



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENINGKATAN KOMPETENSI KOMUNIKASI  
INTERPERSONAL DAN KINERJA PRE OPS PILOT  
SELAMA MASA PERCOBAAN DI PT. X DENGAN  
MEMBERIKAN PELATIHAN KOMUNIKASI  
INTERPERSONAL YANG EFEKTIF**

*(Increasing of interpersonal communication competency and  
performance in pre ops pilot on the job training at PT. X by giving  
effective interpersonal communication training)*

**TESIS**

**MIRANTI SUSILOWATI  
1006796411**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENINGKATAN KOMPETENSI KOMUNIKASI  
INTERPERSONAL DAN KINERJA PRE OPS PILOT  
SELAMA MASA PERCOBAAN DI PT. X DENGAN  
MEMBERIKAN PELATIHAN KOMUNIKASI  
INTERPERSONAL YANG EFEKTIF**

*(Increasing of interpersonal communication competency and  
performance in pre ops pilot on the job training at PT. X by giving  
effective interpersonal communication training)*

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister**

**MIRANTI SUSILOWATI  
1006796411**

**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** : MIRANTI SUSILOWATI

**NPM** : 1006796411

**Tanda Tangan** :



**Tanggal** : 5 Juli 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Miranti Susilowati  
NPM : 1006796411  
Program Studi : Psikologi Profesi  
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi  
Judul Tesis : Peningkatan Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja *Pre Ops Pilot* Selama Masa Percobaan di PT.X dengan Memberikan Pelatihan Komunikasi Interpersonal yang Efektif

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 : Prof. Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si. ( *Andi chel* )  
NIP196701231992032001

Pembimbing II : Arum Etikariena Hidayat, M.Psi., Psi. ( *Arum* )  
NIP0806050142

Penguji I : Drs. Urip A. Mokoginta, Ph.D. ( *Urip Mokoginta* )  
NIP195107251976031002

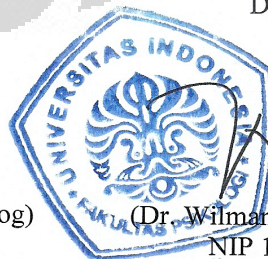
Penguji II : Dra. Indrya A.R. Darsono, M.A. ( *Indrya Darsono* )  
NIP131645337

### DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi  
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia

*Arum*



*Wilman*

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

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

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 5 Juli 2012

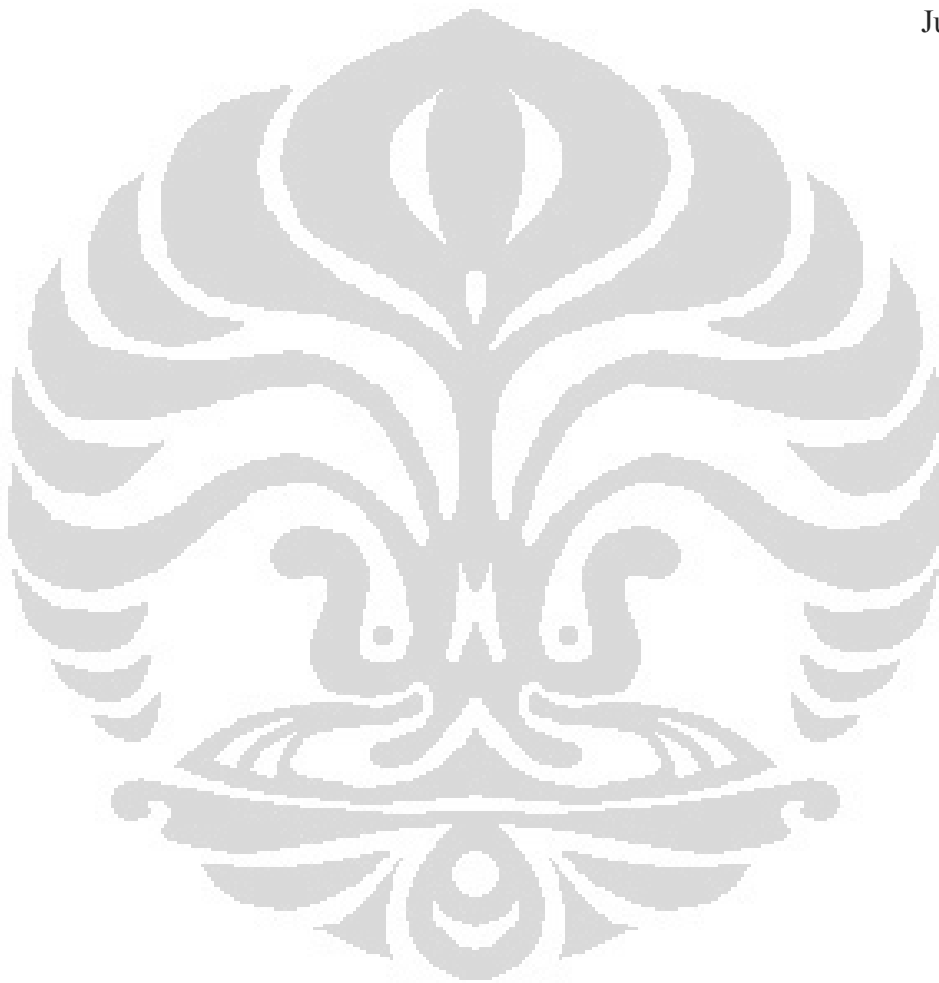
## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin. Akhirnya setelah 3 bulan yang cukup melelahkan, tesis ini terselesaikan. Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan berbagai kemudahan dalam proses pembuatan tesis ini. Selain kerja keras dan usaha, terselesaikannya tesis ini tentu tidak terlepas dari bantuan dan dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, ijinlanlah peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

- Prof. Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si., selaku pembimbing tesis I, serta Arum Etikariena Hidayat, M.Psi., Psi., selaku pembimbing tesis II, yang telah banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
- Drs. Urip A. Mokoginta, Ph.D. dan Dra. Indrya A.R. Darsono, M.A selaku penguji tesis peneliti yang memberikan masukan akan perbaikan tesis ini.
- Ayah, Capt. Eko Widjajanto. Terima kasih ayah yang sudah membantu dan selalu mendoakan peneliti untuk kelancaran penyelesaian tesis ini.
- Mama, Budi Sulistyowati. Terima kasih mama, selalu ada waktu untuk mendengar keluk kesah peneliti selama penyelesaian tesis ini.
- Tantri Jayanti, drg. dan Dimas Baskoro, kakak-kakak yang selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini.
- Bapak Sarsulis, selaku Asisten Manager Training PT.X yang membantu penelitian dari awal sampai akhir intervensi dilakukan.
- Anggi Susilowati, Darnella Puspita, Elita Loina, Theresia M. Ninawati, Kartika Sarisusantini, dan teman-teman Magister Profesi PIO XVI yang selalu memberikan dukungan dan bantuan selama penyelesaian tesis ini.
- Belinda Agustya, P.D. Merizka, dan Prillia Saraswati, yang selalu memberikan semangat dan doa hingga tesis ini dapat diselesaikan.
- Seluruh *pre ops pilot* di PT. X yang bersedia menjadi partisipan penelitian ini. Terima kasih atas kesediaannya untuk mengisi kuesioner penelitian ini dan terlibat aktif selama proses intervensi.
- Pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhir kata, peneliti sadar bahwa tesis ini masih banyak kekurangan. Namun, peneliti berharap tesis ini dapat bermanfaat dengan membacanya. Peneliti terbuka terhadap seluruh kritik dan saran, yang dapat ditujukan ke [miranti.susilowati@gmail.com](mailto:miranti.susilowati@gmail.com). Sekali lagi peneliti ucapkan terima kasih!

