawan menjadi paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

Pada penelitian ini, alat ukur yang digunakan adalah adaptasi dari *job satisfaction survey* dari Spector (2007). Alat ukur ini digunakan karena menggunakan pendekatan faset yang tiap faset diwakili oleh empat *item*. Jumlah *item* yang tidak terlalu banyak jika dibandingkan dengan alat ukur yang lainnya juga menjadi salah satu alasan pemilihan alat ukur ini. Selain itu, alat ukur ini juga sudah sering digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

2.2 Komunikasi

2.2.1 Pengertian Komunikasi

Robbin (2007) menyatakan komunikasi merupakan proses berpindahnya serta pemahaman akan pesan yang disampaikan. Hal ini berarti ide atau pesan tidak akan berarti apa-apa apabila tidak dipahami oleh orang lain. Menurut Devito (1996) komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Senada dengan perkataan Devito, Redding dan Sanborn (1964) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program. Berdasarkan pernyataan di atas dapat dirumuskan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan, ide atau informasi yang bertujuan untuk membawa pemahaman yang sama antara penyampai dan penerima pesan.

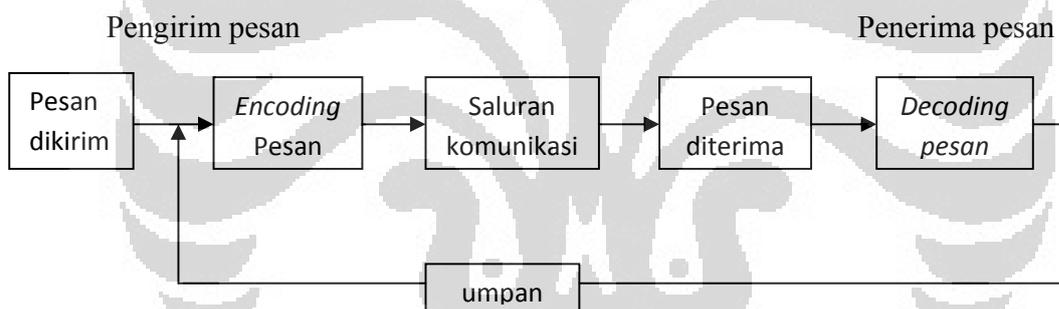
Komunikasi memiliki empat fungsi utama dalam lingkup kelompok maupun organisasi, yaitu kontrol, motivasi, ekspresi emosional, dan informasi (Robbins & Judge, 2007). Fungsi pertama, komunikasi berperan untuk mengontrol perilaku dalam beberapa cara. Seperti yang kita ketahui bahwa di dalam organisasi memiliki hirarki dan peraturan-peraturan formal yang harus diikuti seluruh karyawan. Komunikasi dapat berfungsi untuk mengontrol karyawan agar tetap dalam koridor yang telah ditetapkan. Fungsi kedua adalah motivasi. Komunikasi dapat berfungsi sebagai motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan mengenai apa saja yang harus dikerjakan, seberapa baik mereka telah bekerja, dan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan unjuk kerja mereka. Selanjutnya, untuk sebagian besar karyawan menganggap kelompok kerja merupakan sumber utama untuk

Universitas Indonesia

interaksi sosial. Komunikasi terjadi antar kelompok merupakan mekanisme dasar, dimana anggotanya menunjukkan perasaan mereka mengenai kepuasan kerjanya. Dengan demikian, komunikasi dapat berfungsi sebagai ekspresi emosional perasaan atau pemenuhan kebutuhan sosial seseorang. Fungsi terakhir adalah informasi, dimana pertukaran informasi yang jelas dapat mempengaruhi pengambilan keputusan seseorang.

2.2.2 Proses Komunikasi

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, komunikasi merupakan proses penyampaian pesan, ide atau informasi yang bertujuan untuk membawa pemahaman yang sama antara penyampai dan penerima pesan. Alur proses komunikasi dapat dijelaskan melalui ilustrasi dari Robbins dan Judge (2007) berikut:



Gambar 2.1 Alur Proses Komunikasi

Pada Gambar 2.1 di atas pesan, ide atau informasi yang disampaikan di-*encoded* atau diubah menjadi bentuk simbolik dan disampaikan melalui saluran komunikasi kepada penerima pesan. Penerima pesan kemudian menerjemahkan kembali atau *decode* pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan, hasilnya adalah proses pemindahan pesan dari satu pihak ke pihak yang lain.

2.2.3 Jenis Komunikasi Organisasi

Pembagian komunikasi berdasarkan arah komunikasi dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

1) Komunikasi dari atas ke bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ini berjalan dari satu level ke level dibawahnya. Misalnya dari level menejer ke level bawahnya. Katz dan Kahn (1966) mengidentifikasi bahwa downward communication digunakan dalam hal memberikan instruksi pekerjaan, memberikan dasar pemikiran, memberikan informasi, umpan balik untuk kinerja, dan menanamkan ideology.

2) Komunikasi dari bawah ke atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ini berjalan dari satu level ke level yang di atasnya dalam sebuah organisasi. Arah komunikasi ini arusnya tidak semulus arus komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi ini sangat dipengaruhi oleh sikap keterbukaan perusahaan atau sikap keterbukaan atasan atau kemauan atasan untuk mendengarkan bawahan.

3) Lateral

Komunikasi ini terjadi dalam satu level secara horizontal. Komunikasi ini terjadi antara

Selain itu, Rogers (1995) membagi komunikasi berdasarkan saluran komunikasi menjadi dua. Saluran komunikasi yang dimaksud adalah alat atau metode dalam menyampaikan pesan dari seorang individu ke individu yang lain. Rogers membagi menjadi dua jenis saluran komunikasi, yaitu saluran interpersonal dan saluran media. Saluran interpersonal dilihat sebagai metode komunikasi langsung (*face-to-face*) antar individu maupun kelompok (Dewhirst, 1971; Fidler & Johnson, 1984; Larkin & Larkin, 1994; Merrihue, 1960; dalam Rogers, 1995). Contohnya adalah *word-of-mouth*, presentasi, sesi tanya jawab, pertemuan-pertemuan, dan sebagainya. Disamping itu, saluran media didefinisikan sebagai metode komunikasi yang dilakukan melalui media atau tidak langsung, misalnya bentuk tertulis, bentuk media massa, dan teknologi (Larkin & Larkin, 1994 , dalam Rogers, 1994).

Jenis komunikasi yang berkaitan dalam penelitian ini adalah komunikasi *upward* dan *downward* serta interpersonal, yakni komunikasi interpersonal atasan-bawahan.

2.2.4 Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Tubbs dan Moss (2000, h. 22) secara sederhana mengungkapkan bahwa komunikasi dikatakan efektif apabila orang berhasil menyampaikan apa yang dimaksudkannya. Menurut Supratiknya (1995), suatu komunikasi dapat dikatakan efektif apabila penerima dapat menginterpretasikan pesan yang diterima seperti yang dimaksudkan, artinya ada penguraian isi sandi dan menerjemahkannya ke dalam informasi yang bermakna. Pada umumnya, semakin pengartian sandi penerima sesuai dengan pesan yang dimaksudkan pengirim, semakin efektif komunikasi tersebut (Stoner dan Wankel, 1998). Komunikasi yang efektif adalah suatu keadaan dimana komunikator dan komunikan memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan (Pratikto, 1987). Komunikasi yang efektif penting bagi pimpinan karena komunikasi ini menyediakan saluran untuk proses manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan (Stoner, et al, 1996). Campbell (1989, dalam Powell, 2009) menambahkan mengenai efektivitas komunikasi,

“Communication effectiveness is the goal-oriented behaviors that enhance or facilitate the outcome of an interpersonal encounter”

Penjelasan di atas dimaksudkan untuk menambahkan perihal interpersonal dalam kegiatan berkomunikasi yang efektif.

2.2.4.1 Aspek-aspek Dalam Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Menurut Devito (1996) terdapat lima aspek yang perlu dipertimbangkan untuk menciptakan efektivitas komunikasi interpersonal:

1) Keterbukaan (*Openness*)

Keterbukaan didefinisikan sebagai kemampuan untuk membuka atau mengungkapkan unsur-unsur kepribadian diri sendiri melalui komunikasi (Rubin & Martin, 1994). Menurut Devito (1996) kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator yang efektif harus terbuka kepada

orang yang diajaknya berinteraksi. Maksudnya adalah adanya kesediaan untuk membuka diri sepatutnya. Kedua, kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang sehingga komunikator memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain. Ketiga menyangkut perasaan dan pikiran, yaitu mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah memang yang sebenarnya dan diharapkan tanggung jawab atasnya. Misalnya, dengan menggunakan kata 'saya' dalam mengungkapkan perasaan atau pikiran.

2) Empati (*Empathy*)

Menurut Henry Backrack (1976, dalam DeVito, 1997), empati didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu. Pendapat serupa diajukan oleh Rubin dan Martin (1994) mengenai empati, yaitu empati merupakan proses identifikasi untuk merasa seperti yang lain dengan menjadikan orang lain sebagai acuan dan bukan berdasarkan referensi pengalaman pribadi. Adler, Proctor, dan Towne (2005) mengatakan bahwa berempati adalah mengambil sudut pandang lain dalam upaya untuk mengalami pikiran dan perasaan mereka. Orang yang berempati mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang sehingga membuat komunikator lebih mampu menyesuaikan komunikasinya. Langkah pertama dalam mencapai empati adalah menahan godaan untuk mengevaluasi, menafsirkan, dan mengkritik. Bukan karena reaksi ini salah melainkan semata-mata karena reaksi seperti ini seringkali menghambat pemahaman. Fokus dari komunikasi adalah pemahaman.

Rahman dan Savitri (2006) menerangkan bahwa di dunia kerja, sering terdengar pembicaraan bahwa hindari berpikir berdasarkan perasaan atau harus berprinsip "jangan membawa perasaan dalam memutuskan sesuatu". Oleh karena itu individu harus mencoba mengasah empati atau rasa sensitif terhadap perasaan orang lain. Dengan mengetahui perasaan orang lain, diharapkan dapat membawa atau memotivasi orang yang berada dalam kelompok untuk mencapai tujuan atau target kerja. Kita memahami bahwa masing-masing individu manusia adalah unik dan setiap pribadi mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Seorang pimpinan diharapkan dapat memahami kelebihan dan kekurangan bawahan, sehingga penugasan seseorang diharapkan sesuai dengan kemampuannya.

3) Sikap Mendukung (*Supportiveness*)

Sikap mendukung dapat terbentuk dari tiga hal, yaitu:

- a. Deskriptif, dimana individu mempersepsikan sesuatu komunikasi sebagai permintaan akan informasi atau uraian mengenai suatu kejadian tertentu dan tidak bernada menilai atau evaluatif.
- b. Spontanitas
Spontanitas dapat membantu menciptakan suasana mendukung. Orang yang terus terang dan terbuka dalam mengutarakan pikirannya biasanya bereaksi dengan cara yang sama.
- c. Provisionalisme
Bersikap provisional artinya bersikap fleksibel dan berpikiran terbuka, bersedia mendengar pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan agar dapat menciptakan suasana mendukung. Sikap provisional diperlukan karena apabila bersikap berlawanan, yaitu bersikap yakin dan tak tergoyahkan serta berpikiran tertutup, maka lawan bicara biasanya juga akan bersikap defensif.

4) Sikap positif (*Positiveness*)

Komunikasi antarpribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Selain itu, perasaan positif untuk situasi komunikasi sangat penting untuk interaksi yang efektif. Akan menjadi tidak menyenangkan bila berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi, atau tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap suasana interaksi.

5) Kesetaraan (*Equality*)

Seseorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan daripada yang lain. Tidak ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi antarpribadi akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya,

masing-masing pihak harus mengakui bahwa mereka mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

2.2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Komunikasi

Terdapat sejumlah hal yang dapat menghambat tercapainya komunikasi yang efektif menurut Robbins dan Judge (2007), yaitu:

1) *Filtering*

Filtering atau penyaringan merujuk kepada pengirim pesan secara sengaja memanipulasi informasi agar tampak lebih berpihak kepada penerima pesan. Misalnya, ketika karyawan mengatakan sesuatu yang menurutnya atasan ingin dengar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan melakukan penyaringan informasi.

2) *Selective Perception*

Hal ini terjadi ketika penerima pesan memproses komunikasi secara selektif berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik pribadi lainnya. Penerima pesan juga menerjemahkan pesan sesuai dengan kepentingan dan harapannya dalam komunikasi tersebut.

3) *Information Overload*

Setiap individu memiliki kapasitas terbatas dalam memproses data. Ketika informasi yang harus diproses melampaui kapasitas kita, hasilnya adalah kelebihan beban informasi (*information overload*). Dewasa ini, potensi manager dan para professional untuk mengalami kelebihan beban informasi adalah tinggi. Akibatnya, mereka cenderung mengabaikan, melewati, atau melupakan informasi tersebut dan secara langsung efektivitas komunikasi akan berkurang.

4) *Emotions*

Perasaan penerima pesan saat komunikasi berlangsung dapat mempengaruhi bagaimana pesan tersebut diinterpretasikan. Misalnya, pesan yang sama diterima ketika kita sedang marah sering kali berbeda interpretasi ketika kita menerima pesan tersebut saat senang.

5) Bahasa

Satu kata dapat berbeda makna bagi orang lain. Usia, pendidikan, latar belakang budaya adalah tiga variabel yang secara jelas mempengaruhi bahasa yang seseorang gunakan dan definisi yang dipahami oleh orang tersebut. Dalam sebuah organisasi, apalagi organisasi yang sudah besar, biasanya terdiri dari karyawan yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda-beda. Lebih jauh lagi, level-level maupun kelompok kerja tidak jarang yang memiliki jargon untuk menjelaskan sesuatu.

6) *Communication Apprehension*

Istilah ini dapat juga diartikan sebagai kecemasan (*anxiety*). Banyak orang yang merasa takut berbicara di depan umum dan cenderung menghindari percakapan oral, tertulis, atau keduanya. Misalnya, individu yang cemas dalam percakapan oral akan merasa sangat kesulitan ketika harus berhadapan langsung atau menjadi cemas ketika harus berbicara melalui telepon sehingga ia meninggalkan pesan melalui memo atau faksimili meskipun berbicara melalui telepon adalah cara yang paling tepat untuk menyampaikan pesan tersebut.

2.3 Intervensi Organisasi

Intervensi merujuk kepada seperangkat perencanaan tindakan atau peristiwa terencana yang ditujukan untuk membantu sebuah organisasi untuk meningkatkan efektivitasnya. Dalam pengembangan organisasi, terdapat tiga kriteria utama untuk mendefinisikan intervensi yang efektif, yaitu 1) menyesuaikan terhadap kebutuhan organisasi, 2) didasarkan pada pengetahuan penyebab dari kecenderungan hasil tertentu, 3) pentransferan kompetensi manajemen perubahan kepada anggota organisasi.

Merancang intervensi untuk pengembangan organisasi membutuhkan perhatian yang jeli pada kebutuhan dan dinamika situasi perusahaan dan program pengembangan yang akan diterapkan agar intervensi tersebut menjadi efektif. Cummings dan Worley (2009) membagi intervensi ke dalam empat kategori besar, yaitu:

1. *Strategic change interventions*, yaitu intervensi yang dilakukan menyesuaikan dengan lingkungan luar organisasi dan membantu mereka untuk tetap bertahan jika terjadi perubahan-perubahan dalam lingkungan tersebut. Metode-metode yang terkait untuk mengatasi isu strategis ini diantaranya adalah *merger* dan akuisisi, aliansi dan pengembangan jaringan, dan pembelajaran organisasi.
2. *Technostructural interventions*, yaitu intervensi yang dilakukan bertujuan untuk memutuskan bagaimana membagi pekerjaan ke dalam beberapa departemen dan bagaimana mengkoordinasikan antar departemen tersebut untuk dapat mendukung strategis perusahaan. Metode-metode untuk mengatasi isu teknologi dan struktur ini diantaranya adalah intervensi teknostruktural, desain organisasi, keterlibatan karyawan, dan desain pekerjaan.
3. *Human resources interventions*, yaitu intervensi yang ditujukan untuk menangani isu-isu sumber daya manusia yang kompeten bagi kemajuan organisasi. Hal-hal yang perlu dilakukan untuk menarik mereka adalah dengan menetapkan tujuan bagi mereka, memberikan apresiasi dan reward bagi performa kerja mereka, dan meyakinkan bahwa mereka dapat mengembangkan karir mereka di organisasi ini dan dapat mengelola stres mereka.
4. *Human process interventions*, yaitu intervensi yang ditujukan untuk mengatasi isu-isu proses sosial yang terjadi di antara anggota organisasi, seperti diantaranya adalah proses komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan dinamika kelompok.

Dalam penelitian ini, penjelasan intervensi difokuskan pada *human process interventions* dimana peneliti merancang kegiatan pelatihan sebagai bentuk intervensi mengatasi permasalahan yang disebutkan sebelumnya.

Universitas Indonesia

2.3.1 Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan merupakan strategi intervensi yang paling lama digunakan untuk perubahan organisasi. Pelatihan dan pengembangan ini menyediakan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam bekerja bagi anggota organisasi yang baru maupun yang sudah ada. Fokus dari intervensi pelatihan ini pada awalnya bermula dari metode kelas kemudian metodenya menjadi beragam seperti simulasi, *action learning*, pelatihan *online* dan *computer-based*, dan studi kasus, dan dapat digunakan untuk segala level dan tipe dari anggota organisasi. Pelatihan ini biasanya digunakan ketika yang menjadi tujuan adalah pengembangan tenaga kerja, sedangkan untuk pengembangan manajemen ataupun pengembangan kepemimpinan biasanya digunakan ketika yang menjadi tujuan adalah pengembangan manajemen organisasi dan *talent executive*.

Riggio (2009) menyatakan bahwa ada beberapa manfaat yang didapat dari pelatihan untuk manager/atasan, yaitu: meningkatkan keterampilan mereka dalam mengatur karirnya, retensi yang baik, meningkatkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, diskusi mengenai penilaian kinerja yang produktif, meningkatkan pemahaman mereka mengenai organisasinya, meningkatkan reputasi mereka dalam mengembangkan sumber daya manusia, memotivasi karyawan dalam menerima tanggung jawab mereka yang baru, mengklarifikasi kesesuaian antara tujuan organisasi dan tujuan individu, dan sebagainya.

2.3.2 Sosialisasi

Robbins (1999) menyebut sosialisasi sebagai proses adaptasi, dimana proses adaptasi ini biasa dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan-karyawan baru agar dapat beradaptasi dengan budaya perusahaan. Sedangkan, Bernardin (2006) lebih luas mendefinisikan sosialisasi sebagai proses individu dalam memahami nilai, menguasai keterampilan, menunjukkan perilaku yang diharapkan, dan memiliki pengetahuan sosial yang diperlukan supaya dapat paham perannya dalam organisasi sehingga dapat memberikan kontribusinya sebagai anggota dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini menggunakan sosialisasi sebagai bentuk intervensi dengan tujuan dapat memberi pemahaman kepada pihak perusahaan akan pentingnya program yang diusulkan sehingga diharapkan pihak perusahaan bisa menerapkannya sendiri.

2.4 Dinamika Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

Teori “Buck Rogers” dari Toffler (1991) mengidentifikasi interaksi antar manusia dan keterampilan komunikasi sebagai hal yang penting dalam manajemen perubahan. Berdasarkan Toffler, bila dapat mengelola jalur-jalur dan teknik komunikasi dengan baik, sebuah organisasi dapat melakukan perubahan dengan lebih efektif. Selanjutnya Elton Mayo dalam teori hubungan masyarakat (1945, dalam Alexandra, 2008) mengatakan bahwa teknik dalam berkomunikasi berperan penting dalam membuat orang lebih termotivasi dan puas jika karyawan dapat dilibatkan dalam proses dan dapat berkomunikasi satu sama lain. Dengan menciptakan sebuah wadah untuk berkomunikasi dua arah, karyawan cenderung lebih termotivasi dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Sebuah penelitian mengenai perawat rumah sakit yang dilakukan Pincus pada tahun 1986 (dalam Alexandra, 2008) menemukan korelasi yang kuat antara kepuasan kerja karyawan dan komunikasi dalam organisasi. Penelitiannya mengaitkan antara kepuasan kerja karyawan dengan komunikasi organisasi dengan mendemonstrasikan bahwa semakin puas karyawan dengan komunikasi di organisasi tempat karyawan bekerja, semakin puas pula dengan pekerjaannya. Selanjutnya, Peltokorpi (2006) merangkum bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja, komitmen, dan efektivitas organisasi.

Fairhurst (1993, dalam Alexandra, 2008) menjelaskan komunikasi dalam kaitannya dengan perubahan organisasi adalah dengan memahami lebih dalam mengenai efektivitas jalur komunikasi dapat memiliki dampak yang positif dalam mengimplementasikan fase dari perubahan organisasi yang sudah terencana. Serupa dengan itu, metode-metode dalam berkomunikasi juga memiliki pengaruh pada tingkat kepuasan karyawan. Alexandra (2008)

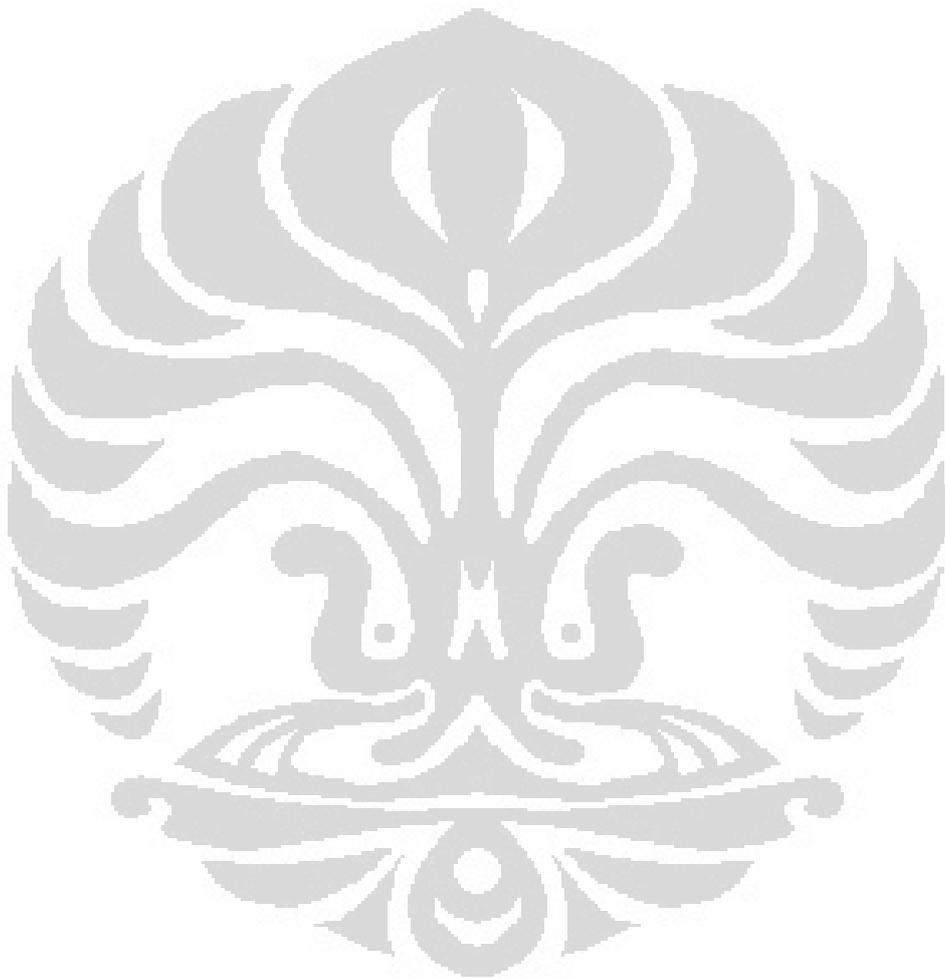
Universitas Indonesia

menjelaskan bahwa informasi yang berjalan (baik ke atas maupun ke bawah) harus dipastikan tersampaikan kepada karyawan, selayaknya memberikan umpan balik kepada karyawan perihal perencanaan perubahan yang sudah dilaksanakan.

Ahmed (2011) mengatakan bahwa pergerakan komunikasi dari supervisor ke subordinat merupakan hal yang krusial untuk penyelesaian tugas secara efektif. Pada sebuah organisasi, supervisor merupakan penyedia informasi untuk subordinat pada banyak level (Andrews & Kacmar, 2001, dalam Ahmed, 2011). Standar komunikasi antara supervisor dan subordinat memegang peran utama dalam proses masuk dan keluarnya informasi, yang lebih jauh lagi dapat berdampak pada manajemen secara keseluruhan. Pada penelitian Downs (1988, dalam Ahmed, 2011) menemukan hasil bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja. Tetapi satu aspek penting yang perlu diperhatikan, dimana hal ini memiliki implikasi yang serius dalam suksesnya organisasi, bahwa penelitian ini melihat secara spesifik komunikasi antara atasan-bawahan.

Pada penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja pada karyawan divisi *support* di lembaga pendidikan, dikatakan bahwa komunikasi atasan dan bawahan telah mendapat perhatian lebih mengenai keterkaitannya dengan kepuasan kerja (Madlock, 2008; Pettit, Goris, & Vaught, 1997; Wheelless dkk, 1984; dalam Ahmed, 2011). Selain itu, penelitian Pincus (1986, dalam Ahmed, 2011) menunjukkan bahwa atasan memiliki pengaruh yang besar dalam membentuk kepuasan kerja dan kepuasan akan komunikasi dari bawahannya. Selanjutnya, Ahmed (2011) merangkum beberapa penelitian tentang komunikasi. Ditemukan dari hasil penelitian-penelitian tersebut bahwa faktor-faktor komunikasi berhubungan dengan kepuasan kerja bawahan, termasuk bagaimana cara supervisor menampilkan komunikasi non-verbal (Richmond dan McCroskey, 2000, dalam Ahmed, 2011), produktivitas (Clampitt & Downs, 1993), kepuasan komunikasi (Hilgerman, 1998), pengaruh gender (Madlock, 2006), gaya komunikasi atasan (Richmond, McCroskey, Davis, & Koontz, 1980), dan mentoring (Bahniuk, Dobos, & Hill, 1990; Scandura & Williams,

2004). Lebih jauh lagi, hubungan positif yang kuat ditemukan antara kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi (Pettit dkk, 1997, dalam Ahmed, 2011).



BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Terdapat dua pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini, yakni pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Dikatakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini mengkuantifikasi variasi dalam suatu fenomena, yaitu perubahan organisasi yang dianalisis secara statistik (Kumar, 1999). Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini terutama dalam mengkuantifikasi respon kuesioner yang telah dibagikan kepada responden. Selanjutnya, pendekatan kualitatif adalah penelitian sosial dan tingkah laku yang didasarkan pada observasi lapangan yang *unobstrusive* yang dapat dianalisa tanpa menggunakan angka atau statistik (Kerlinger & Lee, 2000). Pendekatan ini terutama digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dari responden. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini digunakan pada saat menganalisa data wawancara dan *focus group discussion*.

3.2 Tipe Penelitian

Tipe yang dipilih dalam penelitian ini adalah *action research*. Menurut Cummings dan Worley (2009), tipe ini merupakan sebuah model yang menekankan pada pengumpulan data dan diagnosa sebelum perencanaan tindakan dan implementasi, serta diadakannya evaluasi hasil setelah intervensi telah dilaksanakan.

3.3 Desain Penelitian

Desain yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *cross sectional study design*. Kumar (1999) menerangkan desain tersebut dilakukan karena penyebaran kuesioner hanya dilakukan sebanyak satu kali pada setiap partisipan. *Cross sectional study* disebut juga *one shot studies* dan digunakan untuk menemukan gambaran keseluruhan pada suatu waktu.

Universitas Indonesia

3.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan PT.X yang sudah dijabarkan sebelumnya, maka rumusan masalah yang ingin diangkat dalam penelitian ini adalah:

3. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan pada karyawan PT X?
4. Bentuk intervensi apa yang sesuai dalam penelitian ini?

3.5 Hipotesis Kerja

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka dapat ditentukan tiga hipotesis agar dapat menjawab masalah penelitian yang nantinya akan mengarahkan penelitian ini. Hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan pada karyawan PT.X.

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan pada karyawan PT.X.

3.6 Responden Penelitian

Responden utama dalam penelitian ini adalah staf level non penyelia yang memiliki atasan langsung supervisor pada PT X sebanyak 39 orang. Guilford dan Fruchter (1987) menyatakan bahwa persebaran skor yang mendekati penyebaran kurva normal dapat diperoleh bila menggunakan responden dalam jumlah besar. Hal ini dilakukan guna mendapat data yang dapat diolah dengan menggunakan statistik dengan lebih akurat. Selanjutnya, Guilford dan Fruchter (1987) menjelaskan bahwa jumlah sampel yang dibutuhkan untuk mendapatkan penyebaran skor yang mendekati penyebaran normal.

Karakteristik responden dalam penelitian ini ialah karyawan di level staf pada bagian *supporting* dan *service* yang atasan langsungnya menjabat sebagai supervisor.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup tiga, yaitu kuesioner, wawancara, dan *focus group discussion*. Penjelasan tiap metode adalah sebagai berikut:

3.7.1 Kuesioner

Kuesioner adalah salah satu bentuk *self-report* yang terdiri dari kumpulan pertanyaan tertulis yang dibagikan kepada subjek. Subjek membaca pertanyaan, menginterpretasikan dan kemudian menuliskan jawaban pada lembar kuesioner tersebut (Kumar, 1999). Berikut pertimbangan penggunaan kuesioner menurut Kumar (1999) yaitu:

- a. Seluruh subjek tidak memiliki hambatan dalam baca-tulis
- b. Dapat digunakan pada isu-isu sensitif karena besarnya anonimitas yang terjadi dalam penggunaan kuesioner,
- c. Menghindari bias pewawancara, dan
- d. Subjek yang dibutuhkan tersebar pada area yang cukup luas

Melalui metode ini, subjek diharapkan tidak segan lagi dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar informasi-informasi sensitif sehingga subjek dapat menjawab dengan jujur yang sesuai dengan keadaan diri sebenarnya.

Terdapat dua alat ukur dalam penelitian ini, yakni *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang diadaptasi dari Spector tahun 2007 dan Kuesioner Efektivitas Komunikasi Atasan-Bawahan yang diadaptasi dari Joseph A. DeVito tahun 1996. Penjelasan lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1) *Job Satisfaction Survey*

Kuesioner ini terdiri dari 36 *item* dimana setiap faset terdiri dari 4 *item*. Untuk mendapatkan skor total kepuasan kerja, dapat dilakukan dengan menggabungkan skor pada seluruh *item*. JSS ini dapat menghasilkan 10 skor, dimana 9 skor menunjukkan skor pada

Universitas Indonesia

kesembilan faset, dan 1 skor lagi merupakan skor total kepuasan kerja. JSS merupakan kuesioner yang baik dan tepat untuk mengukur kepuasan kerja karena JSS memiliki reliabilitas yang tinggi (Spector, 1997). Koefisien reliabilitas yang didapatkan dengan menggunakan koefisien alfa pada 2.870 subjek menunjukkan koefisien reliabilitas yang tinggi, yaitu sebesar 0.91. Kaplan dan Saccuzzo (2005) menyatakan bahwa estimasi reliabilitas yang berkisar antara 0.70 sampai 0.80 sudah cukup baik untuk kebutuhan *basic research*. Sehingga dapat dikatakan bahwa JSS ini memiliki konsistensi internal yang tinggi dan mengukur satu konstruk yang sama yaitu konstruk kepuasan kerja. Kuesioner ini diukur melalui skala Likert dari 1 sampai 6 (sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju, dan sangat setuju).

Berikut adalah rincian nomor *item* per faset yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini:

Tabel 3.1 Persebaran *Item* Kepuasan Kerja

Faset	Item nomor	Contoh Item
<i>Pay</i> (gaji)	1, 10r, 19r, 28	Saya merasa sudah mendapat gaji yang sesuai untuk pekerjaan yang saya lakukan.
<i>Promotion</i> (promosi)	2r, 11, 20, 33	Karyawan yang berprestasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan
<i>Supervision</i> (atasan)	3, 12r, 21r, 30	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya
<i>Fringe benefits</i> (jaminan sosial)	4r, 13, 22, 29r	Saya tidak mendapatkan tunjangan yang seharusnya saya dapatkan
<i>Contingent rewards</i> (imbalan)	5, 14r, 23r, 32r	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya mendapatkan imbalan dari perusahaan ini
<i>Operating conditions</i> (kondisi operasional)	6r, 15r, 24r, 31r	Usaha saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik sering terhambat oleh birokrasi
<i>Coworkers</i> (rekan kerja)	7, 16r, 25, 34r	Saya menyukai rekan-rekan kerja saya
<i>Nature of work</i> (suasana kerja)	8r, 17, 27, 35	Saya senang melakukan pekerjaan saya saat ini
<i>Communication</i> (komunikasi)	9, 18r, 26r, 36r	Komunikasi di dalam perusahaan ini berjalan dengan baik

Tinggi rendahnya skor kepuasan kerja, dapat dilihat berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- Skor rata-rata antara 1.00 sampai 3.49: kepuasan kerja tergolong rendah
- Skor rata-rata antara 3.50 sampai 6.00: kepuasan kerja tergolong tinggi

a. Kuesioner Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

Tabel 3.2 Persebaran *Item* Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

Aspek	Nomor Item	Contoh Item
Keterbukaan	1, 2, 3, 4, 5, 6	Atasan saya menunjukkan pendapat pribadinya dalam pekerjaan
Empati	7, 8, 9, 10, 11, 12	Atasan saya berusaha mengetahui latar belakang saya dalam pekerjaan
Dukungan	13, 14, 15, 16, 17, 18	Atasan saya menjelaskan segala sesuatu yg terkait dengan pekerjaan saya
Kepositifan	19, 20, 21, 22, 23	Atasan saya bereaksi secara menyenangkan dalam suasana interaksi kerja dengan saya
Kesetaraan	24, 25, 26	Atasan saya mengakui saya mempunyai sesuatu yang berharga untuk disumbangkan dalam pekerjaan

Tinggi rendahnya skor efektivitas komunikasi atasan-bawahan dapat dilihat berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- Skor rata-rata antara 1.00 sampai 2.49 : efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan tergolong rendah
- Skor rata-rata antara 2.50 sampai 4.00: efektivitas komunikasi atasan-bawahan tergolong tinggi

3.7.1.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Kepuasan Kerja

Berikut ini akan dijabarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur kepuasan kerja. Nilai koefisien reliabilitas berada pada rentang 0 sampai dengan 1.0. dengan asumsi pengukuran yang tidak reliabel memiliki koefisien reliabilitasnya mendekati angka 0.0. dan

Universitas Indonesia

sebaliknya pengukuran yang mendekati reliabel memiliki koefisien reliabilitasnya mendekati angka 1.0. Kerlinger dan Lee (2000) menyatakan koefisien reliabilitas yang baik sebesar 0.50 – 0.60. Sedangkan validitas alat ukur ini dilihat dari nilai koefisien *item-total correlation* pada masing-masing *item*. Cronbach (1960) mengatakan bahwa nilai korelasi alat ukur yang dapat dikatakan valid apabila sebesar 0.2 atau lebih (terlampir).

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, alat ukur Kepuasan Kerja keseluruhan memiliki koefisien alfa sebesar .897. Angka ini menunjukkan bahwa alat ukur Kepuasan Kerja dapat dikatakan reliabel, dimana butir pernyataan di dalam alat ukur tersebut secara homogen mengukur satu variabel yang sama.

Disamping itu, terdapat koefisien <0.2 dari hasil perhitungan korelasi *item* total pada alat ukur Kepuasan Kerja, yaitu *item* nomor 6 ($r = .029$), *item* nomor 8 ($r = .189$), *item* nomor 17 ($r = .169$), *item* nomor 24 ($r = .172$), *item* nomor 31 ($r = .011$). *Item-item* tersebut akan dihilangkan dalam perhitungan selanjutnya karena dianggap tidak memenuhi syarat untuk dikatakan valid. Dengan demikian *item* yang dikatakan valid sehingga layak untuk dimasukkan dalam perhitungan selanjutnya sebanyak 31 *item*, antara lain 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, dan 36. Untuk memastikan akan dilihat selanjutnya pengujian validitas dengan item yang valid saja.

Hasil perhitungan dengan SPSS menunjukkan bahwa setelah item dieliminasi memang validitas masing-masing item meningkat. Begitu juga dengan reliabilitas alat ukur setelah item dieliminasi menjadi .931.

3.7.1.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

Berikut ini akan dijabarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur komunikasi interpersonal atasan-bawahan. Nilai koefisien reliabilitas berada pada rentang 0 sampai dengan 1.0. dengan asumsi pengukuran yang tidak reliabel memiliki koefisien reliabilitasnya mendekati angka 0.0. dan sebaliknya pengukuran yang mendekati reliabel memiliki koefisien reliabilitasnya mendekati angka 1.0. Kerlinger dan Lee (2000) menyatakan koefisien reliabilitas yang baik sebesar 0.50 – 0.60. Sedangkan validitas alat

Universitas Indonesia

ukur ini dilihat dari nilai koefisien *item-total correlation* pada masing-masing *item*. Cronbach (1960) mengatakan bahwa nilai korelasi alat ukur yang dapat dikatakan valid apabila sebesar 0.2 atau lebih.

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Alat Ukur Komunikasi Atasan Bawahan Aspek Keterbukaan

Nomor <i>Item</i>	Corrected <i>Item Total Correlation</i>	Koefisien alpha jika <i>item</i> dihapus
1	.133	.598
2	.287	.508
3	.384	.476
4	.537	.397
5	.345	.479
6	.195	.543

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan Aspek keterbukaan memiliki koefisien alfa .547. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek keterbukaan dapat dikatakan reliable, dimana butir pernyataan di dalam alat ukur tersebut secara homogen mengukur satu variabel yang sama.

Hasil perhitungan korelasi *item total* seperti tabel di atas yang tidak valid adalah *item* nomor 1 dan 6 karena keduanya memiliki $r < 0.2$. Dengan demikian pada aspek keterbukaan yang dipakai adalah *item* nomor 2,3,4, dan 5.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Alat Ukur Komunikasi Atasan-Bawahan Aspek Empati

Nomor <i>Item</i>	Corrected <i>Item Total Correlation</i>	Koefisien alpha jika <i>item</i> dihapus
7	.766	.865
8	.696	.875
9	.761	.867
10	.810	.856
11	.700	.875
12	.574	.895

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, alat ukur Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan aspek keterbukaan memiliki koefisien alfa .891. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek empati dapat dikatakan reliable, dimana butir pernyataan

di dalam alat ukur tersebut secara homogen mengukur satu variabel yang sama. Hasil perhitungan korelasi *item* total pada alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek empati berkisar .574- .810 ($r > 0.2$) yang dapat dikatakan seluruh *item* pada aspek empati ini valid.