Juli, 2012



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

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

Nama : Miranti Susilowati  
NPM : 1006796411  
Program Studi : Psikologi Profesi  
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisas  
Fakultas : Psikologi  
Jenis Karya : Tesis

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

Peningkatan Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja *Pre Ops Pilot* Selama Masa Percobaan di PT.X dengan Memberikan Pelatihan Komunikasi Interpersonal yang Efektif

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 5 Juli 2012  
Yang menyatakan



(Miranti Susilowati)

## ABSTRAK

Nama : Miranti Susilowati  
Program Studi : Psikologi Profesi  
Peminatan : Psikologi Industri Dan Organisasi  
Judul : Peningkatan Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja *Pre Ops Pilot* Selama Masa Percobaan di PT.X dengan Memberikan Pelatihan Komunikasi Interpersonal yang Efektif

Tesis ini bertujuan untuk melihat peningkatan kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja *pre ops pilot* dengan memberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif. Berdasarkan penggalan data awal melalui wawancara dengan asisten manajer training dan *chief pilot fixed wing*, diketahui bahwa sampai saat ini belum pernah dilakukan pengukuran terhadap kinerja dan kompetensi komunikasi interpersonal pada *pre ops pilot*. Mereka juga mengeluhkan bahwa *pre ops pilot* yang ada di perusahaan memiliki kinerja yang belum maksimal, dimana komunikasi interpersonal merupakan aspek yang masih perlu dikembangkan. Sebanyak 7 *pre ops pilot* di PT. X menjadi sampel di penelitian ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja. Bentuk hubungan tersebut bersifat positif, dimana semakin tinggi kompetensi komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kinerja mereka. Selain melihat hubungan, peneliti juga melihat efektivitas dari pelatihan komunikasi interpersonal yang diberikan terhadap kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan tersebut efektif dalam meningkatkan kompetensi komunikasi interpersonal, tetapi belum efektif dalam meningkatkan kinerja *pre ops pilot* di PT. X.

Kata kunci : Kompetensi komunikasi interpersonal, kinerja, pelatihan komunikasi interpersonal, *pre ops pilot*.



## ABSTRACT

Name : Miranti Susilowati  
Study Program : Psikologi Profesi  
Concentration : Industrial and Organizational Psychology  
Title : Increasing of interpersonal communication competency and performance in pre ops pilot on the job training at PT.X by giving effective interpersonal communication training

The purpose of this study is to see an increasing of interpersonal communication competence and performance in pre ops pilots by giving an effective interpersonal communication training. Based on the initial data through interviews with the assistant manager training and chief pilot fixed wing, the company haven't been conducted performance appraisal and interpersonal communication competency in pre ops pilot. They also complained that the existing pre ops pilot doesn't have an optimized performance, where interpersonal communication is an aspect that needs to be developed. Seven pre ops pilot at PT.X participated in this study. The result indicated that there is a significant relationship between interpersonal communication competency and performance. The form of the relationship is positive, where the higher interpersonal communication competence that they have, the performance is also high. In addition, the researcher also examined the effectiveness of interpersonal communication training toward interpersonal communication competence and performance. The result showed that training is effectively improve interpersonal communication competence, but not in the performance of pre ops pilot in PT.X.

Key Words : interpersonal communication competency, performance, interpersonal communication training, pre ops pilot.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Permasalahan .....	5
1.3. Rumusan Permasalahan .....	9
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	10
1.4.1. Tujuan Penelitian .....	10
1.4.2. Manfaat Penelitian .....	10
1.5. Sistematika Penulisan .....	10
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kinerja .....	12
2.1.1 Definisi Kinerja .....	12
2.1.2 Bentuk Kinerja .....	13
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	14
2.2 Penilaian Kinerja .....	15
2.2.1 Definisi Penilaian Kinerja .....	15
2.2.2 Metode Penilaian Kinerja .....	15
2.2.3 Masalah dalam Penilaian Kinerja .....	17
2.2.4 Penilai dalam Penilaian Kinerja .....	18
2.3 Kompetensi .....	19
2.3.1 Definisi Kompetensi .....	19
2.3.2 Kategorisasi Kompetensi .....	21
2.3.3 Karakteristik Kompetensi .....	21
2.3.4 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja .....	22
2.4 Komunikasi .....	23
2.4.1 Definisi Komunikasi .....	23
2.4.2 Proses Komunikasi .....	24
2.4.3 Elemen Komunikasi .....	24
2.4.4 Fungsi Komunikasi .....	25
2.5 Kompetensi Komunikasi Interpersonal .....	26

2.6	Intervensi .....	28
2.6.1	Strategic Intervention .....	29
2.6.2	Techno Structural Intervention .....	30
2.6.3	Human Process Intervention .....	30
2.6.4	Human Resources Management .....	30
2.7	Pelatihan .....	30
2.7.1	Definisi Pelatihan .....	31
2.7.2	Metode dalam Pelatihan .....	31
2.7.3	Alat Bantu yang Digunakan .....	33
2.7.4	Evaluasi dalam Pelatihan .....	34
2.8.	Dinamika Hubungan Kompetensi Komunikasi Interpersonal, Kinerja, dan Pelatihan Komunikasi Interpersonal .....	35
<b>3.</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1.	Pendekatan Penelitian .....	38
3.2.	Tipe Penelitian .....	38
3.3.	Desain Penelitian .....	39
3.4.	Variabel Penelitian .....	39
3.4.1.	Kompetensi Komunikasi Interpersonal .....	39
3.4.2.	Kinerja .....	40
3.5.	Rumusan Masalah .....	40
3.6.	Hipotesis Penelitian .....	41
3.6.1.	Hipotesis Alternatif .....	41
3.6.2.	Hipotesis Null .....	41
3.7.	Partisipan Penelitian .....	41
3.8.	Metode Pengumpulan Data .....	42
3.8.1.	Observasi .....	42
3.8.2.	Wawancara .....	42
3.8.3.	<i>Focus group discussion</i> .....	43
3.8.4.	Kuesioner .....	44
3.8.4.1.	Kuesioner kompetensi komunikasi interpersonal .....	44
3.8.4.2.	Kinerja .....	45
3.9.	Metode Pengolahan dan Analisis Data .....	46
3.10.	Rancangan Penelitian .....	47
3.11.	Prosedur Penelitian .....	45
3.11.1.	Tahap Scouting .....	48
3.11.2.	Tahap Entry .....	48
3.11.3.	Tahap Data Collection .....	48
3.11.4.	Tahap Feedback .....	49
3.11.5.	Tahap Diagnosis .....	49
3.11.6.	Tahap Action Planning .....	50
3.11.7.	Tahap Implementation .....	50
3.11.8.	Tahap Evaluation .....	50