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Alat Ukur Komunikasi Atasan-Bawahan Aspek Sikap Mendukung

Nomor <i>Item</i>	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Koefisien alpha jika <i>item</i> dihapus
13	.649	.806
14	.706	.794
15	.696	.796
16	.652	.806
17	.634	.810
18	.350	.856

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek sikap mendukung memiliki koefisien alpa .839. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek sikap mendukung dapat dikatakan reliable, dimana butir pernyataan di dalam alat ukur tersebut secara homogen mengukur satu variabel yang sama. Hasil perhitungan korelasi *item* total pada alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek sikap mendukung berkisar .350 - .706 ($r > 0.2$) yang dapat dikatakan seluruh *item* pada aspek sikap mendukung ini valid.

Tabel 3.6 Hasil Alat Ukur Komunikasi Atasan-Bawahan Aspek Sikap Positif

Nomor <i>Item</i>	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Koefisien alpha jika <i>item</i> dihapus
19	.595	.792
20	.718	.768
21	.629	.782
22	.661	.778
23	.565	.816

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek sikap positif memiliki koefisien alpa .821. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek sikap positif dapat dikatakan reliable, dimana butir pernyataan di dalam alat ukur tersebut secara homogen mengukur satu variabel yang sama.

Hasil perhitungan korelasi *item* total pada alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek sikap positif berkisar .565 - .718 ($r > 0.2$) yang dapat dikatakan seluruh *item* pada aspek sikap positif ini valid.

Tabel 3.7 Hasil Alat Ukur Komunikasi Atasan-Bawahan Aspek Kesetaraan

Nomor Item	Corrected Item Total Correlation	Koefisien alpha jika item dihapus
24	.652	.321
25	.562	.461
26	.268	.820

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, alat ukur Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan aspek kesetaraan memiliki koefisien alpa .669. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur Komunikasi Atasan-Bawahan aspek kesetaraan dapat dikatakan reliabel, dimana butir pernyataan di dalam alat ukur tersebut secara homogen mengukur satu variabel yang sama

Hasil perhitungan korelasi *item total* pada alat ukur Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan aspek Kesetaraan seluruhnya berkisar antara .268 - .652 ($r > 0.2$). Dengan demikian, secara keseluruhan *item* yang dapat dipakai untuk pengolahan data selanjutnya hanya terdiri dari 24 butir pernyataan, yakni *item* nomor 2,3,4,5,7,8,9,10-26

3.7.2 Wawancara

Poerwandari (2007) mendefinisikan wawancara sebagai percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Moleong (2005) juga mendefinisikan Wawancara sebagai percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Selanjutnya, Banister dkk (1994, dalam Poerwandari, 2007) mengatakan bahwa wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami kelompok berkenaan dengan topik yang diteliti dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain.

Pada penelitian ini, wawancara kualitatif dilakukan dengan pedoman umum. Dalam proses wawancara ini, peneliti dilengkapi pedoman-pedoman umum, yang mencakup isu-isu yang harus dibahas tanpa menentukan urutan pertanyaan. Pedoman wawancara dibuat untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek apa saja yang harus dibahas. Oleh karena itu, nantinya peneliti akan membuat daftar pengecek (*check list*) untuk memudahkan peneliti melihat aspek mana saja yang sudah dibahas atau ditanyakan. Wawancara dengan pedoman umum ini dapat berbentuk wawancara

terfokus, yaitu wawancara yang mengarahkan pembicaraan pada hal-hal tertentu dari kehidupan atau pengalaman responden atau informan. Selain itu, wawancara juga dapat berbentuk wawancara mendalam, yakni peneliti mengajukan pertanyaan mengenai berbagai segi kehidupan subjek, secara utuh dan mendalam.

3.7.3 *Focus Group Discussion*

Kumar (1987) mendefinisikan *focus group discussion* sebagai sebuah metode pengumpulan data semi terstruktur dan penilaian yang cepat dengan cara mengumpulkan partisipan yang sudah ditentukan sebelumnya untuk membahas isu-isu yang penting bagi peneliti untuk diteliti. Metode *focus group discussion* menjadi populer di dunia marketing karena merupakan cara yang cepat untuk mempelajari pandangan atau opini klien yang berprospek, klien, dan pengguna jasa yang ditawarkan oleh sales dengan biaya yang efisien (Debus, 1988; US Department of Health and Human Services, 1980).

Penelitian ini menggunakan metode *focus group discussion* untuk menggali informasi yang mendalam dan opini kepada pihak ymengeuai topik yang langsung bersentuhan dengan topik tersebut. Diharapkan dengan metode ini peneliti dapat mengkerucutkan permasalahan yang ada di PT X.

3.8 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Kerlinger (2000) *sampling* adalah pengambilan suatu bagian populasi sebagai perwakilan dari populasi tersebut. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *non-random sampling*, yang berarti semua anggota populasi tidak mendapat kesempatan yang sama untuk menjadi unit sampel (Kumar, 1999). Jenis *non-random sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *accidental sampling*, yakni dengan memberikan kuesioner kepada responden yang dapat diakses oleh peneliti (Kumar, 1999). Metode ini dilakukan karena peneliti tidak dapat menjangkau seluruh karyawan yang ada di seluruh departemen pada PT.X. Diharapkan dari sampel yang diambil ini cukup untuk merepresentasikan populasi yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

3.9 Metode Analisis Data

Seluruh pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan program SPSS for Windows versi 17.0. Pengolahan data mengenai gambaran demografi responden, yakni data mengenai jenis kelamin, usia, departemen tempat bekerja, lama kerja, dan tingkat pendidikan terakhir diolah dan penyebaran skor ditampilkan dalam bentuk frekuensi agar mampu memberikan gambaran umum tentang kondisi responden.

Untuk pengolahan data kuesioner digunakan penilaian dengan mengkuantifikasikan hasil dari kuesioner kepuasan kerja dan kuesioner efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan. Berikut ini adalah metode analisis yang digunakan oleh peneliti:

- 1) Pengujian menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi dan deskriptif *mean* dan standar deviasi. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran persebaran data demografis responden dan gambaran responden secara umum dari masing-masing variabel dalam penelitian ini.
- 2) Pengujian menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* untuk melihat hubungan antara dua variabel, yaitu kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan.
- 3) Pengujian *independent sample t-test* yang bertujuan untuk melihat perbedaan dengan membandingkan skor rata-rata dua kelompok sampel yang berbeda. Dalam penelitian ini, metode ini digunakan untuk mengolah data sebagai analisis tambahan dalam melihat apakah terdapat perbedaan yang signifikan skor rata-rata masing-masing variabel berdasarkan usia dan jenis kelamin.
- 4) Pengujian *one way ANOVA* yang bertujuan untuk melihat perbedaan dengan membandingkan skor rata-rata yang memiliki lebih dari dua kelompok sampel. Dalam penelitian ini, metode ini digunakan untuk mengolah data sebagai analisis tambahan dalam melihat apakah terdapat perbedaan yang signifikan skor rata-rata masing-masing variabel berdasarkan tingkat pendidikan dan masa kerja.

3.10 Prosedur Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti melakukan beberapa tahapan yang mengacu pada Cummings dan Worley (2009) yaitu *entering and contracting*, *diagnosing*, *planning and implementing change*, dan *evaluating and institutionalizing*. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

Universitas Indonesia

1) *Entering and contracting*

Tahapan ini menurut Cummings dan Worley (2009) melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pada tahap ini agen perubahan pihak organisasi, mengungkapkan pada praktisi *organizational development* mengenai gambaran masalah yang tengah dihadapi organisasi beserta data awal yang dapat dianalisa. Tahap awal meliputi klarifikasi permasalahan organisasi yang dihadapi saat ini melalui wawancara terhadap Branch Manager Jakarta dan beberapa karyawan *staff level*. Kemudian dilakukan juga *focus group discussion* dua kelompok, yakni kelompok karyawan dengan atasan langsung supervisor dan kelompok supervisor. Secara ringkas didapatkan bahwa selama ini bawahan merasa kurangnya wadah komunikasi antar pribadi antara atasan-bawahan dan hal ini diakui oleh supervisor bahwa waktu banyak dihabiskan untuk melakukan pekerjaan sehingga pengadaan wadah untuk berkomunikasi secara personal pun sangat jarang, bahkan ada yang tidak ada. Tahapan ini berlangsung dari pertengahan Maret hingga pertengahan April 2012.

2) *Diagnosing*

Dalam tahap ini, Cummings dan Worley (2009) mengatakan bahwa sistem dari perusahaan dipelajari dengan hati-hati. Diagnosa dapat terfokus pada pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Fokus pada usaha memahami permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, termasuk sebab-akibat munculnya permasalahan tersebut. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan pemilihan model yang sesuai untuk memahami organisasi, mengumpulkan data, menganalisa, dan memberikan umpan balik informasi pada pihak perusahaan. Model diagnosa digunakan untuk mengeksplorasi tiga level kegiatan yaitu level individu, level kelompok, dan level organisasi. Tahap ini berlangsung selama bulan April 2012 dimana peneliti berkonsultasi dengan dosen pembimbing sebagai ahli untuk mematangkan permasalahan yang ingin difokuskan dalam penelitian. Setelah itu, peneliti mengambil data kuesioner untuk mendapatkan

gambaran yang lebih jelas mengenai korelasi antara masalah-masalah yang menjadi topik penelitian ini. Permasalahan yang diperoleh adalah persepsi karyawan mengenai efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan-bawahan dan dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan tersebut.

3) *Planning and implementing change*

Organisasi dan praktisi OD secara bersama-sama merencanakan dan mengimplementasikan intervensi OD. Istilah intervensi mengacu pada serangkaian perangkat tindakan dan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka membantu meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam OD, tiga hal yang disebutkan dalam kriteria intervensi yang efektif adalah sejauh mana intervensi itu sesuai dengan kebutuhan organisasi, derajat intervensi tersebut didasarkan pada pengetahuan sebab akibat dari hasil yang diinginkan, dan sejauh mana intervensi tersebut mentransfer kompetensi manajemen perubahan kepada anggota organisasi. Dalam merencanakan intervensi perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu kesiapan dan kemampuan organisasi untuk berubah, budaya serta kapabilitas dan keterampilan *change agent*. Terdapat empat tipe intervensi dalam *organizational development* tergantung dari hasil diagnosis :

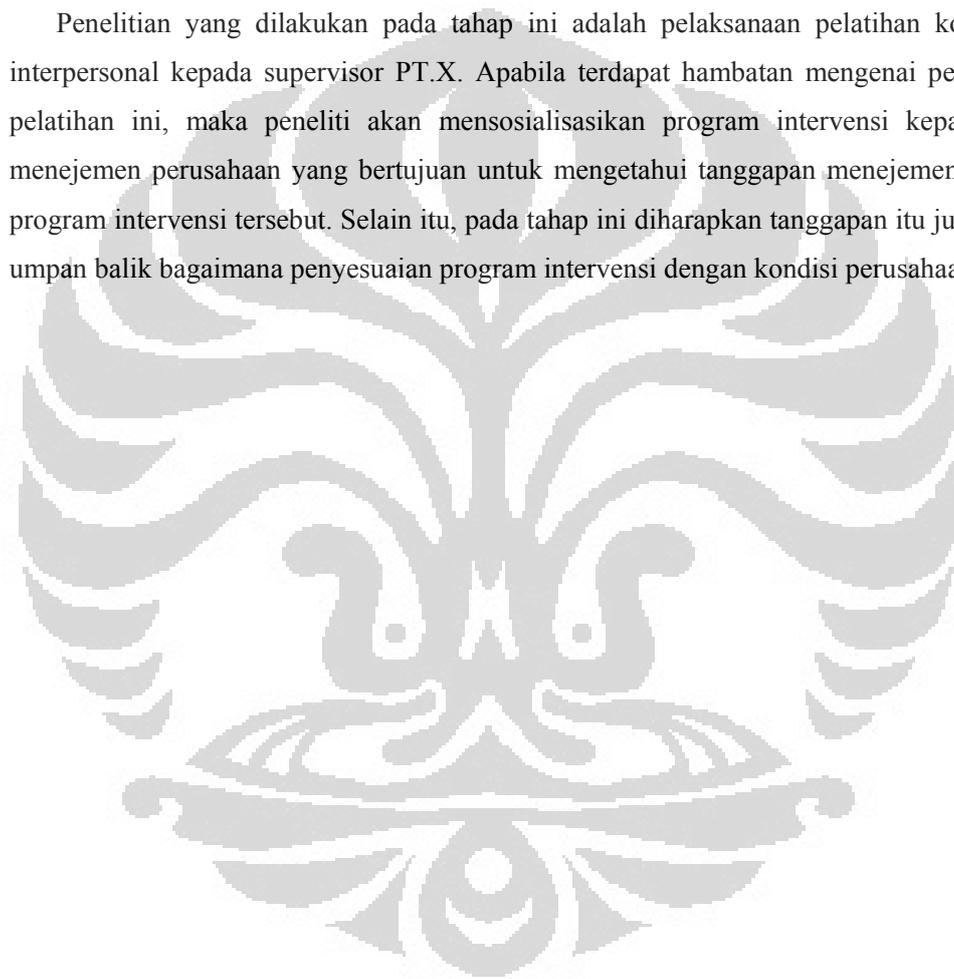
- a. Proses intervensi manusia; secara individual, kelompok, dan keseluruhan level.
- b. Intervensi yang memodifikasi struktur organisasi dan teknologi.
- c. Intervensi terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan performa dan kesejahteraan.
- d. Intervensi strategis yang meliputi pengelolaan hubungan organisasi dengan pihak luar dan juga struktur dan proses internal dengan maksud mencapai strategi bisnis.

Tahap ini peneliti sudah mempersiapkan bahan-bahan materi dan peralatan untuk menjalankan intervensi manusia secara kelompok, yakni pelatihan komunikasi interpersonal pada supervisor PT.X.

4) *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi dan pengelolaan institusionalisasi program perubahan sehingga perubahan tersebut berjalan terus. Umpan balik kepada anggota perusahaan mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi mengenai apakah perubahan harus terus dilanjutkan, dimodifikasi, atau ditunda.

Penelitian yang dilakukan pada tahap ini adalah pelaksanaan pelatihan komunikasi interpersonal kepada supervisor PT.X. Apabila terdapat hambatan mengenai pelaksanaan pelatihan ini, maka peneliti akan mensosialisasikan program intervensi kepada pihak manajemen perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui tanggapan manajemen terhadap program intervensi tersebut. Selain itu, pada tahap ini diharapkan tanggapan itu juga berupa umpan balik bagaimana penyesuaian program intervensi dengan kondisi perusahaan.



BAB IV

HASIL, ANALISA, DAN INTERVENSI

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Responden yang diperoleh dalam penelitian ini berjumlah 39 orang. Berikut ini adalah gambaran umum partisipan di PT.X:

4.1.1 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	%	% Kumulatif
Laki-laki	29	74.4	74.4
Perempuan	10	25.6	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.1 bahwa kebanyakan responden berjenis kelamin laki-laki (74.4% dari responden).

4.1.2 Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Bila dilihat dari rentang usia subjek dalam penelitian ini, rentang usia ini termasuk ke dalam tahap perkembangan karir (Dessler, 2008). Adapun pembagian usia dalam tahap perkembangan karir yang dipakai di penelitian ini terbagi menjadi tiga, yaitu tahap eksplorasi (*exploration Stage*) berkisar umur 15-24 tahun, tahap perkembangan (*establishment Stage*) sekitar usia 25-44 tahun, dan tahap pemeliharaan (*maintainance stage*) dengan periode usia 45-65 tahun. Disesuaikan dengan kondisi PT.X yaitu terdapat batas pensiun adalah usia 56 tahun, dan perkiraan karyawan termuda adalah 17 tahun, maka rentang usia menjadi 17-24 tahun, 25-44 tahun, dan 45-56 tahun.

Tabel 4.2 Distribusi responden berdasarkan usia

Usia	Frekuensi	%	% Kumulatif
17-24 tahun	7	17.9	17.9
25-44 tahun	24	61.5	79.4
45-56 tahun	7	17.9	97.3
Tidak mengisi	1	2.6	100

Pada penelitian ini terdapat 7 atau 17.9% responden yang berada pada tahap eksplorasi dimana individu pada tahap mencari atau mencoba-coba pekerjaan yang sesuai hasrat mereka. Selanjutnya, sebagian besar responden, yaitu terdapat 24 atau 61.5% responden berada di tahap *development* individu lebih memilih untuk menguji ambisi dan kemampuannya pada profesi yang sedang dijalani. Terakhir, sebanyak 7 atau 17.9% responden berada pada tahap pemeliharaan. Pada tahap ini individu lebih mengarahkan usaha untuk mempertahankan tempat dalam pekerjaan mereka.

4.1.3 Gambaran Responden pada saat *Pre-Test* Berdasarkan Lama Kerja

Tabel 4.3 Distribusi responden berdasarkan lama kerja

Lama Kerja	Frekuensi	%	% Kumulatif
< 2 tahun	9	23.1	23.1
2-10 tahun	19	48.7	71.8
>10 tahun	11	28.2	100

Klasifikasi masa kerja pada penelitian ini akan dijelaskan berdasarkan teori yang dikemukakan Morrow & McElroy (1987, dalam Seniati, 2002). Masa kerja terdiri atas: tahap perkembangan (*establishment stage*) yaitu masa kerja kurang dari 2 tahun, tahap lanjutan (*advancement stage*) dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun, dan tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Pada penelitian ini, jumlah responden yang berada dalam tahap perkembangan ada 9 orang, lalu yang berada pada tahap lanjutan ada 19 orang, terakhir yang berada pada pemeliharaan ada 11 orang.

4.1.4 Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4 Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	%	% Kumulatif
SLTA	5	12.8	12.8
SMK	6	15.4	28.2
D3	12	30.8	59.0
S1	16	41.0	100

Dapat dilihat dari Tabel 4.4 bahwa kebanyakan responden berpendidikan S1 (41%), diikuti D3 sebesar 30.8% dari responden, dan 15.4% berlatar pendidikan SMK, serta 12.8% berlatar pendidikan SLTA.

4.1.5 Gambaran Responden Berdasarkan Asal Departemen

Tabel 4.5 Gambaran Responden berdasarkan asal departemen

Departemen	n	%
<i>HR</i>	3	7.7
<i>Accounting</i>	2	5.1
<i>Product Support</i>	14	35.9
<i>Service</i>	17	43.6
<i>Sales</i>	3	7.7
Total	39	100

Tabel di atas menggambarkan asal departemen responden dalam penelitian ini. Terdapat tiga orang berasal dari *human resource*, dua orang bagian akunting atau keuangan, empat belas orang berasal dari *product support*, dan tujuh belas orang berasal dari departemen servis, serta tiga orang bagian penjualan (*sales*).

4.2 Hasil Penelitian Utama

4.2.1 Penyebaran Skor Kepuasan Kerja

Tabel 4.6 Penyebaran skor faset alat ukur kepuasan kerja

Faset	Rerata	Standar Deviasi
Gaji	2.90	1.02
Promosi	3.65	1.11
atasan	4.07	.89
Jaminan sosial	3.10	.93
Imbalan	3.47	.83
Operasional	3.00	1.41
Rekan Kerja	4.28	.78
Suasana Kerja	4.69	.89
Komunikasi	3.99	1.01
Kepuasan kerja	3.69	.61

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa rerata skor dari kepuasan kerja secara keseluruhan adalah 3.69 dengan standar deviasi 0.61. Kepuasan terhadap promosi diperoleh rerata sebesar 3.65 dengan standar deviasi 1.11 yang bila dalam kategori termasuk kepuasan akan promosi tergolong sedang. Kemudian, rerata skor dari kepuasan terhadap atasan sebesar 4.07 dengan standar deviasi .89 yang dapat diartikan kepuasan akan atasan tergolong tinggi. Selanjutnya, skor rerata jaminan sosial sebesar 3.10 dengan standar deviasi .93 yang dapat diartikan bahwa kepuasan responden akan jaminan sosial yang diberikan perusahaan tergolong sedang. Untuk skor rerata imbalan adalah sebesar 3.47 dengan standar deviasi .83 yang dapat diartikan bahwa kepuasan terhadap imbalan tergolong sedang. Tidak jauh dengan skor rerata operasional sebesar 3.00 dengan standar deviasi 1.41 dan sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan akan operasional tergolong sedang. Selanjutnya, skor rerata rekan kerja sebesar 4.28 dengan standar deviasi .78 yang

Universitas Indonesia

dapat dikatakan kepuasan responden akan rekan kerjanya tergolong tinggi. Kemudian, rerata suasana kerja sebesar 4.69 dengan standar deviasi 0.89 yang dapat dikatakan kepuasan responden terhadap suasana kerja tergolong tinggi. Selain itu, skor rerata komunikasi sebesar 3.99 dengan standar deviasi 1.01 yang berarti kepuasan responden terhadap komunikasi di perusahaan tergolong sedang. Dilihat secara keseluruhan total skor kepuasan kerja yang telah dijabarkan di atas, bahwa kepuasan kerja responden dapat dikategorikan sedang.

4.2.2 Gambaran Umum Kepuasan Kerja dari Responden Penelitian

Tabel 4.7 Kategorisasi Kepuasan Kerja dari Responden penelitian

Kategorisasi Kepuasan Kerja	N	%
Rendah	16	41.02
Tinggi	23	58.98
Total	39	100

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 16 orang berada pada kepuasan kerja rendah, dan sebanyak 23 orang berada pada kepuasan kerja tinggi. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden yang memiliki kepuasan yang tinggi lebih banyak dibandingkan jumlah responden yang memiliki kepuasan kerja yang rendah.

4.2.3 Penyebaran Skor Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

Tabel 4.8 Penyebaran skor aspek-aspek alat ukur efektivitas komunikasi interpersonal atasan bawahan

Dimensi	Rerata	Standar Deviasi
Keterbukaan	2.74	.36
Empati	2.68	.59
Dukungan	2.85	.49
Kepositifan	2.91	.40
Kesetaraan	2.70	.54
Efektivitas Komunikasi	2.65	.40

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa dimensi yang mempunyai rerata paling tinggi terdapat pada dimensi kepositifan dengan rerata sebesar 2.91 (standar deviasi : 0.40), diikuti dengan dimensi dukungan dengan rerata sebesar 2.85 (standar deviasi : 0.49), lalu dimensi keterbukaan dengan rerata 2.74 (standar deviasi : 0.36), berikutnya adalah dimensi kesetaraan dengan rerata 2.70 (standar deviasi: 0.54), dan dimensi empati dengan rerata sebesar 2.68 (standar deviasi : 0.59). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang rendah mengenai empati dalam efektivitas komunikasi atasan-bawahan apabila dibandingkan dengan keempat dimensi lainnya. Akan tetapi secara keseluruhan perbedaan antara keempat dimensi tersebut tidak jauh berbeda. Secara keseluruhan rerata efektivitas komunikasi interpersonal sebesar 2.65 yang artinya persepsi efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan tergolong tinggi.

4.2.4 Gambaran Umum Alat Ukur Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dari Responden

Tabel 4.9 Kategorisasi Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dari responden

Kategorisasi Efektivitas Komunikasi Interpersonal	N	%
Rendah	11	28.20
Tinggi	28	71.80
Total	39	100

Berdasarkan tabel di atas, responden dengan persepsi efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan yang berada pada kategori rendah ada sebelas orang. Sedangkan 28 responden mempersepsikan efektivitas komunikasi interpersonal atasan bawahan termasuk tinggi.

4.2.5 Hubungan Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

Berdasarkan perhitungan statistik *Pearson Correlation*(terlampir), ditemukan bahwa terdapat korelasi yang signifikan pada tingkat signifikansi .004 ($p < 0.05$) dengan Indeks korelasi sebesar .451 ($r = .451$). Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan komunikasi atasan-bawahan.

Hubungan yang positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa apabila skor efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan meningkat maka skor kepuasan kerja akan meningkat pula. Oleh karena itu, H_0 yang menyatakan “ tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan” ditolak.

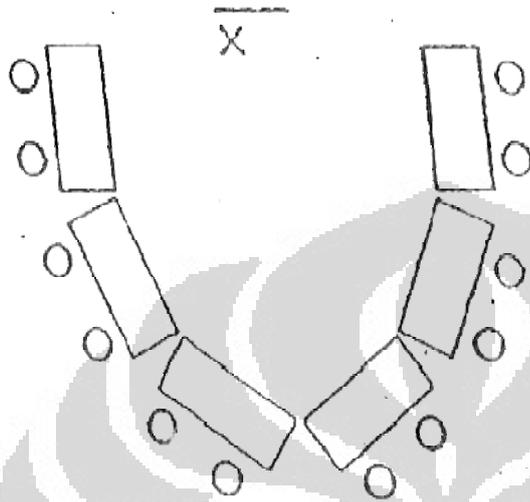
4.3 Intervensi

4.3.1 Program Pelatihan Komunikasi Interpersonal

Intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini disesuaikan dengan permasalahan yang ada, yaitu belum optimalnya efektivitas komunikasi atasan-bawahan yang dipersepsikan oleh bawahan. yang lebih jauh lagi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada level staf di PT X. Oleh karena itu, intervensi yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah Pelatihan Komunikasi Interpersonal.

Pada pelaksanaan pelatihan ini, *setting* ruangan adalah *indoor* (ruangan tertutup). Tata letak pengaturan tempat duduk diatur sedemikian rupa membentuk huruf U.

Gambar 4.1 Ilustrasi pengaturan tempat duduk selama pelatihan



Menurut Lunandi (1987) tujuan dari *layout* ruangan seperti di atas adalah:

- 1) Supaya peserta dapat melihat fasilitator dengan jelas
- 2) Supaya peserta dapat memandang peserta-peserta lain dengan cukup jelas, dimana peserta dapat saling tatap muka ketika diskusi berlangsung. Apabila kursi diatur seperti di sekolah, maka ada peserta-peserta yang memandang punggung peserta lain.
- 3) Supaya peserta dapat meninggalkan tempat duduknya dengan mudah. Jika ia harus menuju ke depan untuk menjelaskan sesuatu atau harus pindah ke kelompok kecil, mobilisasi ini dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.
- 4) Supaya tiap peserta dapat melihat alat-alat peraga yang dipergunakan dengan jelas.
- 5) Supaya fasilitator bebas bergerak dalam menggunakan alat-alat peraga.
- 6) Supaya fasilitator dimungkinkan memilih tempat duduk, yakni di belakang mejanya pada waktu ia menginginkan ada suasana formal, di sebelah mejanya ketika ia hendak menciptakan suasana yang lebih informal dan akrab, berdiri dan berjalan-jalan ketika ia hendak menekankan atau mencontohkan sesuatu.

- 7) Supaya tersedia sebuah meja di sudut untuk fasilitator meletakkan alat-alat, buku-buku, diktat-diktat, dan lain-lain.

Berikut ini akan dijabarkan rincian kegiatan (*rundown* keseluruhan terlampir)

4.3.1.1 Pembukaan

a. Rundown

Tabel 4.10 Rundown Pelatihan Sesi Pembukaan

Sesi Pelatihan : Pembukaan			
Tujuan :			
<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin keakraban antara fasilitator dan peserta • Memberikan gambaran mengenai aktivitas dalam pelatihan ini 			
Pokok Bahasan	Metode	Waktu	Peralatan
Karyawan melakukan registrasi	Pengedaran isian kehadiran	5 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Form registrasi • Alat tulis
Perkenalan dengan peserta	Secara verbal peserta dan fasilitator memperkenalkan diri satu per satu	15 menit	-
Penjelasan tujuan pelatihan	Ceramah	5 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Layar proyeksi

b. Prosedur Pelaksanaan

- 1) Fasilitator mengedarkan form isian agar peserta dapat mengisi daftar hadir untuk keperluan administratif penyelenggara pelatihan dan dapat pula digunakan oleh pihak perusahaan untuk pendataan (ini dilakukan sembari kegiatan perkenalan berlangsung)

- 2) Peserta secara bergantian memperkenalkan diri dengan cara berdiri di tempat dan menyebutkan nama panggilan, asal departemen, dan satu informasi unik mengenai dirinya. Misalnya: Jono, Sales, dan warna favorit adalah ungu. Pemberitahuan informasi unik ini diberikan agar masing-masing peserta dapat mengenal hal lain mengenai peserta di luar dari pekerjaan mereka.
- 3) Fasilitator memberikan penjelasan mengenai tujuan diadakannya pelatihan ini.

c. Peralatan dan Perlengkapan

- 1) Form registrasi dan pulpen untuk pengisian form registrasi
- 2) Laptop dan layar proyeksi, untuk menampilkan materi

4.3.1.2 Pre-Test

a. Rundown

Tabel 4.11 Rundown Pelatihan Sesi *Pre-Test*

Sesi Pelatihan : <i>Pre-Test</i>			
Tujuan :			
<ul style="list-style-type: none"> • Mengajak peserta menarik kesimpulan dari kegiatan pelatihan serupa yang pernah diikuti sebelumnya 			
Pokok Bahasan	Metode	Waktu	Peralatan
Fasilitator menanyakan harapan peserta terhadap kegiatan pelatihan yang akan dilaksanakan ini	Tertulis Diskusi	10 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Kertas • Flipchart • Spidol
Peserta mengerjakan <i>pre-test</i>	Tes tertulis	15 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Kertas A4 • Alat tulis

b. Prosedur Pelaksanaan

- 1) Fasilitator menanyakan harapan peserta terhadap kegiatan pelatihan ini dan peserta menjawab di kertas, lalu co-fasilitator mengumpulkan kertas tersebut.
- 2) Jawaban peserta akan dibacakan dan didiskusikan bersama peserta
- 3) Setelah itu, masing-masing peserta dibagikan selembar kertas A4 dan pulpen untuk melaksanakan tes tertulis. Fasilitator kemudian membacakan pertanyaan dengan cara satu pertanyaan dibacakan lalu diberi waktu untuk mengisi, demikian seterusnya.

c. Peralatan dan Perlengkapan

- 1) Flipchart dan spidol, untuk menggali harapan peserta mengenai peserta pelatihan
- 2) Kertas A4 dan pulpen, untuk mengerjakan tes tertulis

4.3.1.3 Materi I

a. Rundown

Tabel 4.12 Rundown Pelatihan Sesi Materi I

Sesi Pelatihan : Materi I “ Keterbukaan”			
Tujuan :			
<ul style="list-style-type: none"> • Peserta dapat memahami pengertian dan batasan-batasan keterbukaan 			
Pokok Bahasan	Metode	Waktu	Peralatan
Bermain “ <i>Can you tell me who I am</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> • Games • diskusi 	15 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Label • Flipchart • spidol
Penjelasan mengenai aspek keterbukaan dan pentingnya dalam menunjang komunikasi interpersonal	Ceramah	15 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyeksi

b. Prosedur Pelaksanaan

- 1) Setiap punggung peserta akan ditempelkan label oleh fasilitator dan co-fasilitator. Label itu bertuliskan tokoh terkenal.

Instruksi:

“ Saat ini kita akan melakukan sebuah permainan. Pada punggung Anda akan ditempel label yang berisikan satu tokoh. Setiap peserta akan ditempel tokoh yang berbeda-beda. Tentu saja Anda tidak bisa melihat tokoh yang ada di punggung Anda. Tugas dari Anda adalah menebak siapa tokoh tersebut melalui pertanyaan-pertanyaan yang Anda ajukan kepada rekan-rekan lain. Pertanyaan yang diperbolehkan adalah *Yes/No question*, sehingga rekan Anda hanya menjawab ya atau tidak dari pertanyaan Anda.”

“Apakah Anda sudah paham sejauh ini?”

“Anda hanya boleh mengajukan satu pertanyaan pada setiap orang. Kemudian, hitung berapa orang yang sudah Anda tanyakan hingga Anda dapat menebak tokoh pada punggung Anda.”

“ Ada yang mau ditanyakan sebelum kita memulai permainan ini?”

- 2) Penggalan insight dilakukan dengan menanyakan makna apa yang diperoleh dari permainan ini dan ditulis oleh co-fasilitator pada flipchart
- 3) Fasilitator memberikan materi pengertian keterbukaan dan kaitannya dengan komunikasi interpersonal dan manfaatnya di lingkungan kerja

c. Materi yang disampaikan

(terlampir dalam Modul Pelatihan)

d. Peralatan dan Perlengkapan

- 1) Label, yang sudah tertulis nama-nama tokoh digunakan untuk permainan “*Can you tell me who I am*”.
- 2) Flipchart dan spidol, digunakan pada saat penggalan *insight* permainan

4.3.1.4 Materi II

a. Rundown

Universitas Indonesia

Tabel 4.13 Rundown Pelatihan Sesi Materi II

Sesi Pelatihan : Materi II “Empati”			
Tujuan :			
<ul style="list-style-type: none"> • Peserta dapat memahami pengertian dan manfaat pentingnya memiliki empati dalam dunia kerja 			
Pokok Bahasan	Metode	Waktu	Peralatan
Games “Memo Tugas”	<ul style="list-style-type: none"> • Games • diskusi 	20 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Kertas kosong • spidol • Flipchart • spidol
Penjelasan mengenai aspek empati dan pentingnya dalam menunjang komunikasi interpersonal	Ceramah	15 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyeksi

b. Prosedur Pelaksanaan

- 1) Fasilitator membagi kelompok yang beranggotakan minimal tiga peserta (d disesuaikan kondisi)
- 2) Setiap kelompok diberikan selembar kertas dan pulpen, dan minta untuk menulis sebagai berikut:

Dari : *menulis nama peserta masing-masing*

Untuk : *sasaran tugas dari peserta*

Tugas : *yang diinginkan penulis agar peserta lain di kolom “untuk” melakukannya.*
- 3) Setelah kertas terisi sesuai instruksi yang diberikan, lalu dilipat dan dikumpulkan. Kemudian fasilitator meminta peserta dari kolom “Dari” agar melakukan yang tertulis di kolom “Tugas”. Setiap peserta/kelompok akan mendapat giliran.

- 4) Fasilitator menggali *insight* peserta dari permainan ini dan co-fasilitator menulis pada papan flipchart pendapat-pendapat dari peserta
- 5) Fasilitator menyampaikan materi

c. Materi yang disampaikan

(terlampir pada Modul Pelatihan)

d. Peralatan dan Perlengkapan

- 1) Kertas dan pulpen untuk pelaksanaan permainan
- 2) Flipchart dan spidol, digunakan pada saat penggalian *insight* permainan
- 3) Laptop dan proyeksi, untuk menampilkan contoh instruksi permainan dan untuk penyampaian materi

4.3.1.5 Materi III

a. Rundown

Tabel 4.14 Rundown Pelatihan Sesi Materi III

Sesi Pelatihan : Materi III “ Be Positive!”			
Tujuan : Peserta dapat memahami pentingnya tiga sikap positif, yaitu sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan dalam menunjang efektivitas komunikasi interpersonal			
Pokok Bahasan	Metode	Waktu	Peralatan
Penjelasan mengenai sikap mendukung yang atasan perlukan dan kaitannya dengan aspek efektivitas komunikasi interpersonal	ceramah	10 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyeksi
Bermain peran berpasangan, sebagai atasan dan bawahan.	<ul style="list-style-type: none"> • Bermain peran /<i>Roleplay</i> • Diskusi 	20 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart
Penjelasan mengenai kesetaraan dan pentingnya dalam menunjang komunikasi interpersonal	Ceramah	5 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyeksi

b. Prosedur Pelaksanaan

- 1) Fasilitator menyampaikan materi mengenai sikap mendukung
- 2) Bermain peran terbagi menjadi dua, yaitu berperan sebagai atasan yang bersikap positif dan yang bersikap negatif. Setiap peserta yang berperan akan diberikan kertas petunjuk mengenai perannya dan ia tidak akan mengetahui peran lawan mainnya. Sesi pertama fasilitator akan meminta dua peserta sukarela untuk berperan sebagai atasan yang negatif dan bawahan yang sedang konsultasi mengenai masalahnya. Sesi kedua fasilitator akan meminta dua peserta lain untuk sukarela untuk berperan sebagai atasan yang positif dan bawahan yang sedang konsultasi dengan masalah yang sama dengan sesi satu. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing peran:

Atasan yang negatif, “Anda adalah atasan yang memandang bawahan adalah orang yang tidak tahu diuntung, tidak profesional, dan selalu mencari-cari alasan untuk membenarkan dirinya.”

Atasan yang positif. “ Bagi Anda, bawahan adalah orang yang berusaha memberikan yang terbaik dari dirinya, kendala yang dialami bawahan adalah hal yang bisa diatasi, dan Anda beranggapan bahwa dalam setiap masalah pasti ada cara mengatasinya”

- 3) Penggalian insight dari peserta yang mengobservasi dari sesi pertama dan kedua, lalu penggalian insight dari peserta yang bermain peran.
- 4) Fasilitator menyampaikan materi kesetaraan

c. Materi yang disampaikan

(terlampir dalam Modul Pelatihan)

d. Peralatan dan Perlengkapan

- 1) Kertas berisikan instruksi peran dalam *roleplay*
- 2) Flipchart dan spidol, digunakan pada saat penggalian *insight* permainan
- 3) Laptop dan proyeksi, untuk menampilkan contoh instruksi permainan dan untuk penyampaian materi.

4.3.1.6 Materi IV

a. Rundown

Tabel 4.15 Rundown Sesi Pelatihan Materi IV

Sesi Pelatihan : Materi IV “ <i>Be a supervisor with an interpersonal touch!</i> ”			
Tujuan :			
<ul style="list-style-type: none"> • Peserta memahami cara merespon bawahan, terutama bila bawahan berkonsultasi dengan atasan 			
Pokok Bahasan	Metode	Waktu	Peralatan
Penjelasan mengenai cara-cara merespon bawahan dalam situasi percakapan personal (atau lebih dikenal dengan istilah konsultasi/konseling)	<ul style="list-style-type: none"> • Ceramah 	10 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyeksi
Beberapa contoh cara-cara merespon bawahan dalam situasi percakapan personal (atau lebih dikenal dengan istilah konsultasi/konseling)	<ul style="list-style-type: none"> • Nonton video • Diskusi 	15 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyeksi • Pengeras suara

b. Prosedur Pelaksanaan

- 1) Fasilitator memberikan materi mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi interpersonal
- 2) Fasilitator memberikan materi mengenai cara-cara merespon bawahan dalam situasi percakapan personal
- 3) Peserta dipersilahkan untuk menonton video. Sebelumnya diberikan instruksi: “ Video ini menampilkan situasi konseling antara bawahan dan atasan. Terdapat beberapa cara berkomunikasi seperti penjelasan sebelumnya. Coba perhatikan dan temukan dalam video ini”

- 4) Setelah itu, peserta diminta untuk menceritakan apa yang dipelajari dari video ini

c. Materi yang disampaikan

(terlampir dalam Modul Pelatihan)

d. Peralatan dan Perlengkapan

- 1) Laptop dan proyeksi, untuk menampilkan materi
- 2) Flipchart dan spidol, digunakan pada saat pengumpulan pendapat peserta usai menonton video
- 3) Pengeras suara, mengeraskan suara percakapan dalam video

4.3.1.7 Penutup

a. Rundown

Tabel 4.16 Rundown Sesi Pelatihan Kesimpulan

Sesi Pelatihan : Kesimpulan			
Tujuan :			
<ul style="list-style-type: none"> • Peserta memiliki pemahaman mengenai aspek-aspek yang dapat membangun efektivitas komunikasi interpersonal, terutama dalam hubungan atasan-bawahan 			
Pokok Bahasan	Metode	Waktu	Peralatan
Penarikan kesimpulan hasil pelatihan oleh peserta	Diskusi	10 menit	• Flipchart
Aplikasi dalam kehidupan pekerjaan	Diskusi	5 menit	• Flipchart

b. Prosedur Pelaksanaan

- 1) Fasilitator mengajak peserta menarik kesimpulan dari kegiatan pelatihan Komunikasi Interpersonal dan co-fasilitator menuliskan pada flipchart
- 2) Fasilitator mengajak peserta mengungkapkan bagaimana seluruh materi pelatihan ini bisa diterapkan dalam kondisi kerja.

c. Peralatan dan Perlengkapan

Flipchart dan spidol, digunakan pada saat pengumpulan pendapat peserta.