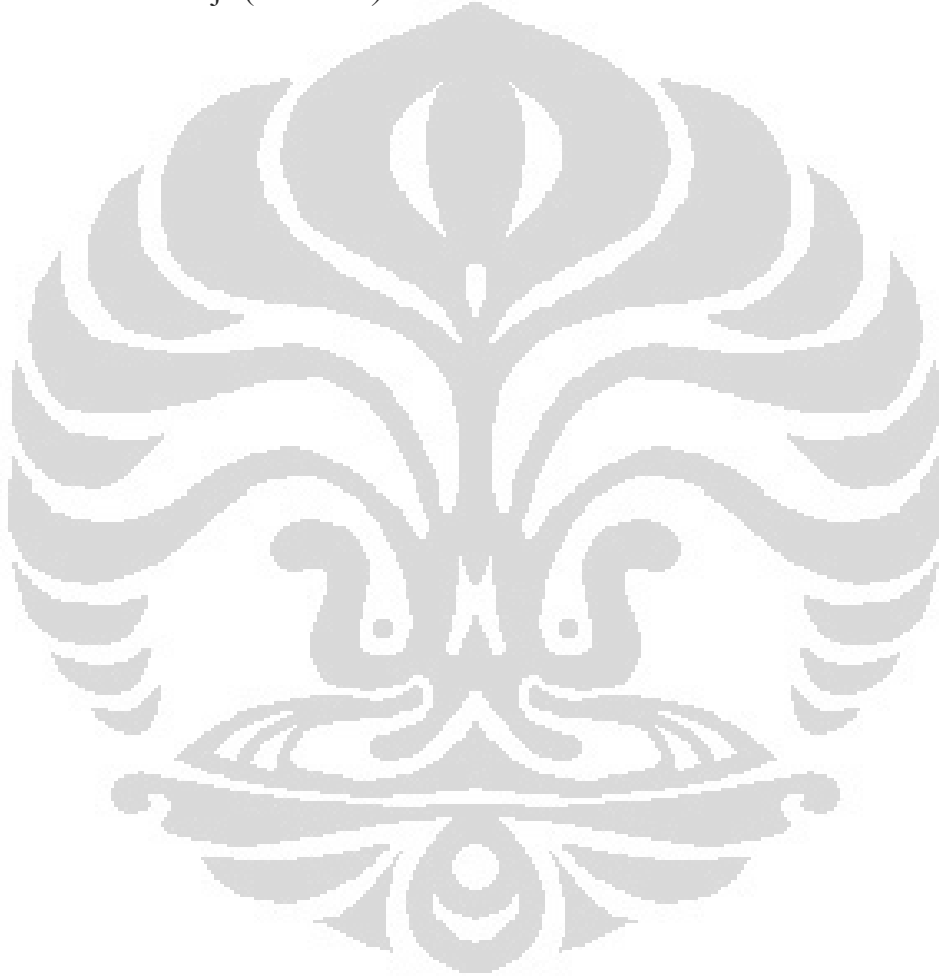
<b>4. HASIL PENELITIAN</b>	
4.1. Gambaran Partisipan Penelitian .....	51
4.1.1. Gambaran Partisipan berdasarkan usia .....	51
4.1.2. Gambaran Partisipan berdasarkan daerah asal .....	52
4.2. Gambaran Hasil Penelitian ( <i>Pre-test</i> ) .....	52
4.2.1. Gambaran Hasil Kompetensi Komunikasi Interpersonal .....	52
4.2.2. Gambaran Hasil Kinerja .....	53
4.2.3. Penyebaran Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja .....	55
4.2.4. Hubungan Antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja .....	56
4.3. Program Intervensi .....	56
4.3.1. Waktu .....	56
4.3.2. Tempat .....	56
4.3.3. Partisipan .....	56
4.3.4. Prosedur .....	57
4.3.5. Evaluasi .....	57
4.4. Gambaran Hasil Penelitian ( <i>Post-test</i> ) .....	59
4.4.1. Gambaran Hasil Kompetensi Komunikasi Interpersonal ( <i>Post- test</i> ) .....	59
4.4.2. Gambaran Hasil Kinerja ( <i>Post-test</i> ) .....	61
4.4.3. Penyebaran Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja ( <i>Post-test</i> ) .....	62
4.5. Gambaran Hasil Perbandingan <i>Pre-Test</i> dengan <i>Post-Test</i> .....	63
4.5.1. Hasil Perbandingan <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> Kompetensi Komunikasi Interpersonal .....	63
4.5.2. Hasil Perbandingan <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> Kinerja .....	64
4.5.3. Hubungan Antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja ( <i>Post-Test</i> ) .....	64
<b>5. DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN</b>	
5.1. Diskusi .....	65
5.1.1. Diskusi Hasil Penelitian .....	65
5.1.2. Keterbatasan Penelitian .....	70
5.2. Kesimpulan .....	71
5.3. Saran .....	71
5.3.1. Saran Metodologis .....	71
5.3.2. Saran Praktis .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	73
<b>LAMPIRAN</b> .....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Hasil Penilaian Kinerja .....	47
Tabel 4.1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia .....	51
Tabel 4.2. Gambaran Responden Berdasarkan Daerah Asal .....	52
Tabel 4.3. Hasil Perhitungan Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal.....	53
Tabel 4.4. Gambaran Pengkategorian skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal .....	53
Tabel 4.5. Hasil Perhitungan Skor Kinerja .....	54
Tabel 4.6. Gambaran Pengkategorian Skor Kinerja .....	54
Tabel 4.7. Hasil Evaluasi Pelatihan Tahap 1 .....	58
Tabel 4.8. Hasil Evaluasi Pelatihan Tahap 2 .....	58
Tabel 4.9. Hasil Perhitungan Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal pada saat <i>Post-test</i> .....	60
Tabel 4.10. Gambaran Pengkategorian skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal ( <i>Post-test</i> ) .....	60
Tabel 4.11. Hasil Perhitungan Skor Kinerja ( <i>Post-Test</i> ) .....	61
Tabel 4.12. Gambaran Pengkategorian skor Kinerja ( <i>Post-Test</i> ) .....	61

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1. Hubungan antara Kompetensi dan Kinerja .....	23
Bagan 2.2. Intervensi dalam Pengembangan Organisasi .....	29
Bagan 3.1. Rancangan Penelitian .....	47
Bagan 4.1. Pengkategorian Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja .....	55
Bagan 4.2. Pengkategorian Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja ( <i>Post-Test</i> ) .....	62



## **Bab 1. Pendahuluan**

### **1.1. Latar Belakang**

Saat ini, perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi udara di Indonesia sedang berkembang. Kondisi ini membuat perusahaan-perusahaan membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, terutama untuk pilot yang akan mengendarai pesawat udara tersebut. Permasalahannya, jumlah pilot di Indonesia sangat sedikit. Kebutuhan pilot mencapai 600 orang setiap tahun dan baru bisa dipenuhi sekitar 250 orang/tahun (Harian Analisa, 2012). Dengan melihat terbatasnya pilot di Indonesia, perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi udara akan bersaing untuk mendapatkan pilot baru. Untuk mendapatkan pilot baru tersebut, ada beberapa cara yang dapat dilakukan, salah satunya adalah melalui kerja sama dengan Sekolah Tinggi Penerbang. Akan tetapi, pilot yang didapat dari Sekolah Tinggi Penerbang ini masih belum mempunyai pengalaman kerja yang lebih banyak dibandingkan dengan pilot yang sudah mempunyai pengalaman kerja sebelumnya. Oleh sebab itu, perusahaan yang merekrut pilot dari Sekolah Tinggi Penerbang harus memberikan pelatihan dan pengembangan khusus agar mereka dapat beradaptasi dengan tuntutan pekerjaannya dan menjadi pilot yang kompeten.