4.3.1.8 Post-Test

a. Rundown

Tabel 4.17 Rundown Sesi Pelatihan *Post-Test*

Sesi Pelatihan : <i>Post-Test</i>			
Tujuan : Mengetahui sejauh mana pemahaman peserta pelatihan atas materi yang disampaikan			
Pokok Bahasan	Metode	Waktu	Peralatan
Peserta mengerjakan <i>post-test</i>	Tes tertulis	15 menit	<ul style="list-style-type: none"> • Kertas A4 • Alat tulis

b. Prosedur Pelaksanaan

Masing-masing peserta dibagikan selebar kertas A4 dan pulpen untuk melaksanakan tes tertulis. Fasilitator kemudian membacakan pertanyaan dengan cara satu pertanyaan dibacakan lalu diberi waktu untuk mengisi, demikian seterusnya.

c. Peralatan dan Perlengkapan

Kertas A4 dan pulpen.

4.3.2 Sosialisasi Program

Adanya hambatan dan pertimbangan tertentu antara pihak perusahaan dan peneliti mengenai pelaksanaan intervensi pelatihan Keterampilan Interpersonal pada PT.X membuat peneliti perlu mengadakan penyesuaian, sehingga rancangan program ini hanya dapat disosialisasikan kepada manajemen PT.X.

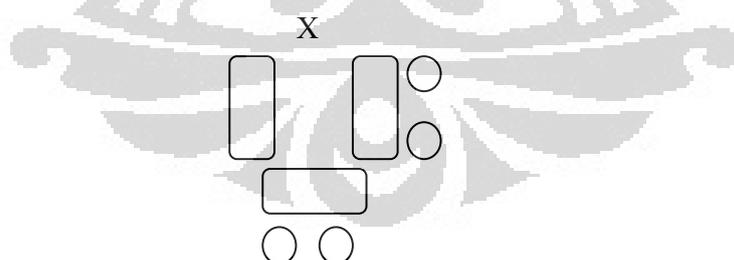
Tabel 4.18 Peserta yang mengikuti sosialisasi

No.	Nama Peserta	Jabatan
1	Ibu A	<i>Human Resource Manager West Java</i>
2	Ibu B	<i>Human Resource Head Office</i>
3	Ibu C	<i>Human Resource Area</i>
4	Bapak D	<i>Human Resource Supervisor West Java</i>

Tabel 4.8 Menjelaskan peserta yang ikut dalam sosialisasi program ini adalah satu orang sebagai manajer HR *West Java* dengan bawahan langsungnya, yaitu seorang supervisor HR *West Java*, kemudian hadir pula HR dari *Head office* yang memiliki latar belakang pendidikan Magister Psikologi, dan seorang HR Area.

Sosialisasi ini dilakukan pada hari Rabu, 5 Juni 2012 di PT.X. Sosialisasi ini dimulai pada pukul 14.00 – 15.30 WIB yang dilaksanakan di ruang rapat. Pada ruang ini terdapat beberapa sarana yang dapat mendukung aktivitas ini, yaitu papan tulis, proyektor untuk menayangkan presentasi, dan spidol. Setting ruangan dibentuk menyerupai huruf 'U'. Berikut ini adalah ilustrasinya:

Gambar 4.2 Ilustrasi Posisi Tempat Duduk Peserta Sosialisasi



Keterangan gambar:

X = peneliti

○ = posisi peserta sosialisasi (menejemen)

Kegiatan sosialisasi ini terbagi menjadi dua sesi. Sesi pertama dari sosialisasi ini dibawakan oleh peneliti dengan membahas mengenai aspek-aspek yang diperlukan untuk mencapai efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan. Metode yang digunakan adalah presentasi yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti secara rinci menjelaskan tahapan apa saja yang dibutuhkan untuk mempersiapkan atasan sebagai atasan dengan efektivitas komunikasi interpersonal yang baik, yaitu:

a. Pelatihan Komunikasi Interpersonal (*rundown* terlampir)

Penjelasan detail terdapat di subbab 4.3.1

b. Pemberian Buku Panduan Dasar-dasar Komunikasi Interpersonal

Tujuan: 1) Memberikan referensi konkrit yang singkat, padat, dan jelas kepada supervisor PT.X mengenai dasar-dasar komunikasi interpersonal di tempat kerja
2) Agar supervisor dapat memperoleh pemahaman yang lebih rinci mengenai dasar-dasar komunikasi interpersonal di tempat kerja sehingga memudahkan mereka untuk mengamalkannya sesuai buku panduan tersebut

Langkah-langkah penyusunan:

- 1) Mengumpulkan materi mengenai definisi, aspek-aspek, hambatan berkomunikasi dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan agar atasan dapat menjalankan perannya dengan baik.
- 2) Membuat *lay out* dari buku saku tersebut

Materi buku panduan:

- 1) Pengertian keterampilan interpersonal
- 2) Aspek-aspek dalam efektivitas komunikasi interpersonal
- 3) Keterampilan yang dibutuhkan agar atasan dapat menjalankan peran bila bawahan berkonsultasi dengan baik

c. Implementasi kegiatan komunikasi interpersonal

Pada tahap ini diharapkan menejemen dan supervisor mengadakan pertemuan untuk membahas bilamana diperlukan sebuah kegiatan sebagai sarana bawahan untuk berkomunikasi dua arah dengan atasannya, serta menejemen dan supervisor berdiskusi untuk menentukan periode implementasi kegiatan ini. Tahapan ini disebut juga kegiatan uji coba. Penentuan periode uji coba ini ditujukan untuk mengetahui apakah kegiatan ini dirasa cukup atau kurang.

d. Evaluasi kegiatan komunikasi interpersonal

Setelah melewati periode uji coba/implementasi kegiatan peningkatan komunikasi interpersonal seperti yang ditentukan pada tahap tiga, maka pihak menejemen dan supervisor mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan pengalaman selama periode implementasi. Diskusi ini bertujuan untuk mengevaluasi apa saja kekurangan dan kelebihan selama mengadakan kegiatan serta bagaimana pengalokasian waktu kegiatan ini. Sehingga dapat diketahui bersama apa saja yang harus ditambah maupun dipertahankan dari kegiatan ini, serta mengetahui bagaimana pengalokasian waktu yang baik dan tepat untuk kegiatan peningkatan komunikasi interpersonal di PT.X.

Sesi kedua dimulai setelah peneliti selesai memaparkan mengenai konseling di sesi pertama. Sesi kedua ini dilaksanakan dengan metode tanya jawab dan diskusi. Pada sesi ini peserta dipersilahkan untuk memberi pertanyaan agar mendapatkan kejelasan mengenai program konseling yang dipresentasikan oleh peneliti. Setelah itu, peneliti meminta tanggapan peserta sebagai pihak menejemen dari perusahaan mengenai usulan program yang dirancang ini. Tujuannya adalah dapat memberikan gambaran bagaimana program ini dapat dilaksanakan di PT.X.

4.3.3 Tanggapan Manajemen mengenai Program Intervensi

Tabel 4.19 Tanggapan Manajemen mengenai Program Intervensi

Hal yang ditanggapi	Penilaian	Keterangan
---------------------	-----------	------------

Universitas Indonesia

Materi	Baik	Materi juga disediakan dalam bentuk buku panduan cara-cara berkomunikasi interpersonal
Proses	Cukup	Presentasi cukup lengkap karena memaparkan mulai dari tahap pelatihan hingga pemantauan efektivitas pelatihan
Waktu	Cukup	Secara efisiensi waktu cukup baik bila dilakukan sehari
Penerapan	Baik	Materi pelatihan ini dapat menjadi bekal untuk pelaksanaan program yang sudah ada, misalnya konseling

Secara umum, manajemen berpendapat bahwa program yang diusulkan sudah cukup baik. Cukup baik karena telah memaparkan isi pelatihan lalu bagaimana tahapan implementasi hingga tahap pemantauan. Selain itu, manajemen berpendapat adalah baik bila materi dikemas dalam bentuk buku panduan sehingga supervisor dapat sewaktu-waktu membaca. Selanjutnya Ibu A memberi tahu bahwa dalam kacamata manajemen PT.X, kegiatan yang dapat meningkatkan komunikasi interpersonal itu dapat melalui wadah konseling. Lebih lanjut, ia menjelaskan bahwa topik konseling sudah pernah dilatihkan melalui pelatihan *coaching and counseling* kepada *supervisory level* di perusahaan tersebut. Hanya saja beberapa tahun belakangan ini pelatihan *coaching and counseling* hanya dititikberatkan kepada bagian servis. Bagian *support*, misalnya HR, *Finance*, dan *sales administrative* tidak digalakkan untuk mengikuti *coaching and counseling training*.

Manajemen berpendapat bahwa apabila atasan berhasil membuat bawahan nyaman untuk bercerita atau mengutarakan pendapatnya dengan leluasa tanpa merasa takut maka efektivitas komunikasi interpersonal atasan dan bawahannya sebenarnya sudah dapat dikatakan meningkat. Selanjutnya, Ibu A berpendapat dalam sosialisasi berpendapat bahwa ia menyadari pentingnya komunikasi interpersonal dimiliki pemimpin-pemimpin di PT.X sehingga untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam efektivitas komunikasi interpersonal ini, atasan memang sebaiknya dipersiapkan dengan matang agar atasan dapat menampilkan kemampuan berkomunikasi interpersonal dengan baik.

4.4 Hasil Analisis Tambahan

Universitas Indonesia

4.4.1 Kepuasan Kerja dengan Jenis Kelamin, Usia, Lama Kerja, dan Tingkat Pendidikan

Pada bagian ini peneliti ingin melihat perbedaan skor rata-rata kepuasan kerja ditinjau dari jenis kelamin, usia, lama kerja, dan tingkat pendidikan responden dengan menggunakan uji-t dan *one way ANOVA*.

Tabel 4.20 Perbedaan skor rata-rata kepuasan kerja dengan jenis kelamin, usia, lama kerja, dan tingkat pendidikan

		Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja	Tingkat Pendidikan
Kepuasan Kerja	<i>t-test</i>	2.207	.446	.208	1.301
	Sig.	0.034	.658	.814	.290

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan dengan $p = 0.034$ ($p < 0.05$). Kelompok yang berjenis kelamin laki-laki memiliki rerata skor lebih tinggi (3.83) dibandingkan rerata skor kelompok yang berjenis kelamin perempuan (3.30). Namun, tidak ditemukan perbedaan rerata skor yang signifikan antara responden kelompok usia 17-24 tahun, 25-44 tahun, dan 45-56 tahun dengan $p = .658$ ($p > 0.05$). Selain itu, tidak terdapat pula perbedaan rerata skor yang signifikan antara responden kelompok masa kerja kurang dari dua tahun, kelompok masa kerja 2-10 tahun dan kelompok masa kerja lebih dari sepuluh tahun dengan $p = .290$ ($p > 0.05$). Begitu pula dengan kelompok tingkat pendidikan SLTA, SMK, D3, dan S1 tidak terdapat perbedaan diantara keempat kelompok tersebut dengan $p = .290$ ($p > 0.05$).

4.4.2 Efektivitas Komunikasi Interpersonal dengan Jenis Kelamin, Usia, Lama Kerja, dan Tingkat Pendidikan

Pada bagian ini peneliti ingin melihat perbedaan skor rata-rata efektivitas komunikasi interpersonal ditinjau dari jenis kelamin, usia, lama kerja, dan tingkat pendidikan responden dengan menggunakan uji-t dan *one way ANOVA*.

Tabel 4.21 Perbedaan skor rata-rata efektivitas komunikasi interpersonal dengan jenis kelamin, usia, lama kerja, dan tingkat pendidikan

		Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja	Tingkat Pendidikan
Efektivitas	<i>t-test</i>	.315	-.344	.455	.817
Komunikasi	Sig.	.754	.733	.638	.493

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan dengan $p = 0.754$ ($p > 0.05$). Selanjutnya juga tidak ditemukan perbedaan rerata skor yang signifikan antara responden kelompok usia 17-24 tahun, 25-44 tahun, dan 45-56 tahun dengan $p = .733$ ($p > 0.05$). Selain itu, tidak terdapat pula perbedaan rerata skor yang signifikan antara responden kelompok masa kerja kurang dari dua tahun, kelompok masa kerja 2-10 tahun dan kelompok masa kerja lebih dari sepuluh tahun dengan $p = .638$ ($p > 0.05$). Begitu pula dengan kelompok tingkat pendidikan SLTA, SMK, D3, dan S1 tidak terdapat perbedaan diantara keempat kelompok tersebut dengan $p = .493$ ($p > 0.05$).

BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

5.1 Diskusi

Hasil analisis data yang sudah dilakukan pada bab sebelumnya ditemukan beberapa hal. Oleh karena itu, peneliti merasa penting untuk mendiskusikan lebih lanjut mengenai hasil perhitungan kuantitatif maupun olahan kualitatif dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil perhitungan pada bagian analisis data, terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan yang dipersepsikan oleh bawahan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis peneliti yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan. Atasan yang disebut disini adalah supervisor dan bawahan yang dimaksud adalah karyawan non penyelia yang berada langsung dibawah supervisor secara struktural. Temuan ini didukung oleh Elton Mayo (1945, dalam Alexandra, 2008) yang mengatakan bahwa teknik dalam berkomunikasi memiliki peran penting dalam membuat orang lebih termotivasi dan puas jika karyawan dapat dilibatkan dalam proses dan dapat berkomunikasi satu sama lain. Alexandra (2008) sendiri mengatakan bahwa semakin puas karyawan dengan komunikasi di organisasi tempat karyawan bekerja, semakin puas karyawan dengan komunikasi di organisasinya, semakin puas pula dengan pekerjaannya. Senada dengan pernyataan tersebut, dalam penelitian Zeffane (1994, dalam Goris 2007) mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan tugas dan konstruk organisasi, seperti komunikasi dan hubungan interpersonal, dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya Goris (2007) membuktikan dalam penelitiannya bahwa kepuasan akan komunikasi berhubungan kuat dengan kepuasan kerja.

Variabel efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan ini dilihat berdasarkan persepsi bawahan mengenai hal tersebut. Piccolo dan Colquitt (2006, dalam

Universitas Indonesia

Goris, 2007) menemukan bahwa pemimpin/atasan dapat mempengaruhi persepsi bawahan dengan mengubah bahasa, imej, dan simbol-simbol dalam berkomunikasi. Hal ini berarti persepsi bawahan mengenai atasan dapat berubah apabila atasan mengubah cara maupun teknik dalam berkomunikasi. Eisenberg dan Witten (1987, dalam Goris, 2007) melakukan studi literatur mengenai komunikasi terbuka. Hal yang unik dari temuan mereka adalah komunikasi terbuka ini berkorelasi positif dengan ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan organisasi, termasuk dalam proses komunikasinya, yang kemudian berdampak negatif terhadap kepuasan akan efektivitas komunikasi dan organisasi. Masih dalam penelitian yang sama, mereka menemukan ekspresi pekerja menyebutkan bahwa *sharing* informasi tanpa menerima masukan dari bawahan sama saja tidak berkomunikasi.

Untuk memperkaya penelitian ini, peneliti mencoba membuat analisa tambahan yang dilakukan pada variabel kepuasan kerja. Hasil analisa menunjukkan bahwa terdapat perbedaan skor kepuasan kerja antara responden yang berjenis kelamin laki-laki dan responden perempuan. Ditemukan bahwa skor kepuasan kerja responden laki-laki lebih tinggi dibandingkan skor kepuasan kerja responden perempuan. Hal ini dapat disebabkan karena kesempatan untuk meraih kedudukan lebih tinggi pada PT.X kebanyakan berjenis kelamin laki-laki. Namun, tidak terdapat perbedaan skor kepuasan kerja antara kelompok usia yang berbeda. Temuan ini bertentangan dengan apa yang dikemukakan Ghiselli dan Brown (dalam As'ad, 1991) bahwa salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah usia. Selain itu, tidak ditemukan pula perbedaan skor kepuasan kerja pada kelompok masa kerja dan tingkat pendidikan dalam penelitian ini. Seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa responden kuesioner kepuasan kerja pada penelitian ini adalah seluruh staf non-penyelia yang memiliki supervisor sebagai atasan langsung mereka. Menurut Ghiselli dan Brown (dalam As'ad, 1991) faktor penting lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kedudukan dan pangkat. Oleh karena pangkat responden dalam penelitian ini sejajar maka ini dapat menjadi penyebab tidak adanya perbedaan skor kepuasan kerja berdasarkan masa kerja dan tingkat pendidikan.

Selain itu, analisa tambahan juga dilakukan pada variabel efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan. Ditemukan bahwa tidak terdapat perbedaan yang berarti antara kelompok responden laki-laki dan perempuan, tidak ditemukan pula perbedaan yang berarti antar kelompok usia, kelompok masa kerja dan tingkat pendidikan. Hal ini dapat dijelaskan melalui penelitian Harrison dkk (1998, dalam Peltokorpi, 2006), bahwa perbedaan atribut individual (seperti usia, jenis kelamin, ras atau etnis, tingkat pendidikan, dan nilai kerja) sebenarnya memang bisa dikaitkan dengan komunikasi interpersonal. Akan tetapi terdapat perbedaan kontekstual dan individu dalam hal komunikasi interpersonal serta pengaruhnya terhadap masing-masing individu. Sebagai dampaknya, atribut-atribut yang maknanya dianggap pentinglah yang dapat mempengaruhi perbedaan komunikasi interpersonal.

Persepsi bawahan terhadap efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan mayoritas termasuk dalam kategori sedang dan tinggi. Hal ini berbeda dengan hasil *focus group discussion* mengenai isu komunikasi pada ulasan permasalahan penelitian ini. Hal ini dapat terjadi karena peserta *focus group discussion* berasal dari departemen *supporting*, yaitu bawahan dari departemen *finance*, *human resource*, dan *sales administrative* dan atasan (supervisor) dari departemen yang sama. Sedangkan responden pada saat mengisi kuesioner yang mengukur efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan mayoritas berasal dari departemen servis. Pada departemen servis di PT.X, supervisor dan timnya mengadakan rapat mingguan secara rutin. Kegiatan ini menjadi kebutuhan bagi karyawan pada departemen servis karena dalam rapat mingguan ini membantu setiap karyawan mengetahui mengenai hambatan, pencapaian, dan rencana-rencana dalam dalam jangka waktu seminggu. Hal ini juga dilakukan karena departemen servis menjadi tombak atau *icon* utama di PT.X. Pertemuan antara atasan dan bawahan pada departemen servis yang terlaksana secara berkala tentu saja dapat mempengaruhi kualitas komunikasi yang terjadi diantara kedua pihak. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chidambaram dan Jones (1993) bahwa pertemuan yang dilakukan secara langsung (*face-to-face meeting*) dengan porsi yang sesuai dapat meningkatkan efektivitas komunikasi antara

Universitas Indonesia

pihak-pihak yang terkatik karena tidak hanya menjadi wadah bertukar informasi saja, tetapi juga mempersilahkan peserta pertemuan/rapat bertukar informasi non-verbal.

Berdasarkan temuan penelitian bahwa terdapat hubungan kepuasan kerja dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan, maka peneliti memfokuskan meningkatkan efektivitas akan komunikasi interpersonal atasan-bawahan. Intervensi yang diusulkan peneliti guna meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan adalah Pelatihan Komunikasi Interpersonal. Pengusulan kegiatan pelatihan dirasa sesuai untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan, karena dalam sesi pelatihan ini dibahas mengenai aspek-aspek untuk mencapai efektivitas komunikasi interpersonal, yaitu keterbukaan, empati, sikap positif, sikap mendukung, dan kesetaraan. Atasan yang sudah mampu mengimplementasikan aspek-aspek dalam efektivitas komunikasi interpersonal dapat membuat bawahan merasa bahwa terjalannya komunikasi interpersonal antara atasan-bawahan yang efektif. Pemilihan atasan sebagai pihak yang mengikuti pelatihan juga didasari oleh pendapat Powell (2008) bahwa komunikasi interpersonal dari pemimpin di perusahaan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Berdasarkan pendapat dari menejer HR pada PT.X bahwa peran atasan di perusahaan itu seperti orangtua bawahan yang berusaha mengembangkan bawahannya menjadi lebih baik. Jadi, dalam penelitian ini dengan pemberian intervensi ke atasan, diharapkan bawahan mendapat dampak lanjutan sehingga bawahan dapat mempersepsikan bahwa efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan pun meningkat.

Tanggapan manajemen terkait program yang diusulkan antara lain, Program Pelatihan Komunikasi Interpersonal karyawan di tempat kerja sudah cukup baik. Manajemen PT.X menjelaskan bahwa peningkatan efektivitas komunikasi interpersonal dapat dilakukan dengan pelaksanaan konsultasi atasan-bawahan, atau sering disebut konseling. Kegiatan konseling menurut mereka sudah dicanangkan sejak lama, akan tetapi sering kali tidak mencapai perubahan perilaku dari bawahan. Terdapat beberapa kemungkinan mengapa konseling tidak efektif. Berdasarkan informasi dari supervisor HR

West Java, hampir semua supervisor pada departemen *supporting* belum mendapatkan pelatihan maupun *workshop* mengenai *coaching dan counseling*, kecuali supervisor HR itu sendiri. Beliau menyadari bahwa hal ini dapat mempengaruhi keberhasilan dalam pelaksanaan konseling. Seperti yang dikatakan salah satu anggota manajemen dalam diskusi tanggapan program intervensi bahwa atasan langsung memiliki tugas sekian persen untuk menjalankan fungsi HR, yaitu pengembangan karyawan, maka konseling ini merupakan kegiatan penting yang dapat dijalankan apabila bawahan merasa kesulitan atau mengalami hambatan dalam pekerjaan dikarenakan masalah pribadi. Akan tetapi, seperti yang dikemukakan sebelumnya, bahwa supervisor departemen *supporting* saat ini mayoritas belum pernah mendapat informasi mengenai bagaimana cara menjadi konselor yang baik, tentu saja pelaksanaan konseling di departemen *supporting* ini tidak terlaksana dengan baik dan maksimal. Dengan kata lain, kondisi dimana karyawan butuh konseling sedangkan yang harusnya berperan sebagai konselor belum siap menjalankan perannya, hal ini lah yang menyebabkan bawahan mendapatkan kesan bahwa efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan belum terasa. Namun, bagi peneliti konseling dan pelatihan komunikasi interpersonal adalah hal yang berbeda. Dimana pada setiap sesi pelatihan ini dijelaskan aspek-aspek efektivitas komunikasi interpersonal, yang memang dapat digunakan oleh atasan dalam situasi kegiatan konseling. Kemudian, peneliti beranggapan bahwa PT.X kurang kooperatif terhadap program intervensi yang diusulkan peneliti karena dari penjelasannya yang lebih banyak membahas kesesuaian pelatihan ini dengan kegiatan konseling.

Selama proses penelitian yang dilakukan di PT.X terdapat beberapa hal yang menyebabkan pelaksanaan penelitian tidak sempurna berdasarkan perencanaan semula. Awalnya peneliti merencanakan bahwa intervensi yang diprogramkan dapat diujicobakan kepada target langsung dalam penelitian ini, berupa Pelatihan Komunikasi Interpersonal untuk Supervisor. Semua rencana penelitian ini sudah disampaikan pada pihak perusahaan pada pengajuan proposal penelitian pada bulan Maret 2012 dan sudah mencapai kesepakatan bahwa penelitian ini bisa dilanjutkan dan dilaksanakan pada PT.X. Peneliti dan

Universitas Indonesia

pihak perusahaan telah menentukan tanggal dilakukannya intervensi, namun karena adanya penundaan dari pihak perusahaan dimana terjadi sebanyak empat kali penundaan sehingga tidak dapat dilaksanakan intervensi seperti yang direncanakan dan disepakati sebelumnya. Adanya hambatan dan ketidakjelasan terkait pelaksanaan intervensi ini membuat peneliti perlu melakukan peyesuaian yang akhirnya diputuskan untuk melakukan penyesuaian dengan cara sosialisasi mengenai program Pelatihan Komunikasi Interpersonal karyawan kepada manajemen. Selain itu, perusahaan juga tidak dapat membagikan beberapa informasi yang berkaitan dengan gaji, tunjangan, dan promosi dengan alasan kerahasiaan.

5.2 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil analisa data untuk penelitian ini, maka dapat disimpulkan:

1. H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan.
2. Intervensi konseling karyawan dirasa tepat digunakan dalam penelitian ini, berupa sosialisasi kepada manajemen PT.X mengenai program yang diajukan.

5.3 Saran

Untuk kemajuan ilmu pengetahuan dan penelitian selanjutnya, maka saran dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu saran metodologis dan saran praktis.

5.3.1 Saran Metodologis

Yang menjadi saran yang berkaitan dengan metodologis dalam penelitian ini, yaitu:

1. Pada penelitian selanjutnya dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja
2. Perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk melihat kepuasan kerja karyawan dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan setelah melakukan pelatihan.

5.3.2 Saran Praktis

Yang menjadi saran praktis dalam penelitian ini, adalah:

1. Memberikan kegiatan Pelatihan Komunikasi Interpersonal pada semua level supervisor (*supervisory level*) yang efektivitas komunikasi interpersonalnya rendah. Hal ini dapat dilihat dari dua cara, yaitu melihat skor efektivitas komunikasi interpersonal dari alat ukur yang tersedia dan melihat tanggapan rekan kerja, bawahan, dan atasan mengenai komunikasi interpersonal yang bersangkutan.
2. Melakukan pemantauan efektivitas pelatihan setelah pelaksanaan pelatihan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R.B., Proctor, R.F., & Towne, N. (2005). *Looking Out, Looking In* (11th ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Ahmed, Tanzeer. (2011). "Relationship Among Superior-Subordinate Communication, Job Satisfaction, and Internal Customer Satisfaction in Higher Education." *Journal University of Texas-Pan American*.
- Alexandra, Steiner. (2008). The Effects of Communication and Feedback Channels on The Levels of Employee Satisfaction Relating to The Implementation of A Performance Improvement Intervention: A Health Care Study. *ProQuest Dissertations*
- Anonymous. (1996). "Electronic communication important, but face-to-face communication is still rated high". *Communication World; ProQuest Journal*.
- Anoraga, P. (1992). *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Chidambaram, Laku., & Jones, Beth. (1993). Impact of communication medium and computer support on group perceptions and performance: A comparison of face-to-face and dispersed meetings. *MIS Quarterly, Proquest p.465*.
- Debus, M. (1988). A handbook for excellence in focus group research. *HEALTHCOM Project special Report Series*. Washington, D.C.: Porter/Novelli.
- Downs, C. W. (1988). *Communication Audits*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Effendi. (2000). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Fairhurst, G.T. (1993). Echoes of the cision: When the rest of the organization talks total quality. *Management Communication Quarterly, 6, 331-371*.

- Goris, Jose R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development Volume 26 No.8 p.737-752*
- Handoko, T. H. (1987). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Jex, S.M., & Beehr, T.A. (1991). "Emerging theoretical and methodological issues in the work-related stress". *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- Kumar, K. (1987). *Conducting focus group interviews in developing countries*. A.I.D. Program Design and Evaluation Methodology Report No. 8. Washington, D.C.: U.S. Agency for International Development.
- Kumar, Ranjit. (1999). *Research Methodology : A Step-By-Step Guide For Beginners*. Malaysia: Sage Publications.
- Kunarto. (1997). *Perilaku Organisasi Polri*. Jakarta : Cipta Manunggal.
- Lubis, Nur Rachmawati. (2012). *Membantu Karyawan dnegan Coaching dan Counseling*. LPTUI
- Mappiare, Andi. (2004). *Pengantar Konseling dan Psikoterapi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Mardanov, Ismatilla;Sterrett, Jack;Baker, Julie. (2007). "Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange: An Empirical Study in Restaurant Industry". *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*; Jul 2007; 12, 3; ABI/INFORM Complete.
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2001). *Psikologi Organisasi dan Industri*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.

- Papalia, Diane et.al. (2007). *Human Development 9th ed.* New York : Mc Graw Hill Company.
- Peltokorpi, Vesa. (2006). The impact of relational diversity and socio-cultural context on interpersonal communication: Nordic subsidiaries in Japan. *Asian Business & Management*, 2006, 5, (333–356)
- Polito, James A. (2010). “A Study Of The Relationship Between Commitment To The Supervisor And Followers’ Perception Of Leadership”. *ProQuest Journal of Psychology*.
- Powell, Christopher M. (2009). Government intelligence information technology project managers’ interpersonal communication competence during contractor interactions: A phenomenological study. *ProQuest LLC*. 3354220.
- Rice, R.W., Phillips, S.N, & McFarlin, D.B. (1990). “Multiple discrepancies and pay satisfaction.” *Journal of Applied Psychology*, 75, 386 - 393
- Robbins, S. P.(2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi kelima*. (Alih Bahasa : Halida, SE & Dewi Sartika, SE). Jakarta : Erlangga.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Rubin, R.B,m & Martin, M.M. (1994). *Development of a Measure of Interpersonal Communication Competence*. Communication Research Reports.
- Rachman, Eileen & Savitri, Sylvina. (2006, November 18). Asah Empati. *Kompas*, p.57

- Seniati, Ali Nina L. (2002). *Pengaruh masa kerja, trait kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada dosen Universitas Indonesia*. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia: Disertasi.
- Spector, P.E. (1997). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Suryandari, U. (2005). "Hubungan Antara Efektivitas Komunikasi Atasan-Bawahan Dengan Disiplin Kerja Bawahan Pada Anggota Kepolisian Di Kepolisian Resort Semarang". *Skripsi*
- Toffler, A. (1991). *Powershift: Knowledge, wealth, and power at the edge of the 21st century*. New York: Bantam Books.
- US Department of Health and Human Services. (1980). *Pretesting in health communications: methods, examples, and resource for improving health messages and materials*. Bethesda, MD., US.A.: National Cancer Institute.
- Winardi, St. J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi : Edisi Revisi*. Jakarta : Kencana.



Lampiran 1. Profil Perusahaan

2.1 Profil Perusahaan

PT.X Utama (PT.X) merupakan agen tunggal penyedia solusi jasa produk Caterpillar di Indonesia. Caterpillar sendiri merupakan perusahaan manufaktur terbesar di dunia untuk industri pertambangan, kehutanan, perkebunan, alat-alat konstruksi, mesin industri, dan genset. PT.X telah menjadi bagian dari upaya pembangunan nasional di Indonesia selama lebih dari 40 tahun dengan tetap teguh memegang komitmen dan dedikasi untuk selalu memberikan kualitas pelayanan berkelas dunia kepada seluruh mitra perusahaan.

PT.X didirikan pada tanggal 23 Desember 1970 oleh pencetusnya warga Indonesia asli. Pada tahun 1971, PT.X menjadi dealer resmi untuk Caterpillar dan saat ini telah memiliki lebih dari 65 cabang di seluruh Indonesia yang didukung oleh fasilitas pendukung yang sangat memadai, jaringan yang luas akan penyediaan suku cadang, serta jumlah tenaga kerja terdidik lebih dari 5.100 karyawan. PT.X berkantor pusat di bilangan Pasar Minggu, Jakarta Selatan.

PT.X berkeinginan untuk menjadi “*The Customer Services Company*”. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan senantiasa bekerja keras untuk menjadi mitra terpercaya yang mampu memberikan manfaat nyata bagi usaha pelanggan. Tujuan utama PT.X adalah untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas usaha yang konsisten. Untuk itu perusahaan berupaya mewujudkannya dengan meningkatkan kemitraan berkelanjutan dengan para pemasok, memanfaatkan kemajuan teknologi, dan menjadi warga komunitas dunia usaha yang baik.

Berikut adalah visi, misi, dan nilai utama yang dimiliki perusahaan, yaitu:

a. Visi

Menjadi penyedia jasa peralatan Caterpillar dengan kualitas kelas dunia

b. Misi

Membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan kerja berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia, dengan mengusung nilai-nilai sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan
2. Mengupayakan pertumbuhan finansial, intelektual dan citra perusahaan yang konsisten serta melakukan investasi kembali ke dalam bisnis yang dijalankan
3. Mempertahankan standar kode etik yang tinggi dalam aktivitas bisnis.

c. Nilai Utama

1. Berpegang pada Etika

Selalu berpegang teguh pada standar etika bisnis yang tinggi dalam setiap aktivitas.

2. Bertaraf Internasional

Konsisten dalam mencapai standar kelas dunia, serta memperkenalkan dan membawa standar praktek dan talenta internasional terbaik ke Indonesia.

3. Gigih

Terus-menerus menerapkan standar internal yang tinggi dalam setiap aktivitas usaha sehingga memotivasi karyawan untuk berupaya keras dalam memberikan kepuasan kepada stakeholder utama.

4. Proaktif

Senantiasa mengupayakan peningkatan operasional sesempurna mungkin melalui penerapan filosofi dan metodologi 6Sigma.

5. Saling Menghormati

Membangun hubungan berdasarkan prinsip saling menghormati diantara sesama rekan kerja, pelanggan, prinsipal dan masyarakat industri.

6. Pengembangan Karyawan

Senantiasa mencari peluang bagi peningkatan keterampilan dan kemajuan karir karyawan.

Lampiran 2. Cuplikan Kuesioner Kepuasan Kerja

Usia tahun
Jenis kelamin	<input type="checkbox"/> laki-laki(<input type="checkbox"/> perempuan
Pendidikan terakhir
Status Kepegawaian	<input type="checkbox"/> permanen(<input type="checkbox"/> kontrak
Jabatan	<input type="checkbox"/> NonStaff(<input type="checkbox"/> Staf <input type="checkbox"/> Kordinator(<input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> lainnya,
Lama kerja di PT Trakindo Utama tahun
Lama kerja di Departemen/Divisi saat ini tahun
Departemen/Divisi
Jabatan Atasan
Alat komunikasi yang paling sering digunakan untuk berkomunikasi dengan atasan	<input type="checkbox"/> alat elektronik , misalnya telepon, e-mail, portal perusahaan <input type="checkbox"/> surat atau memo <input type="checkbox"/> secara langsung / tatap muka <input type="checkbox"/> lainnya, sebutkan
Mengadakan pertemuan dengan atasan	<input type="checkbox"/> ≥ 4 kali dalam sebulan <input type="checkbox"/> 2-3 kali dalam sebulan <input type="checkbox"/> 1 kali dalam sebulan <input type="checkbox"/> hampir tidak pernah

Ket: () pilih salah satu

Pada lembar berikut Bapak/Ibu akan menemukan 36 butir pernyataan.

Tugas Bapak/Ibu adalah memberi penilaian mengenai pernyataan tersebut mulai dari skala sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Jika anda setuju dengan pernyataan tersebut maka beri tanda silang (X) pada kolom seperti pada contoh dibawah ini :

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Saya mencintai pekerjaan saya.					X	

Artinya Anda setuju bahwa mencintai pekerjaan Anda.

Jika Anda ingin mengganti jawaban anda berikan tanda (=) pada jawaban Anda sebelumnya dan berikan tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap benar.

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Saya mencintai pekerjaan saya.		X			X	

Artinya : Anda tidakmencintai pekerjaan Anda.

Selamat mengerjakan!

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya merasa sudah mendapat gaji yang sesuai untuk pekerjaan yang saya lakukan						
2.	Terlalu sedikit kesempatan untuk mendapatkan promosi di pekerjaan saya						
3.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaanya						
4.	Saya tidak puas dengan tunjangan yang saya dapatkan						
5.	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya mendapatkan imbalan dari perusahaan ini						

Lampiran 3. Cuplikan Kuesioner Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

Pada lembar berikut Bapak/Ibu akan menemukan 26 butir pernyataan

Tugas Bapak/Ibu adalah memberi penilaian mengenai pernyataan tersebut mulai dari skala sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Berilah tanda silang (X) pada pernyataan yang menurut Bapak/Ibu menggambarkan kondisi yang sebenarnya Bapak/Ibu rasakan.

Pada dasarnya tidak ada jawaban benar atau salah, pilihlah sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan.

Contoh

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Atasan saya adalah orang yang gigih dalam bekerja			X	

Apabila Bapak/Ibu merasa bahwa atasan Bapak/Ibu adalah seorang yang gigih dalam bekerja dan setuju akan pernyataan tersebut, maka tugas Bapak/Ibu adalah memberi tanda silang (X) pada kolom "Setuju" pada kotak yang telah disediakan di samping kanan pernyataan.