Pekerjaan sebagai pilot merupakan pekerjaan yang tidak mudah dilakukan oleh semua orang. Hal ini disebabkan karena sifat pekerjaan pada pilot menuntut keterampilan khusus dan disiplin yang tinggi, sehingga seorang yang ingin menjadi pilot harus melewati proses seleksi yang ketat dan melalui proses pendidikan dan latihan dengan disiplin yang tinggi (Durham, 1977). Selain itu, seorang pilot harus dapat memikirkan dan mengawasi kejadian per kejadian yang mungkin terjadi selama penerbangan, seperti ketinggian pesawat/helikopter dari permukaan laut, kecepatan terbang, berapa lama pesawat/helikopter terbang, dan kondisi operasi penerbangan dan subsistemnya (Williams, dalam Roscoe, 1980). Selain itu, pekerjaan ini juga merupakan pekerjaan yang memiliki tanggung jawab yang besar karena mereka harus menjaga keselamatan dirinya, awak kabin, dan juga para penumpang. Oleh sebab itu, sangat diperlukan pilot

yang diyakini memiliki kinerja yang baik, dimana mereka sangat ahli dan terampil dalam mengendarai pesawat dan juga kompeten dalam aspek-aspek non teknis yang mendukung pekerjaannya untuk mengantisipasi kejadian-kejadian yang tidak diinginkan yang dapat mengancam keselamatan orang-orang yang ada di dalam pesawat.

Campbell (dalam Jex & Britt, 2008) mengatakan bahwa kinerja merupakan nilai yang diatribusikan kepada perilaku kerja tertentu yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, Byars dan Rue (dalam Sutrisno, 2009) mengartikan kinerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Bernardin, Russel, dan Kane (dalam Brown dan Lent, 2005) mendefinisikan kinerja sebagai catatan keluaran yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Suri (2007) menyatakan bahwa ada empat faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor lingkungan, faktor pribadi, faktor organisasi, dan faktor psikologis. Faktor lingkungan yaitu segala sesuatu yang berada di luar organisasi itu sendiri termasuk diantaranya lingkungan ekonomi, sosial, politik dan teknologi. Faktor-faktor ini bersifat eksternal namun dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor kedua adalah faktor pribadi yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman kerja), demografis (umur, etnis, jenis kelamin). Kemampuan adalah sifat bawaan yang dapat dipelajari. Sementara itu, keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Kemudian, faktor Organisasi adalah aspek organisasi berkaitan dengan sumber daya, pola kepemimpinan, sistem imbalan dan struktur organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor yang terakhir adalah faktor psikologis yang merupakan



karakteristik dan atribut mental individu yang dapat mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat faktor pribadi terhadap kinerja, khususnya masalah kompetensi komunikasi interpersonal. Hal ini disebabkan karena selain terampil dalam mengendarai pesawat, seorang pilot juga penting untuk memiliki keterampilan yang bersifat *soft skill*, salah satunya adalah kompetensi komunikasi (Harper, 2006).

Lebih jauh, Harper (2006) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal menjadi aspek yang penting dalam komunikasi pada pilot karena dalam pekerjaannya pilot berhubungan dengan banyak pihak seperti rekan kerja (yang jabatannya bisa co.pilot/ capten), pramugari/pramugara, teknisi, *air traffic controller*, klien/pelanggan, dan sebagainya. Salah satunya adalah komunikasi interpersonal dengan *air traffic controller*, dimana pilot harus berhubungan dengan mereka untuk mengetahui ketepatan dalam lepas landas dan mendarat. Ia juga menyatakan bahwa komunikasi yang efektif melalui teknologi radio menuntut para pilot dan *air traffic controller* untuk mempersiapkan segala kemungkinan, mendengarkan secara hati-hati komunikasi yang disampaikan, dan berkomunikasi secara jelas. Menurut Fischer dan Orasanu (1999) komunikasi antara pilot dan *air traffic controller* secara langsung mempengaruhi keselamatan transportasi dan performa. Selain itu, Olson dan Sarter (2001) juga menemukan bahwa kesalahan komunikasi dalam operasi penerbangan dapat menyebabkan kecelakaan, dan hilangnya nyawa. Oleh sebab itu, keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif oleh pilot dan *air traffic controller* merupakan elemen penting dalam mengurangi risiko kesalahpahaman yang dapat menyebabkan kecelakaan (Verhaegen, 2001).

Seorang pilot tidak hanya dituntut untuk menjalin komunikasi interpersonal yang efektif dengan *air traffic controller* saja, tetapi juga dengan *crew* lainnya yang ada di penerbangan. Kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik dengan *crew* juga merupakan sesuatu yang esensial (Krivonos, 2007). Ketika seorang pilot berkomunikasi dengan *crew*, mereka juga harus dapat menjalin komunikasi interpersonal yang baik, salah satunya dengan cara mendengarkan baik-baik informasi yang disampaikan. Dengan adanya

komunikasi interpersonal yang baik dengan *crew* maka pilot dapat mencegah terjadinya kecelakaan yang mungkin dapat terjadi.

Secara spesifik di perusahaan penerbangan, pilot memang sangat dituntut untuk mengikuti prosedur-prosedur yang telah ditetapkan karena berkaitan dengan keselamatan penumpang dan awak kabin yang ada. Kondisi ini membuat adanya birokrasi yang cukup tinggi, sehingga kekuasaan dan pengambilan keputusan di dalam *cockpit* akan tergantung pada pihak yang memiliki jam terbang yang lebih banyak, yaitu kapten penerbangan. Oleh sebab itu, bagi pihak yang masih junior akan mengalami hambatan untuk mengemukakan ide-idenya. Diharapkan mereka yang masih junior dapat melakukan pendekatan yang sesuai ketika mereka harus menyampaikan ide-ide yang akan mereka sampaikan kepada pilot yang lebih senior.

Cegala, McGee dan McNellis (1996) mengatakan kompetensi komunikasi interpersonal adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi secara efektif sehingga dapat melancarkan kemajuan seseorang dalam mencapai tujuan mereka dan secara simultan mencerminkan penghargaan kepada tujuan orang lain. Demikian pula, Spano dan Zimmerman (1995) mendefinisikan kompetensi komunikasi interpersonal sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan antar pribadi sesuai dengan konteks situasional dan relasional. Spitzberg dan Hecht (1984) mendefinisikan kompetensi komunikasi interpersonal sebagai kemampuan dalam berinteraksi dengan baik dengan orang lain, dimana baik di sini merujuk pada kualitas terhadap keakuratan, kejelasan, dapat dipahami, koherensi, keahlian, keefektifan dan kesesuaian dalam berkomunikasi.

Dari penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pilot membutuhkan keterampilan komunikasi interpersonal. Oleh sebab itu, penting untuk meningkatkan komunikasi interpersonal seorang pilot melalui suatu intervensi. Intervensi itu sendiri didefinisikan oleh Cummings dan Worley (2009) sebagai kumpulan tindakan peristiwa yang direncanakan secara sadar untuk membantu organisasi dalam meningkatkan perilaku efektivitas kerjanya. Intervensi juga bertujuan untuk mengembangkan organisasi atau sub-unit dari organisasi untuk menuju keadaan yang lebih efektif. Cummings dan Worley

(2009) membagi intervensi ke dalam empat kategori besar, Pertama, *strategic change interventions*, yaitu intervensi yang menghubungkan fungsi internal organisasi dengan lingkungan luar yang lebih luas dan mentransformasi organisasi agar tetap dapat mengikuti perubahan. Kedua, *technostructural interventions* yaitu intervensi yang berfokus pada teknologi dan struktur dalam organisasi. Ketiga, *human resources management interventions* yaitu intervensi yang digunakan untuk membangun, mengintegrasikan dan mendukung karyawan dalam organisasi. Keempat, *human process interventions* yang berkaitan dengan proses sosial yang ada pada anggota-anggota di dalam suatu organisasi. Di dalam penelitian ini, intervensi yang digunakan adalah *human process intervention* karena fokus dari intervensi ini adalah untuk membantu karyawan dalam meningkatkan proses komunikasi interpersonal pada *pre ops pilot* yang ada di PT.X.

Bentuk intervensi dari *human process intervention* yang akan digunakan adalah melalui 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. Menurut Riggio (2009), pelatihan karyawan merupakan suatu usaha yang terencana dan dilakukan oleh organisasi untuk membantu karyawan mempelajari pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan karakteristik lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan. Organisasi memerlukan pelatihan bagi karyawannya agar organisasi dapat tetap kompetitif dalam lingkungannya. Di dalam penelitian ini, pelatihan yang akan diberikan kepada *pre ops pilot* adalah pelatihan komunikasi komunikasi interpersonal yang efektif.

## **1.2. Permasalahan**

PT. X merupakan sebuah operator pelayanan penyewaan penerbangan kelas dunia yang berpusat di Jakarta. Tujuan utama dari didirikannya perusahaan ini ialah menawarkan standar tertinggi dari profesionalisme dan pelayanan yang dapat diukur dari tingkat keamanan, reliabilitas pengiriman, dan kepuasan

pelanggan. Perusahaan yang menjadi pelanggan PT. X selama ini berasal dari perusahaan multinasional gas dan minyak, pertambangan, dan perusahaan kesehatan. Sudah lebih dari dua dekade PT. X berdiri, yaitu sejak proyek besar pertamanya pada tahun 1978. Proyek ini merupakan sebuah kolaborasi Air Force Indonesia untuk mengubah dan memodernisasikan helikopter 12 Sikorsky UH-34D. Pada tahun 1983, perusahaan mulai melebarkan ranah dan melakukan penerbangan pertama kali sebagai perusahaan jasa penyewaan pesawat, yaitu mengoperasikan empat helikopter baru seri S-76 untuk dua klien, yakni perusahaan multinasional gas dan minyak di perairan Jawa.

Berdasarkan data karyawan, saat ini PT. X memiliki 105 orang pilot. Pilot-pilot tersebut diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kompetensi yang mereka miliki agar dapat mempertahankan kualitas sebagai perusahaan penyewaan dalam bidang penerbangan. Untuk itu, perusahaan berusaha membentuk dan membina karyawan-karyawannya agar dapat memberikan unjuk kerja yang maksimal. Pilot-pilot yang bekerja di perusahaan wajib mengikuti pelatihan teknis sertifikasi dari Kanada mengenai keamanan penerbangan internasional. Oleh sebab itu, setiap satu tahun sekali, seluruh pilot yang ada di PT. X akan dikirim ke luar negeri untuk melakukan simulator sesuai dengan jenis pesawat yang dikendarai untuk mendapatkan sertifikasi tersebut. Akan tetapi, sampai saat ini perusahaan belum menyentuh area non-teknis untuk program pengembangan pilot-pilot yang ada. Hal ini disebabkan karena perusahaan masih mementingkan keterampilan teknis dan mengesampingkan keterampilan-keterampilan yang bersifat non teknis.

Saat ini, PT. X sedang mengembangkan perusahaannya dengan menambah pesawat *fixed wing* dan *rotary wing* untuk dapat memperluas bisnisnya. Oleh sebab itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang lebih banyak, terutama pada pilotnya yang akan mengendarai pesawat tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan HR diinformasikan bahwa terdapat 4 cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan pilot baru, yaitu melalui perekrutan warga Negara asing, *hijack*, ex-TNI, dan melalui kerja sama dengan lembaga pendidikan penerbang. Walaupun terdapat beberapa cara, perusahaan merasa bekerja sama

dengan lembaga pendidikan lebih baik dan sesuai dengan nilai perusahaan. Sejak tahun 2011, perusahaan sudah melakukan kerja sama dengan beberapa lembaga pendidikan untuk mendapatkan pilot baru. Tahun ini, angkatan kedua OJT sudah berada di perusahaan dengan jumlah 7 orang, yang nantinya akan ditempatkan menjadi pilot *fixed wing*.

Untuk mengetahui bagaimana permasalahan yang terjadi di perusahaan, peneliti melakukan wawancara kepada *chief pilot fixed wing*. Berdasarkan hasil wawancara dengan *chief pilot fixed wing* tersebut ditemukan bahwa sebagai seorang pilot, kompetensi terpenting yang harus dimiliki oleh pilot adalah keterampilan-keterampilan yang terkait dengan komunikasi. Salah satu aspek dari komunikasi ini adalah bagaimana seorang pilot dapat berkomunikasi dengan baik dengan orang lain, dimana orang lain di sini adalah pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan pilot. Hal ini disebabkan oleh tuntutan pekerjaan seorang pilot yang banyak terlibat dengan pihak lain, seperti berhubungan dengan teknisi/engineer, rekan kerja yang bisa seorang *captain/ co pilot*, dan juga *air traffic controller*.

Ia juga mengatakan bahwa perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan transportasi udara, sehingga kepuasan dari klien merupakan hal yang utama. Ketika para pilot tidak dapat menjalin komunikasi interpersonal yang baik dengan klien, maka klien bisa memutuskan hubungan kerja sama dengan perusahaan yang tentunya membawa dampak buruk untuk perusahaan. Tidak hanya dapat menjalin komunikasi dengan baik terhadap klien saja, tetapi sebagai seorang pilot, mereka juga dituntut untuk dapat berkomunikasi dengan baik dengan semua pihak. Misalnya saja dengan rekan kerja dalam penerbangan, ketika mereka tidak dapat menjalin komunikasi interpersonal yang baik dengan rekan kerjanya, maka komunikasi yang akan terjadi selama penerbangan tidak dapat berjalan dengan efektif. Oleh sebab itu, *chief pilot fixed wing* mengharapkan bahwa semua pilot yang ada di PT. X dapat berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak yang terlibat di dalam pekerjaannya.