No.	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Atasan saya mengatakan tentang sesuatu yang tidak dia pahami dalam pekerjaan				
2	Atasan saya mengatakan tentang kegagalan yang dilakukannya dalam melakukan pekerjaan				
3	Atasan saya memperhatikan dengan sungguh-sungguh pendapat yang dikemukakan oleh saya dalam pekerjaan				
4	Atasan saya memberi respon secara kritis terhadap pendapat yang dikemukakan oleh saya dalam pekerjaan				
5	Atasan saya menunjukkan pendapat pribadinya dalam pekerjaan				



Lampiran 4. Uji Validitas Alat Ukur Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.897	.896	36

Item-Total Statistics

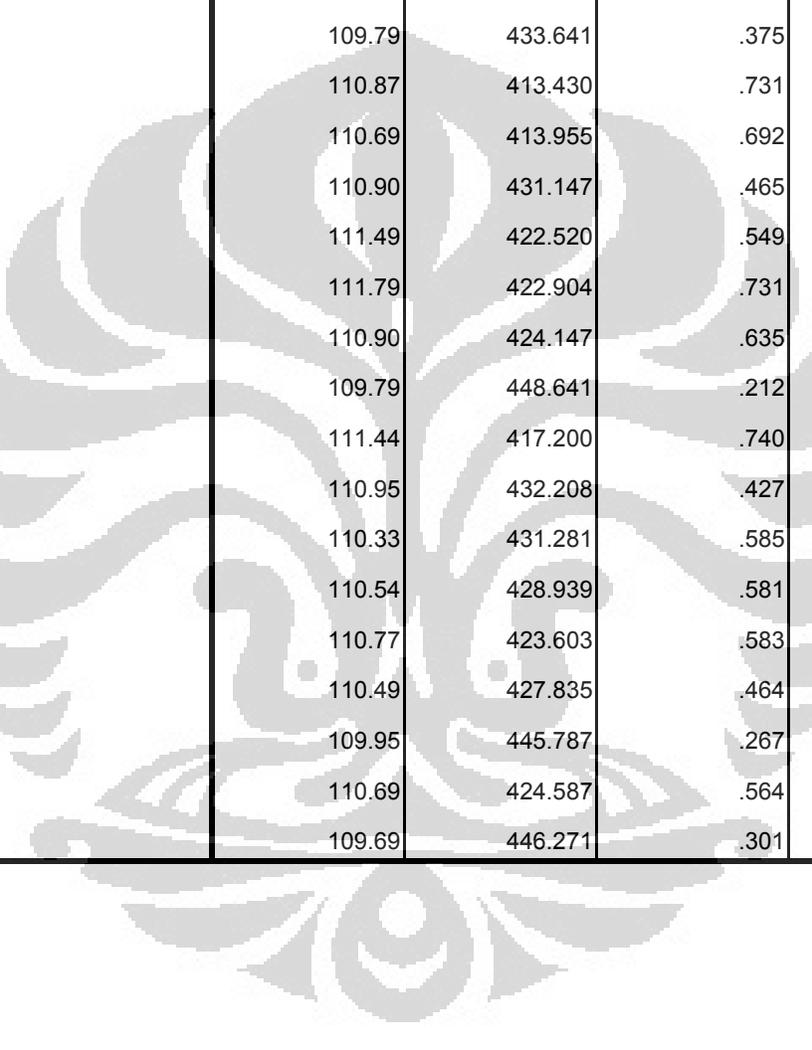
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS 1	130.39	417.312	.461	.894
JS 2	130.05	408.928	.562	.892
JS 3	128.82	427.641	.327	.896
JS4	130.39	404.382	.667	.890
JS5	130.27	415.924	.503	.893
JS6	130.00	439.442	.029	.902
JS7	128.64	418.702	.471	.894
JS8	129.11	430.382	.189	.899
JS9	129.55	414.905	.408	.895
JS10	131.09	418.364	.480	.893
JS11	129.20	411.748	.505	.893
JS12	129.05	413.858	.558	.892
JS13	130.41	427.829	.272	.897
JS14	128.95	431.486	.260	.897
JS15	130.25	426.238	.269	.897
JS16	129.61	430.429	.214	.898
JS17	128.50	436.721	.169	.897
JS18	128.41	424.108	.318	.896
JS19	129.52	401.511	.716	.889

JS20	129.32	406.455	.605	.891
JS21	129.50	419.558	.444	.894
JS22	130.16	408.928	.569	.892
JS23	130.48	411.465	.715	.890
JS24	130.16	434.183	.172	.898
JS25	128.34	433.858	.271	.896
JS26	129.59	416.526	.492	.893
JS27	128.41	434.387	.227	.897
JS28	130.05	404.230	.734	.889
JS29	129.66	417.300	.453	.894
JS30	128.91	419.294	.565	.893
JS31	129.80	441.515	.011	.900
JS32	129.23	416.924	.547	.893
JS33	129.41	410.294	.596	.891
JS34	129.07	414.391	.461	.894
JS35	128.66	431.951	.253	.897
JS36	129.23	413.482	.534	.892

Setelah Item dieliminasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item kepuasan kerja no 1	111.82	433.309	.405	.916
item kepuasan kerja no 2	111.41	418.143	.600	.913
item kepuasan kerja no 3	110.26	439.880	.347	.917
JS4	111.69	416.008	.684	.912
JS5	111.72	425.892	.555	.914
JS7	110.03	429.341	.504	.915
JS9	110.92	426.704	.434	.916
JS10	112.38	428.032	.539	.914



JS11	110.67	422.491	.547	.914
JS12	110.46	425.413	.581	.913
JS13	111.69	438.798	.319	.917
JS14	110.31	443.324	.299	.917
JS15	111.56	441.831	.231	.919
JS16	110.92	443.599	.232	.918
JS18	109.79	433.641	.375	.917
JS19	110.87	413.430	.731	.911
JS20	110.69	413.955	.692	.911
JS21	110.90	431.147	.465	.915
JS22	111.49	422.520	.549	.914
JS23	111.79	422.904	.731	.912
JS26	110.90	424.147	.635	.913
JS27	109.79	448.641	.212	.918
JS28	111.44	417.200	.740	.911
JS29	110.95	432.208	.427	.916
JS30	110.33	431.281	.585	.914
JS32	110.54	428.939	.581	.914
JS33	110.77	423.603	.583	.913
JS34	110.49	427.835	.464	.915
JS35	109.95	445.787	.267	.917
JS36	110.69	424.587	.564	.914
JS25	109.69	446.271	.301	.917

Lampiran 5. Uji Validitas Alat Ukur Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

1. Aspek Keterbukaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.559	.593	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOM1	13.87	3.273	.158	.194	.596
KOM2	14.00	3.000	.291	.138	.522
KOM3	13.44	3.358	.404	.316	.483
KOM4	13.49	2.888	.569	.448	.397
KOM5	13.36	3.289	.330	.204	.502
KOM6	13.38	3.559	.172	.295	.567

2. Aspek Empati

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.891	.895	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOM7	13.30	8.306	.766	.679	.865
KOM8	13.55	7.975	.696	.639	.875
KOM9	13.32	8.455	.761	.705	.867
KOM10	13.41	7.364	.810	.706	.856
KOM11	13.34	8.602	.700	.565	.875
KOM12	13.43	8.484	.574	.505	.895

3. Aspek Mendukung

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.839	.834	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOM13	14.34	5.532	.649	.429	.806
KOM14	14.34	5.253	.706	.517	.794
KOM15	14.20	5.190	.696	.576	.796
KOM16	14.36	5.353	.652	.467	.806
KOM17	14.25	5.634	.634	.491	.810
KOM18	14.30	6.632	.350	.209	.856

4. Aspek Sikap Positif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.821	.838	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOM19	11.59	2.573	.595	.506	.792
KOM20	11.48	2.720	.718	.576	.768
KOM21	11.59	2.526	.629	.442	.782
KOM22	11.45	2.719	.661	.447	.778
KOM23	11.89	2.289	.565	.342	.816

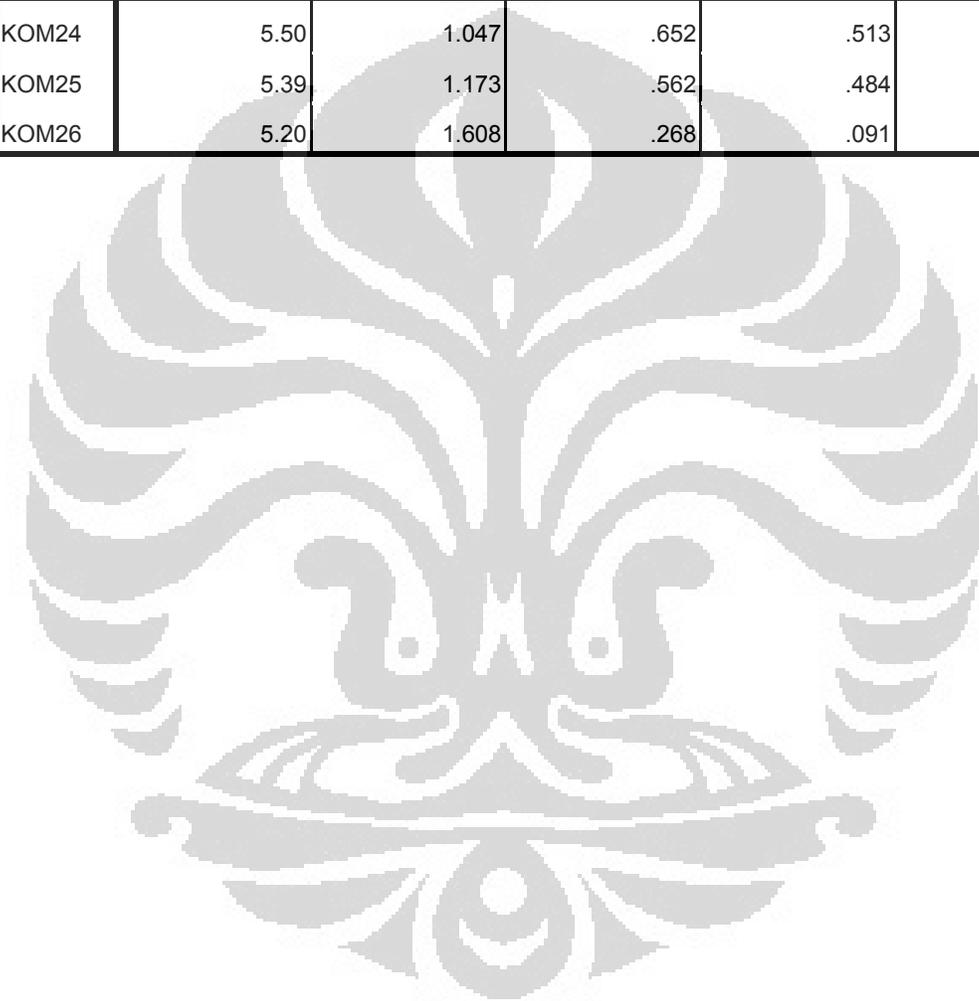
5. Aspek Kesetaraan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.669	.663	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOM24	5.50	1.047	.652	.513	.321
KOM25	5.39	1.173	.562	.484	.461
KOM26	5.20	1.608	.268	.091	.820



Lampiran 6. Gambaran Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki laki	29	74.4	74.4	74.4
	Perempuan	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	7	17.9	17.9	17.9
	SMK	6	15.4	15.4	33.3
	D3	12	30.8	30.8	64.1
	S1	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lama kerja di Trakindo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.6	2.6	2.6
	< 2 tahun	5	12.8	12.8	15.4
	1	1	2.6	2.6	17.9
	2	2	5.1	5.1	23.1
	2-10 tahun	19	48.7	48.7	71.8
	>10 tahun	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Lampiran 7. Korelasi Antara Kepuasan Kerja dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
totKomVal2	69.77	10.062	39
totJSvalid	114.56	21.391	39

Correlations

		totKomVal2	totJSvalid
totKomVal2	Pearson Correlation	1	.451**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	39	39
totJSvalid	Pearson Correlation	.451**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 8. Analisis Tambahan

1. Perbedaan Skor Alat Ukur Berdasarkan Usia

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
meanKomval	.080	2	35	.923
meanJSval	.250	2	35	.780

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
meanKomval	Between Groups	.050	2	.025	.186	.831
	Within Groups	4.681	35	.134		
	Total	4.730	37			
meanJSval	Between Groups	.851	2	.426	.946	.398
	Within Groups	15.745	35	.450		
	Total	16.597	37			

2. Perbedaan Skor Alat Ukur Berdasarkan Jenis Kelamin

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper

meanKomval	Equal variances assumed	1.921	.174	.315	37	.754	.04741	.15046	-.25744	.35227
	Equal variances not assumed			.399	26.478	.693	.04741	.11883	-.19662	.29145
meanJSval	Equal variances assumed	1.565	.219	2.207	37	.034	.53204	.24107	.04359	1.02048
	Equal variances not assumed			2.491	19.980	.022	.53204	.21359	.08648	.97759

3. Perbedaan Skor Kepuasan Kerja Berdasarkan Lama Kerja

Test of Homogeneity of Variances

meanJSval

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.885	2	36	.422

ANOVA

meanJSval

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.206	2	.103	.208	.814
Within Groups	17.887	36	.497		
Total	18.093	38			

4. Perbedaan Skor Efektivitas Komunikasi Interpersonal Berdasarkan Masa Kerja

Test of Homogeneity of Variances

meanKomval

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.702	2	36	.197

ANOVA

meanKomval

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.154	2	.077	.455	.638
Within Groups	6.091	36	.169		
Total	6.245	38			

5. Perbedaan Skor Kepuasan Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Test of Homogeneity of Variances

meanJSval

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.781	3	35	.169

ANOVA

meanJSval

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.815	3	.605	1.301	.290
Within Groups	16.279	35	.465		
Total	18.093	38			

6. Perbedaan Skor Efektivitas Komunikasi Interpersonal Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Test of Homogeneity of Variances

meanKomval

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.748	3	35	.531

ANOVA

meanKomval

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.409	3	.136	.817	.493
Within Groups	5.836	35	.167		
Total	6.245	38			

7. Skor Rerata Faset-Faset Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
meanJS	39	2.64	4.78	3.6994	.61551
meanJSgaji	39	1.00	5.00	2.9359	1.02713
meanJSprom	39	1.75	6.00	3.6795	1.11206
meanJSatas	39	2.25	6.00	4.0769	.89250
meanJSjamsos	39	1.50	4.50	3.1090	.93681
meanJSimbal	39	1.25	5.00	3.4744	.83861
meanJSoperasi	39	1.00	5.00	3.0000	1.41421
meanJSrekan	39	2.00	5.75	4.2821	.78468
meanJSsuasana	39	1.00	6.00	4.6923	.89307
meanJSkom	39	1.75	5.50	3.9872	1.01461
Valid N (listwise)	39				

8. Skor Rerata Faset-Faset Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
meanJS	39	2.64	4.78	3.6994	.61551
meanJSgaji	39	1.00	5.00	2.9359	1.02713
meanJSprom	39	1.75	6.00	3.6795	1.11206
meanJSatas	39	2.25	6.00	4.0769	.89250
meanJSjamsos	39	1.50	4.50	3.1090	.93681
meanJSimbal	39	1.25	5.00	3.4744	.83861
meanJSoperasi	39	1.00	5.00	3.0000	1.41421
meanJSrekan	39	2.00	5.75	4.2821	.78468
meanJSsuasana	39	1.00	6.00	4.6923	.89307
meanJSkom	39	1.75	5.50	3.9872	1.01461
Valid N (listwise)	39				

9. Skor Rerata Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
meanKOM	39	2.20	4.00	2.7908	.40246
meanKOMbuka	39	2.00	4.00	2.7744	.36181
meanKOMempati	39	1.50	4.00	2.6880	.59380
meanKOMdukung	39	1.83	4.00	2.8504	.49381
meanKOMpositif	39	2.00	4.00	2.9128	.40470
meanKOMsetara	39	1.67	4.00	2.7009	.54502
Valid N (listwise)	39				

Lampiran 9. Rundown Pelatihan Komunikasi Interpersonal

WAKTU	SESI PELATIHAN	TUJUAN	AGENDA	Metode dan Peralatan	Pelaksana
8.45 – 9.00 (15 menit)	Persiapan	Agar pelaksanaan pelatihan dapat berjalan dengan baik secara teknis	Persiapkan ruangan, materi, dan peralatan presentasi		Fasilitator dan co-fasilitator
9.00 – 9.20 (20 menit)	Pembukaan	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin keakraban antara fasilitator dan peserta • Memberikan gambaran mengenai aktivitas dalam Pelatihan ini 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan melakukan registrasi • Perkenalan dengan peserta • Penjelasan tujuan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Form kehadiran diedarkan • peserta dan fasilitator bergiliran memperkenalkan diri 	Fasilitator dan co-fasilitator
9.20 – 9.45 (25 menit)	Pre-test	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitator mengetahui harapan peserta terhadap kegiatan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitator menanyakan harapan peserta terhadap kegiatan pelatihan yang akan dilaksanakan ini 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi singkat • Tes tertulis 	Fasilitator

		ini	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta mengerjakan <i>pre-test</i> 		
9.45 – 10.15 (30 menit)	Materi I : Keterbukaan	Peserta dapat memahami pengertian dan batasan-batasan keterbukaan	<ul style="list-style-type: none"> • Bermain “<i>Can you tell me who I am</i>” • Pemberian materi mengenai pengertian dan batasan-batasan keterbukaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Games • Diskusi • Ceramah 	Fasilitator dan co-fasilitator
10.15 – 10.30	<i>Coffee Break</i>				
10.30 – 11.05 (35 menit)	Materi II: Empati	Peserta dapat memahami pengertian dan manfaat pentingnya memiliki empati dalam dunia kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Bermain “Memo Tugas” • Penjelasan mengenai aspek empati dan pentingnya dalam menunjang komunikasi interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Games • Diskusi • Ceramah 	Fasilitator dan co-fasilitator
11.05 – 11.50 (45 menit)	Materi III: <i>Be Positive!</i>	Agar supervisor dapat memahami pentingnya tiga aspek positif, yaitu sikap mendukung,	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi interpersonal • Penjelasan mengenai sikap 	<ul style="list-style-type: none"> • Ceramah • Roleplay • Diskusi 	Fasilitator dan co-fasilitator

		sikap positif, dan kesetaraan dalam menunjang efektivitas komunikasi interpersonal	mendukung, sikap positif, dan kesetaraan dalam kaitannya dengan aspek efektivitas komunikasi interpersonal <ul style="list-style-type: none"> • Bermain peran 		
11.40 - 13.00	<i>ISHOMA</i>				
13.00 – 13.25 (25 menit)	Materi IV: <i>Be a supervisor with an interpersonal touch!</i>	Agar supervisor dapat mengetahui dan memahami cara merespon bawahan, terutama bila bawahan berkonsultasi dengan atasan	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan mengenai cara merespon bawahan, terutama bila bawahan berkonsultasi dengan atasan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ceramah • Nonton video • diskusi 	Fasilitator dan co-fasilitator
13.25 – 13.40 (15 menit)	Kesimpulan	Peserta memiliki pemahaman mengenai aspek-aspek yang dapat membangun efektivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Penarikan kesimpulan hasil pelatihan oleh peserta • Aplikasi dalam kehidupan 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi 	Fasilitator dan co-fasilitator

		komunikasi interpersonal, terutama dalam hubungan atasan-bawahan	pekerjaan		
13.40 – 13.55	Post test + Evaluasi	Untuk mengetahui sejauh mana pemahaman peserta pelatihan atas materi yang disampaikan dan mengetahui tanggapan peserta terhadap kelangsungan kegiatan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta melakukan tes tertulis 	<ul style="list-style-type: none"> • Tes tertulis 	Fasilitator dan co-fasilitator

Lampiran 10. Modul Pelatihan Komunikasi Interpersonal

MATERI I

“KETERBUKAAN”

Tujuan Umum	: Peserta memahami definisi keterbukaan dan batasan-batasan keterbukaan
Tujuan Khusus	: Peserta mampu memahami keterbukaan yang diperlukan di tempat kerja

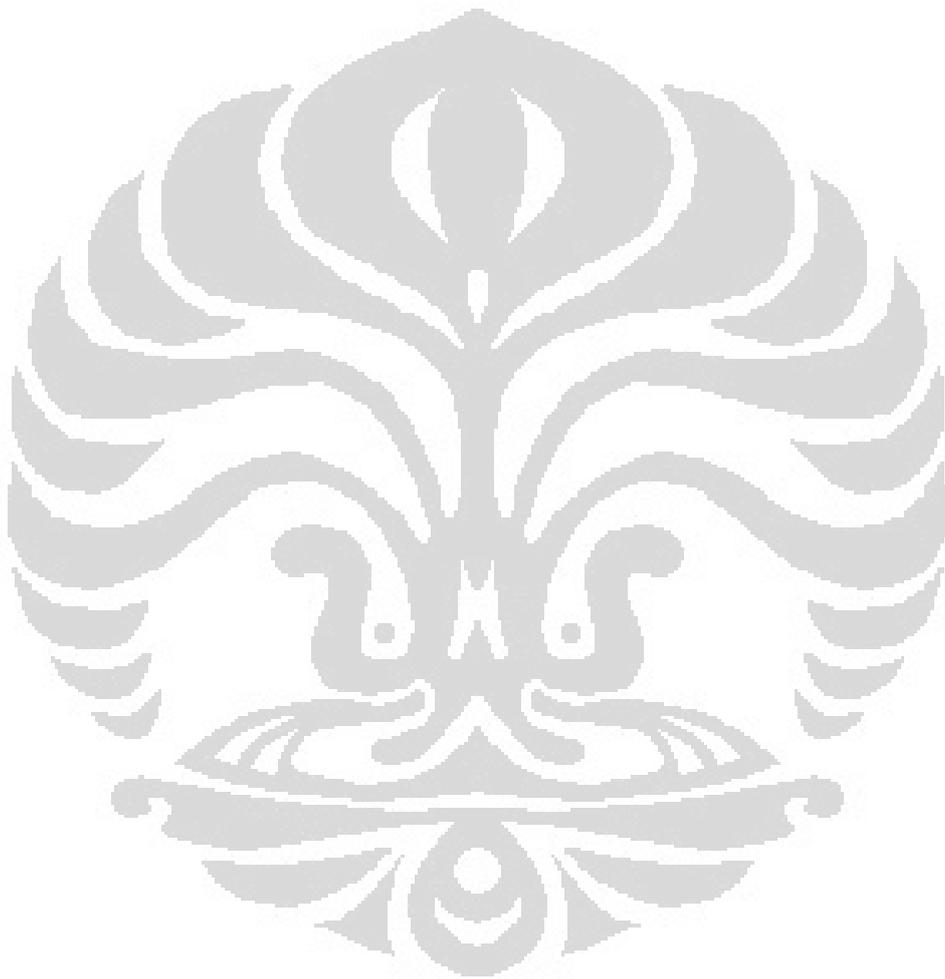
Definisi Keterbukaan

Kemampuan untuk membuka atau mengungkapkan unsur-unsur kepribadian diri melalui komunikasi

Menurut Devito (1996) kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal:

1. Komunikator yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Maksudnya adalah adanya kesediaan untuk membuka diri sepatutnya. Hal ini bukan berarti harus dengan segera membuka semua riwayat hidup, walaupun mungkin ini menarik, tetapi biasanya tidak membantu komunikasi interpersonal. Akan tetapi, lebih penting adalah harus ada kesediaan untuk membuka diri mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini patut.
2. Kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang sehingga komunikator memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain. Orang yang tidak kritis, diam saja, dan tidak tanggap umumnya merupakan lawan bicara yang menjemukan. Seringkali kita menginginkan orang bereaksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan, dan kita pun berhak mengharapkan hal ini.