Selain itu, *chief pilot fixed wing* juga mengatakan bahwa saat ini masih ditemukan *co pilot/ first officer* yang masih kurang dalam kompetensi komunikasi

interpersonal. Ia masih menemukan ada beberapa dari mereka yang masih merasa takut untuk mengkomunikasikan apa yang ada di pikirannya terhadap captenya. Ia mengharapkan mereka dapat mengkomunikasikan apa yang dipikirkan dan dirasakan kepada captenya, meskipun captenya melakukan kesalahannya. Padahal sebagai seorang *first officer* mereka berhak untuk menegur atasannya/capten jika memang atasannya melakukan kesalahan. Selain itu, *chief pilot fixed wing* juga mengatakan bahwa kondisi yang terjadi pada *first officer* di perusahaan juga ditemukan pada *pre ops pilot* yang baru masuk 3 bulan lalu. Ia merasa bahwa *pre ops pilot* yang ada masih perlu mengubah kebiasaan mereka. Saat mereka berada di Sekolah Tinggi Penerbang, mereka dididik semi militer. Kondisi tersebut membuat mereka merasa bahwa instruktur selalu benar dan tidak pernah melakukan kesalahan, sehingga ketika instruktur melakukan kesalahan mereka cenderung diam. Ia mengharapkan pilot baru tersebut dapat mengubah pandangan yang telah ditanamkan sebelumnya dan berani mengkomunikasikan apa yang dipikirkan dan dirasakannya dengan cara yang sesuai tergantung dari kondisi yang dihadapi.

*Chief pilot fixed wing* tersebut juga merasa bahwa saat ini ketujuh *pre ops pilot* masih cenderung pasif di dalam berkomunikasi. Mereka dirasa kurang aktif dalam menjalin komunikasi dengan karyawan lain ketika mereka berada di kantor. Sewaktu mereka ditempatkan di departemen training, logistic, dan *safety and quality*, mereka terlihat sangat pasif sehingga mereka cenderung menunggu perintah yang diberikan. Mereka juga tidak terlihat upaya untuk membangun relasi dengan karyawan-karyawan yang ada di departemen tersebut. Hasil wawancara dengan *chief pilot fixed wing* ini juga didukung dari hasil penilaian kinerja pada 7 *pre ops pilot* yang ada di perusahaan. Dari hasil penilaian kinerja terhadap aspek-aspek non teknis yang mendukung pekerjaannya, ditemukan bahwa rerata nilai terendah pada ketujuh *pre ops pilot* tersebut adalah masalah komunikasi interpersonal.

Selain melakukan wawancara dengan *chief pilot fixed wing*, peneliti juga melakukan *focus group discussion* terhadap 7 *pre ops pilot* yang baru bekerja di perusahaan selama 3 bulan. Dari hasil FGD tersebut ditemukan bahwa mereka

juga merasa bahwa sebagai seorang pilot, aspek yang paling penting untuk dimiliki adalah komunikasi interpersonal. Berdasarkan pengalaman mereka di sekolah penerbang, mereka merasa bahwa komunikasi interpersonal sangat penting untuk dimiliki saat berada di dalam pesawat (instruktur dan rekan kerja) maupun saat di luar pesawat (penduduk sekitar, engineer, air traffic controller) agar terjalin komunikasi yang efektif. Mereka juga mengatakan bahwa komunikasi interpersonal tidak berjalan dengan baik, dapat menyebabkan dampak yang buruk seperti kecelakaan pesawat. Akan tetapi, mereka masih merasa bahwa komunikasi interpersonal mereka belum efektif, karena mereka masih merasa malu ketika harus berkomunikasi dengan orang lain. Hal ini mungkin juga disebabkan karena mereka masih terbilang baru di perusahaan, sehingga mereka tidak percaya diri untuk berkomunikasi dengan orang lain yang ada di perusahaan tersebut.

### 1.3. Rumusan Permasalahan

Berikut ini adalah rumusan masalah berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu:

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja pada *pre ops pilot* di PT. X?
2. Apakah terdapat perbedaan skor kompetensi komunikasi interpersonal yang signifikan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X?
3. Apakah terdapat perbedaan skor kinerja yang signifikan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X?
4. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X?

## **1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana hubungan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja, dan juga untuk melihat pengaruh pemberian intervensi pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif terhadap kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja *pre ops pilot* di PT. X.

### **1.4.2. Manfaat**

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi Ilmu Psikologi, terutama bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat bermanfaat untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut mengenai kompetensi komunikasi interpersonal, kinerja, dan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif. Untuk manfaat praktisnya, diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi yang bersifat *soft skill* pada pilot-pilot baru, khususnya masalah komunikasi interpersonal. Informasi tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki program pengembangan pilot baru di perusahaan.

## **1.5. Sistematika Penulisan**

Tesis ini terdiri dari 5 bagian, yaitu pendahuluan, tinjauan pustaka, metode penelitian, pembahasan hasil dan intervensi, dan diskusi, kesimpulan, dan saran. Berikut ini adalah ringkasan penjelasan dari setiap bagian tersebut.

### **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 dengan masalah, serta teori yang terkait dengan



variable yang akan diukur dalam penelitian ini, yaitu teori mengenai kinerja dan kompetensi komunikasi interpersonal.

**Bab 3 Metode Penelitian**

Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis, partisipan penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

**Bab 4 Pembahasan Hasil dan Intervensi**

Bab ini berisi gambaran partisipan 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 organisasi maupun untuk penelitian selanjutnya.

## Bab 2. Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian mengenai peningkatan kompetensi komunikasi interpersonal terhadap kinerja pada *pre ops pilot* di PT. X melalui pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif. Teori-teori yang dikemukakan antara lain mengenai kinerja, kompetensi komunikasi interpersonal, dan pelatihan.

### 2.1. Kinerja

#### 2.1.1. Definisi Kinerja

Kinerja secara umum didefinisikan sebagai perilaku yang dilakukan ketika bekerja (Jex & Britt, 2008). Definisi ini mengandung pengertian yang masih cukup luas, sehingga mencakup banyak perilaku yang sebenarnya tidak berkaitan dengan tugas yang dilakukan. Pengertian kinerja tersebut bila diartikan secara sempit, maka hanya mencakup perilaku-perilaku yang bersifat teknis. Campbell (dalam Jex & Britt, 2008) mengajukan pengertian yang lebih spesifik dimana ia mengatakan bahwa kinerja merupakan nilai yang diatribusikan kepada perilaku kerja tertentu yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Penjelasan kinerja di sini lebih jelas karena perilaku-perilaku yang dilihat tidak hanya sebatas pada perilaku-perilaku yang bersifat teknis, tetapi seluruh perilaku yang menunjang untuk mencapai tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.

Selanjutnya, Byars dan Rue (dalam Sutrisno, 2009) mengartikan kinerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Bernardin, Russel, dan Kane (dalam Brown & Lent, 2005) mendefinisikan kinerja sebagai catatan keluaran yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*"

yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya..

Berdasarkan definisi-definisi mengenai kinerja karyawan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan nilai yang diatribusikan pada perilaku-perilaku kerja tertentu yang memiliki kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui penyelesaian tanggung jawab pekerjaannya selama periode waktu tertentu.

### 2.1.2. Bentuk Kinerja

Kinerja dibedakan menjadi 2 bentuk, yaitu *outcome performance* dan *behavioral performance* (Borman & Motowidlo, 1993). *Outcomes performance* berkaitan dengan dengan hasil dari sejumlah tugas atau sejumlah produk sebagai hasil dari perilaku. Sedangkan *behavioral performance* terbagi menjadi 2 yaitu *in-role performance*, merupakan aspek yang berkaitan dengan teknis pelaksanaan pekerjaan. Kedua, *extra-role performance* yang merupakan aspek non teknis yang membantu dalam pelaksanaan tugas.

Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Campbell (1991) membagi kinerja ke dalam 8 dimensi.

---

#### Dimensi Kinerja

---

##### *In-role performance*

1. *Job specific task proficiency*
2. *Non job specific task proficiency*

##### *Extra-role performance*

3. *Written and oral communication ability*
  4. *Demonstrating effort*
  5. *Maintaining personal discipline*
  6. *Facilitating peer and team performance*
  7. *Supervision and leadership*
  8. *Management/administration*
- 

Di dalam penelitian ini, peneliti fokus untuk melihat kinerja yang berbentuk *extra role performance* karena bentuk ini merupakan ranah psikologi.

Selain itu, peneliti juga melakukan perubahan terhadap dimensi-dimensi yang ada di dalam *extra role performance* dengan pertimbangan kesesuaian pekerjaan dari partisipan di dalam penelitian ini, yakni pilot.

### 2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Suri (2007) menyatakan bahwa ada empat faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, faktor-faktor tersebut antara lain:

#### 1. Faktor Lingkungan.

Faktor lingkungan yaitu segala sesuatu yang berada di luar organisasi itu sendiri. termasuk diantaranya lingkungan ekonomi, sosial, politik dan teknologi. Faktor-faktor ini bersifat eksternal namun dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 2. Faktor Pribadi.

Faktor Individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman kerja), demografis (umur, etnis, jenis kelamin). Kemampuan adalah sifat bawaan yang dapat dipelajari. Sementara itu, keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Unsur-unsur yang biasanya dianggap sebagai variabel demografis yang paling penting adalah jenis kelamin dan ras (budaya). Terdapat karakteristik dan atribut pribadi yang dibawa setiap individu ke tempat bekerja, antara lain usia, jenis kelamin, status pernikahan, jumlah tanggungan, pendidikan dan kemampuan.

#### 3. Faktor Organisasi.

Aspek organisasi berkaitan dengan sumber daya, pola kepemimpinan, sistem imbalan dan struktur organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan

#### 4. Faktor Psikologis.

Faktor psikologis merupakan karakteristik dan atribut mental individu yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor psikologis tidak selalu dapat diobservasi namun peranannya dalam mempengaruhi kinerja seseorang perlu dipertimbangkan. Terdapat beberapa faktor-faktor psikologis yang

menonjol, yaitu kepribadian, persepsi, sikap, nilai, pembelajaran dan motivasi.

Di dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan untuk melihat faktor pribadi, khususnya kompetensi komunikasi interpersonal. Peneliti ingin melihat apakah kompetensi tersebut berhubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh keluhan dari perusahaan, dimana mereka merasa bahwa saat ini *pre ops pilot* yang ada di perusahaan masih kurang dalam kompetensi komunikasi interpersonal.

## **2.2. Penilaian Kinerja**

### **2.2.1. Definisi Penilaian Kinerja**

*Performance appraisal* atau penilaian kinerja merupakan sistem pemberian umpan balik (*feedback*) yang melibatkan evaluasi langsung kinerja individu atau kelompok yang dilakukan oleh *supervisor*, manajer, rekan kerja (Cummings & Worley, 2009). Sedangkan Munandar (2001) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang karyawan yang dianggap menunjang kinerjanya dan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan.

Kebanyakan organisasi memiliki beberapa macam sistem evaluasi yang digunakan untuk memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan (*Performance feedback*), yang lebih jauh lagi akan berkaitan dengan sistem penggajian, dan juga dalam beberapa kasus-konseling dan pengembangan karyawan. Penilaian kinerja merepresentasikan keterkaitan yang penting antara *goal setting process* dan *reward systems*.

### **2.2.2. Metode dalam Penilaian Kinerja**

Menurut Dessler (2008), ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. *Graphic Rating Scale Method*

Skala yang terdiri dari sejumlah *trait* dan *range of performance* di setiap *trait* tersebut. Kemudian karyawan akan dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling menggambarkan tingkat kinerja mereka di setiap *trait* tersebut. Kelebihan dari metode ini adalah praktis, mudah untuk disusun, dan mudah untuk dilaksanakan. Selain itu, skala di dalam metode ini juga telah terstandarisasi sehingga dapat dilakukan perbandingan antar karyawan.

2. *Alternation Ranking Method*

Merangking karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk di setiap sifat, menentukan dari yang tertinggi sampai yang terendah, sampai semuanya dirangking.

3. *Paired Comparison Method*

Memeringkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya.

4. *Forced Distribution Method*

Serupa dengan pemeringkatan pada sebuah kurva; presentase yang sudah ditentukan dari karyawan ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.

5. *Critical Incidents*

Merupakan laporan yang ditulis penilai mengenai apa yang telah dilakukan karyawan secara efektif dan tidak efektif. Fokus dari penilaian ini adalah perilaku bukan pada *traits*.

6. *Behaviorally Anchored Rating Scale*

Suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang kurang baik.

Pada penelitian ini, metode penilaian kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja *pre ops pilot* adalah *Graphic Rating Scale Method*. Peneliti menggunakan metode ini karena metode ini cukup praktis, mudah untuk disusun, dan mudah untuk dilaksanakan mengingat waktu penelitian yang cukup singkat. Selain itu, skala di dalam metode ini juga telah terstandarisasi sehingga hasil yang didapat dalam pengukuran ini dapat membandingkan *pre ops pilot* yang satu dengan yang lain.

### 2.2.3. Masalah dalam Penilaian Kinerja

Menurut beberapa ahli (Noe, Hollenbaek, Gerhart & wwright, 2006; Milkovich & Newman, 2008; Dessler, 2008) ada beberapa faktor yang menyebabkan penilai memberikan penilaian yang tidak tepat. Berikut ini adalah faktor-faktor tersebut.

1. *Similar to me*. Merupakan kesalahan yang dibuat ketika menilai individu lebih tinggi karena mirip dengan pemberi nilai. Kesamaan ini biasanya berdasarkan karakteristik demografis
2. *Halo effect*. Penilai biasanya memberikan penilaian berdasarkan kesan-kesan umum dari karyawan. Karyawan dinilai tinggi atau rendah untuk banyak aspek karena penilai merasa mengetahui bahwa karyawan tersebut tinggi atau rendah dalam aspek tertentu.
3. *Leniency error*. Penilai terlalu bermurah hati dalam menilai karyawannya. Ia seolah-olah berpendapat bahwa semua karyawan baik dan berkemampuan.
4. Pengaruh organisasi. Penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian pada saat menilai bawahan. Apabila penilai meyakini promosi bergantung dari penilaian kinerja, mereka cenderung memberikan nilai yang tinggi.
5. *Central tendency*. Penilai cenderung memberikan nilai rerata kepada semua karyawannya. Kesalahan ini terjadi karena beberapa hal, yaitu adanya keraguan dari penilai, penilai kurang memiliki waktu untuk

mengamati kinerja karyawannya atau kepribadian penilai yang kurang percaya diri.