3. Menyangkut perasaan dan pikiran, yaitu mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah memang yang sebenarnya dan diharapkan tanggung jawab atasnya. Misalnya, dengan menggunakan kata 'saya' dalam mengungkapkan perasaan atau pikiran.



MATERI II

“EMPATI”

Tujuan Umum	: Peserta memahami pengertian empati
Tujuan Khusus	: Peserta mampu memahami empati dan manfaat serta pentingnya memiliki empati dalam dunia kerja

Definisi Empati

Berempati adalah mengambil sudut pandang lain dalam upaya untuk mengalami pikiran dan perasaan mereka. Orang yang berempati mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang sehingga membuat komunikator lebih mampu menyesuaikan komunikasinya.

Langkah pertama dalam mencapai empati adalah menahan godaan untuk mengevaluasi, menafsirkan, dan mengkritik. Bukan karena reaksi ini salah melainkan semata-mata karena reaksi seperti ini seringkali menghambat pemahaman. Fokus dari komunikasi adalah pemahaman.

Di dunia kerja, sering terdengar pembicaraan bahwa hindari berpikir berdasarkan perasaan atau harus berprinsip “jangan membawa perasaan dalam memutuskan sesuatu”. Oleh karena itu individu harus mencoba mengasah empati atau rasa sensitif terhadap perasaan orang lain. Dengan mengetahui perasaan orang lain, diharapkan dapat membawa atau memotivasi orang yang berada dalam kelompok untuk mencapai tujuan atau target kerja. Kita memahami bahwa masing-masing individu manusia adalah unik dan setiap pribadi mempunyai kelebihan dan kekurangan. Seorang pimpinan diharapkan dapat memahami kelebihan dan kekurangan bawahan, sehingga penugasan seseorang diharapkan sesuai dengan kemampuannya.

MATERI III

“BE POSITIVE!”

Tujuan Umum : Peserta memahami tiga aspek positif dalam efektivitas komunikasi interpersonal, yaitu sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan.

Tujuan Khusus : Peserta mampu memahami dan mengidentifikasi aspek-aspek positif, yaitu sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan

Sikap Mendukung (*Supportiveness*)

Sikap mendukung dapat terbentuk dari tiga hal, yaitu:

- a. Deskriptif, dimana individu mempersepsikan sesuatu komunikasi sebagai permintaan akan informasi atau uraian mengenai suatu kejadian tertentu dan tidak bernada menilai atau evaluatif.
- b. Spontanitas
Spontanitas dapat membantu menciptakan suasana mendukung. Orang yang terus terang dan terbuka dalam mengutarakan pikirannya biasanya bereaksi dengan cara yang sama.
- c. Provisionalisme
Bersikap provisional artinya bersikap fleksibel dan berpikiran terbuka, bersedia mendengar pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan agar dapat menciptakan suasana mendukung. Sikap provisional diperlukan karena apabila bersikap berlawanan, yaitu bersikap yakin dan tak tergoyahkan serta berpikiran tertutup, maka lawan bicara biasanya juga akan bersikap defensif.

Sikap positif

Komunikasi antarpribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Selain itu, perasaan positif untuk situasi komunikasi sangat penting untuk interaksi yang efektif. Akan menjadi tidak menyenangkan bila

berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi, atau tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap suasana interaksi.

Kesetaraan

Seseorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan daripada yang lain. Tidak ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Terlepas dari ketidak-setaraan ini, komunikasi antarpribadi akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, masing-masing pihak harus mengakui bahwa mereka mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.



MATERI IV

“BE A SUPERVISOR WITH AN INTERPERSONAL TOUCH”

Tujuan Umum : Peserta memahami cara merespon bawahan dalam berkomunikasi dengan mempertimbangkan hal-hal yang dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi interpersonal
--

Tujuan Khusus : Peserta memahami cara merespon bawahan dalam sebuah komunikasi terutama bila bawahan berkonsultasi dengan atasan

Faktor-Faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi:

1) *Filtering*

Filtering atau penyaringan merujuk kepada pengirim pesan secara sengaja memanipulasi informasi agar tampak lebih berpihak kepada penerima pesan. Misalnya, ketika karyawan mengatakan sesuatu yang menurutnya atasan ingin dengar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan melakukan penyaringan informasi.

2) *Selective Perception*

Hal ini terjadi ketika penerima pesan memproses komunikasi secara selektif berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik pribadi lainnya. Penerima pesan juga menerjemahkan pesan sesuai dengan kepentingan dan harapannya dalam komunikasi tersebut.

3) *Information Overload*

Setiap individu memiliki kapasitas terbatas dalam memproses data. Ketika informasi yang harus diproses melampaui kapasitas kita, hasilnya adalah kelebihan beban informasi (*information overload*). Dewasa ini, potensi manager dan para professional untuk mengalami kelebihan beban informasi adalah tinggi. Akibatnya, mereka cenderung mengabaikan, melewati, atau melupakan informasi tersebut dan secara langsung efektivitas komunikasi akan berkurang.

4) *Emotions*

Perasaan penerima pesan saat komunikasi berlangsung dapat mempengaruhi bagaimana pesan tersebut diinterpretasikan. Misalnya, pesan yang sama diterima ketika kita sedang marah sering kali berbeda interpretasi ketika kita menerima pesan tersebut saat senang.

5) Bahasa

Satu kata dapat berbeda makna bagi orang lain. Usia, pendidikan, latar belakang budaya adalah tiga variabel yang secara jelas mempengaruhi bahasa yang seseorang gunakan dan definisi yang dipahami oleh orang tersebut. Dalam sebuah organisasi, apalagi organisasi yang sudah besar, biasanya terdiri dari karyawan yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda-beda. Lebih jauh lagi, level-level maupun kelompok kerja tidak jarang yang memiliki jargon untuk menjelaskan sesuatu.

6) *Communication Apprehension*

Istilah ini dapat juga diartikan sebagai kecemasan (*anxiety*). Banyak orang yang merasa takut berbicara di depan umum dan cenderung menghindari percakapan oral, tertulis, atau keduanya. Misalnya, individu yang cemas dalam percakapan oral akan merasa sangat kesulitan ketika harus berhadapan langsung atau menjadi cemas ketika harus berbicara melalui telepon sehingga ia meninggalkan pesan melalui memo atau faksimili meskipun berbicara melalui telepon adalah cara yang paling tepat untuk menyampaikan pesan tersebut.

Hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan komunikasi interpersonal:

1. *Attitudinal skills*;

beberapa sikap yang perlu dimiliki atau dipelajari oleh atasan adalah

- a) Respek, menghormati lawan bicara dengan menghindari penilaian */judgement* negatif
- b) *Congruence*, yang berarti konsistensi antara apa yang dikatakan dengan yang dilakukan oleh atasan. Sikap ini mencerminkan kejujuran, transparansi, dan kepercayaan.
- c) Hangat, sebaiknya atasan memberikan tanggapan positif sehingga bawahan merasa diterima dengan baik untuk melakukan komunikasi

d) Konfrontasi, kondisi ini dapat terjadi ketika atasan menemukan adanya inkonsistensi antara apa yang dikatakan bawahan dengan yang dilakukannya. Hal ini adalah wajar dalam perkembangan konsultasi. Misalnya, bawahn mengatakan bahwa ia benci dengan A, dan di kalimat lain dia mengatakan bahwa A adalah orang yang menyenangkan. Ini merupakan bentuk inkonsistensi. Yang sebaiknya dilakukan adalah dengan menyadarkan bawahan mengenai kata-kata yang tidak konsisten tersebut. Ingat, cara paling baik adalah dengan 'perasaan' bukan dengan nada mengintimidasi.

2. *Listening Skills;*

Mendengar '*listen*' berbeda dengan '*hear*'. Dalam konsultasi ataupun percakapan biasa, yang dibutuhkan adalah '*listening*' yang membutuhkan kesadaran atasan dalam melihat sinyal baik dalam verbal maupun non-verbal selama percakapan berlangsung. Jadi, tidak hanya menerima apa yang dikatakan bawahan, tetapi juga menerima bagaimana kata-kata tersebut diungkapkan.

3. *Giving Leads,*

merupakan statement atau pernyataan yang digunakan atasan dalam berkomunikasi dengan bawahan. *Leads* diklasifikasikan menjadi beberapa kategori:

- a. *Restatement content*, menunjukkan pemahaman atasan melalui pengulangan kembali berdasarkan kalimat baru oleh atasan mengenai apa yang telah dikatakan oleh bawahan.
- b. *Questioning*, carilah informasi lebih rinci dan bertanya kepada bawahan untuk mengelaborasi inti percakapan. Hindari bertanya dengan pertanyaan tertutup yang memicu jawaban 'ya' dan 'tidak'. Lakukan pertanyaan terbuka sehingga bawahan bisa menjelaskan jawaban.

Contoh:

Pertanyaan tertutup: Apakah kondisi keluarga Anda mendukung
padatnya jam kerja Anda?

Pertanyaan terbuka: Bisa diceritakan bagaimana kondisi keluarga
Anda dalam menanggapi jam kerja Anda?

- c. *Reflection of feeling*, ungkapkan bahwa atasan memahami sudut pandang bawahan. Cara ini dapat menunjukkan bahwa atasan menyadari dan merespon perasaan yang dialami bawahan.

Contoh:

Bawahan : Saya senang karena masa percobaan sudah berakhir.

Atasan : Berarti Anda merasa lega karena sudah resmi masa percobaan ini berakhir. Saya dulu di posisi Anda juga seperti itu.

- d. *Reassurance*, memberikan dukungan kepada bawahan untuk mengeksplorasi ide-ide dalam menghadapi masalah
- e. *Interpretation*, jelaskan makna dibalik pernyataan bawahan. Hal ini perlu dilakukan terhadap pernyataan bawahan yang terkesan ambigu sehingga atasan benar-benar yakin bahwa pemahamannya sama dengan apa yang dimaksud oleh bawahan.
- f. *Summarizing*, pada akhir pertemuan konseling kedua pihak, baik atasan dan bawahan harus merangkum apa yang menjadi persetujuan dan perencanaan selanjutnya agar tercapai progress atau pencapaian yang lebih lagi.

Contoh: Sebelum kita mengakhiri sesi konseling, bisakah Anda meriviu dua hal utama yang menjadi pertimbangan Anda dan rencana apa yang sejalan dengan hal tersebut?

Lampiran 11. Lembar Pre-Test dan Post Test

Nama	:
Posisi	:
Departemen	:
Tanggal	:

Jawablah empat pertanyaan di bawah ini dan pastikan tidak ada nomer yang terlewatkan.

1. Apa yang Anda pahami mengenai komunikasi interpersonal?
2. Apa yang dimaksud keterbukaan dalam berkomunikasi?
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan empati?
4. Jelaskan apa yang dimaksud kesetaraan dalam berkomunikasi?

Lampiran 12. Lembar Evaluasi Pelatihan

Lembar Evaluasi Pelatihan

Pada kesempatan ini, Anda diminta untuk mengisi lembar masukan untuk membuat perbaikan pada program serupa di kemudian hari.

Berikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan sesuai dengan apa yang Anda rasakan selama pelaksanaan pelatihan ini. Kami juga mengharapkan komentar Anda untuk perbaikan pelatihan yang diberikan.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju (1-3)

S = Setuju (4-5)

SS = Sangat Setuju (6-8)

No	Keterangan	STS			S		SS		
A. Materi Pelatihan									
1.	Materi yang disampaikan cukup sesuai dengan pekerjaan Anda	1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Materi yang diberikan menarik	1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Materi disampaikan dengan cara yang menyenangkan	1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Materi disampaikan dengan jelas	1	2	3	4	5	6	7	8
5.	Pemberian materi dan Aktivitas latihan cukup berimbang	1	2	3	4	5	6	7	8
6.	Kualitas format materi bagus	1	2	3	4	5	6	7	8
B. Fasilitator									
7.	Fasilitator cukup persiapan	1	2	3	4	5	6	7	8
8.	Fasilitator menyampaikan materi dengan sistematis	1	2	3	4	5	6	7	8
9.	Cara fasilitator menyampaikan materi dapat dimengerti dengan jelas	1	2	3	4	5	6	7	8
10.	Fasilitator mampu berkomunikasi dan membangun hubungan dengan peserta	1	2	3	4	5	6	7	8
C. Peserta									
11.	Sebagai peserta, saya merasa puas terhadap pelatihan ini	1	2	3	4	5	6	7	8
12.	Saya rasa kegiatan pelatihan ini akan membantu saya menyelesaikan tugas lebih baik	1	2	3	4	5	6	7	8
D. Waktu Pelaksanaan									
13.	Pelatihan dilaksanakan tepat waktu	1	2	3	4	5	6	7	8
14.	Pengaturan waktu cukup baik	1	2	3	4	5	6	7	8

Komentar lain untuk perbaikan kegiatan ini adalah :

Lampiran 13. Padatan Faktual Sesi Kedua dalam Sosialisasi Program Pelatihan Komunikasi Interpersonal

Peneliti : Terimakasih atas perhatian Ibu dan Bapak disini karena telah menyimak presentasi dari saya. Selanjutnya adalah sesi tanggapan dari perusahaan. Pada kesempatan ini, diharapkan pihak perusahaan dapat memberikan komentar, dapat berupa opini, kritikan, saran, atau apapun. Semua komentar ini hendaknya berkaitan dengan bagaimana pengaplikasian program yang tadi saya presentasikan di perusahaan ini.

Ibu B : Secara keseluruhan sih udah cukup bagus ya. Kamu sudah presentasi dari isi pelatihan dan apa saja yang harus diperhatikan pada tahap pemantauan peserta setelah pelatihan.

Ibu C : Memang Mbak, kalau diterapkan mungkin akan bagus ya karena pada tahap pemantauan pun dijelaskan keuntungan dilakukan pemantauan setelah pelatihan dilaksanakan, jadi kelihatan apa mereka bisa nerapin apa ngga.

Peneliti : Terimakasih masukannya Bu, bagaimana Ibu A dan Bapak D. Apakah ada masukan lain?

Bapak D : Sama ya seperti Ibu C dan B. Tambahan saya, apakah benar bisa meningkatkan komunikasi interpersonal supervisor dengan waktu sehari saja? Biasanya kalau kita itu *training* bisa berhari-hari.

Peneliti : Baik Pak. Seingat saya, kita memang melakukan perjanjian kan berdasarkan saran Bapak bahwa intervensi dibuat seefisien mungkin. Yang Bapak bilang supaya pekerjaan harian peserta tidak terganggu. Jadi saya sebagai peneliti memutuskan untuk merangkumnya dalam satu hari. Kalau soal efektivitas pelatihannya bagaimana, menurut saya tidak bisa kita *judge* karena pelatihan ini tidak dapat kesempatan untuk dicobakan.

Ibu C : Kalau manfaat praktis setelah pelatihan ini dilaksanakan apa?

Lampiran 13. (Lanjutan)

Ibu A : Ya bisa jadi manfaatnya adalah mendukung kegiatan yang kita punya. Seperti konseling karyawan tuh akan lebih baik kalau atasannya punya komunikasi interpersonal yang bagus. Mungkin dengan pelatihan ini ya jadi bisa lebih baik komunikasi merkanya. Konseling pun bisa terlaksana dengan lebih efektif. Gitu ya Mbak? Loh kok jadi saya ya yang jawab.

Peneliti : Iya Bu, betul. Saya sependapat dengan Ibu.

Bapak D : Oh, mungkin kalau di perusahaan kita ini ya untuk mempersiapkan agar program konseling berjalan ada juga *training coaching and counseling*.

Peneliti : Jadi semua calon peserta pelatihan komunikasi interpersonal ini sudah pernah ikut training konseling, Pak?

Bapak D : Kebetulan mereka semua belum pernah. Tapi ya pelatihan *coaching and counseling* itu sudah jadi program.

Peneliti : Tapi belum semua supervisor sempat ikut. Begitu kah Pak.

Bapak D : Ya bisa dibilang begitu.

Peneliti : Jadi Pak, kalau boleh berpendapat, *coaching and counseling training* ini berbeda dengan pelatihan dari saya ini. Komunikasi interpersonal itu bukan hanya tentang konseling saja, tapi bagaimana mempersiapkan atasan-atasan ini supaya komunikasi interpersonal menjadi bagian dari keterampilan yang mereka punya. Ya nantinya bisa dipakai dimana-mana, mau di konseling bisa, mau pas rapat juga bisa. Begitu kira-kira.

Ibu A : Saya sih ngerti ya. Jadi kalau pelatihan ini efektif dan peserta bisa menerapkan apa yang dilatih, berarti atasan bisa berhasil membuat bawahan nyaman untuk cerita atau mengutarakan pendapatnya dengan leluasa tanpa takut. Ya komunikasi interpersonal jadi meningkat.

Lampiran 13. (Lanjutan)

Keterangan tambahan

Data mentah dalam verbatim mengenai percakapan selama sesi kedua sosialisasi, yakni tanggapan manajemen terhadap presentasi mengenai rancangan program manajemen, diproses melalui tiga tahap sebagai berikut:

- 1) Verbatim diolah menjadi cuplikan-cuplikan percakapan yang sekiranya penting untuk dianalisis lebih lanjut
- 2) Cuplikan-cuplikan tersebut dijadikan padatan faktual dengan penatabahasaannya kembali agar lebih mudah dipahami
- 3) Padatan faktual yang diperoleh lalu diinterpretasikan dalam penjabaran di Bab 4