6. *Recency error*. Kesalahan yang terjadi jika karyawan dinilai berdasarkan kinerja yang diperlihatkan pada akhir periode penilaian kinerja, dimana kinerja di awal dan di pertengahan periode tidak ikut dinilai.
7. Dampak dari hasil penilaian kinerja masa lalu. Hasil penilaian kinerja periode sebelumnya secara tidak adil dapat mempengaruhi penilaian kinerja yang dilakukan saat ini. Kesalahan ini sangat mungkin terjadi pada penilai yang belum mengenal karyawannya namun sudah harus membuat penilaian.

#### **2.2.4. Penilai dalam Penilaian Kinerja**

Berbagai literatur menyatakan sumber-sumber yang dapat menjadi penilai dalam penilaian kinerja. Berikut ini adalah sumber-sumber tersebut.

1. Atasan Langsung

Pada umumnya, penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa atasan langsung dianggap sebagai orang yang paling mengetahui tuntutan kerja bawahannya (Noe dkk, 2008)

2. Rekan Kerja

Pada pekerjaan tertentu, dimana atasan langsung tidak selalu memiliki kesempatan untuk mengamati bawahannya, maka rekan kerja akan menjadi sumber informasi yang lebih baik mengenai kinerja dari karyawan tersebut (Noe dkk, 2008).

3. Bawahan

Penilaian yang dilakukan oleh bawahan akan menjadi masukan bagi pengembangan atasan langsung. Bawahan adalah orang yang tahu secara langsung bagaimana atasan bisa mendelegasikan tugas mereka, seberapa baik atasan dalam melakukan komunikasi, tipe kepemimpinan dari atasan serta bagaimana atasan melakukan perencanaan dan pengaturan (Cascio, 2010).



#### 4. Diri Sendiri

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh diri sendiri, tetapi biasanya penilaian kinerja yang dilakukan sendiri lebih cocok digunakan untuk keperluan pengembangan diri orang tersebut (Cascio, 2010)

#### 5. Pelanggan

Dalam situasi tertentu, pelanggan dapat digunakan sebagai sumber informasi atas kinerja karyawan. Penggunaan penilaian dari pelanggan lebih cocok dalam situasi dimana tugas karyawan menuntut adanya layanan langsung kepada pelanggan dan perusahaan tertarik untuk mengumpulkan informasi mengenai produk yang diinginkan pelanggan (Noe, Hollenback, Gerhart & Wright, 2006).

Pada penelitian ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan oleh atasan. Hal ini disebabkan oleh posisi *pre ops pilot* yang masih belum mempunyai bawahan dan belum berinteraksi langsung dengan pelanggan. Selain itu, penilaian hanya dilakukan oleh atasan karena adanya keterbatasan waktu penelitian.

### 2.3. Kompetensi

#### 2.3.1. Definisi Kompetensi

Definisi dari kompetensi telah diungkapkan oleh beberapa ahli. Salah satunya adalah Spencer dan Spencer (1993) yang mendefinisikan kompetensi sebagai,

*“An underlying characteristic of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Competencies include an intention, action, and outcome”*

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh Spencer dan Spencer (1993) diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar dari individu, dimana hal tersebut berhubungan langsung dengan kinerja efektif atau superior dari suatu pekerjaan. Kompetensi berada pada bagian yang

mendalam dari kepribadian individu dan dapat menyebabkan atau memprediksi tingkah laku atau perilaku individu dalam berbagai situasi dan tugas-tugas dari suatu pekerjaan. Selain itu, kompetensi juga dapat memprediksi kinerja yang baik atau buruk sebagai hasil dari tingkah laku atau perilaku individu tersebut.

Selanjutnya, Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa terdapat 2 kriteria yang berkenaan dengan kinerja, kriteria tersebut adalah:

- *Superior Performance*. Yaitu kinerja yang berada di atas kinerja rata-rata.
- *Effective Performance*. Yaitu kinerja minimal yang masih dapat diterima yang merupakan batas minimal karyawan yang dianggap tidak kompeten dalam melakukan pekerjaan.

Selanjutnya, menurut LOMA's *Competency Dictionary* (1998), kompetensi adalah,

*“Competencies are the personal aspects of an employee that enable him or her to achieve superior performance. They include traits, motive, values, attitude, knowledge, and skills. Competencies drive behaviors and behaviors produce performance.”*

Dari definisi LOMA's *Competency Dictionary* tersebut dapat dilihat bahwa kompetensi merupakan aspek personal dari karyawan yang memungkinkan mereka untuk mencapai kinerja yang superior. Kompetensi ini meliputi sifat, motif, nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi ini juga mendorong munculnya tingkah laku dan tingkah laku menghasilkan kinerja individu.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah seluruh karakteristik yang ada pada diri individu yang memungkinkan individu tersebut untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya.

### 2.3.2. Kategorisasi Kompetensi

LOMA's *Competency Dictionary* (1998) membagi kompetensi ke dalam 2 jenis, yaitu kompetensi inti dan kompetensi spesifik. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing kompetensi tersebut.

1. Kompetensi Inti (*Core Competency*) : Aspek unik yang diperlukan oleh seluruh karyawan dalam organisasi yang dikembangkan berdasarkan pada sasaran organisasi. Idealnya setiap organisasi memiliki 3-5 kompetensi inti.
2. Kompetensi spesifik (*Spesific Competencies*) : Aspek unik atau spesifik yang diperlukan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang sifatnya superior dalam sebuah fungsi atau peran pekerjaan. Idealnya organisasi memiliki 5-7 kompetensi spesifik untuk setiap posisi tertentu.

LOMA (1998) mendasarkan kategorisasinya berdasarkan kinerja superior yang dapat diterima oleh organisasi, menurut LOMA (1998) karyawan harus memiliki kedua kompetensi diatas untuk dapat menghasilkan kinerja yang superior.

Selanjutnya, Spencer dan Spencer (1993) membagi kompetensi menjadi 2 kategori yaitu kompetensi minimum dan kompetensi pembeda. Kompetensi minimum adalah pengetahuan atau keahlian dasar yang dibutuhkan semua karyawan dalam suatu jabatan tertentu untuk menampilkan kinerja yang efektif. Sedangkan kompetensi pembeda merupakan kompetensi yang dapat membedakan karyawan yang menampilkan kinerja superior dengan karyawan yang menampilkan kinerja rata-rata.

### 2.3.3. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik utama dari individu yang dapat memprediksi perilaku, pemikiran hingga berlaku di berbagai situasi. Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar dan dapat memprediksikan tingkah laku dan proses berpikir seseorang dan pada umumnya berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Motif

Motif adalah pemikiran atau keinginan individu yang dapat mendorong terjadinya perilaku. Contohnya adalah motif untuk berprestasi. Ketika seseorang ingin mencapai prestasi yang tinggi, ia memiliki keinginan untuk mencapai prestasi tersebut.

### 2. Sifat

Sifat adalah karakteristik dalam diri dan respon konsisten terhadap situasi atau informasi. Contohnya adalah tidak mudah putus asa. Individu yang memiliki sifat tidak mudah putus asa, ia cenderung akan berusaha dengan sungguh-sungguh.

### 3. Konsep diri

Konsep diri adalah sikap, nilai atau self image dari individu. Konsep diri yang dimiliki individu dapat memprediksi perilaku mereka dalam jangka waktu pendek serta situasi yang menuntutnya untuk menjalankan peran tertentu.

### 4. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki individu terkait dengan area spesifik tertentu.

### 5. Keterampilan

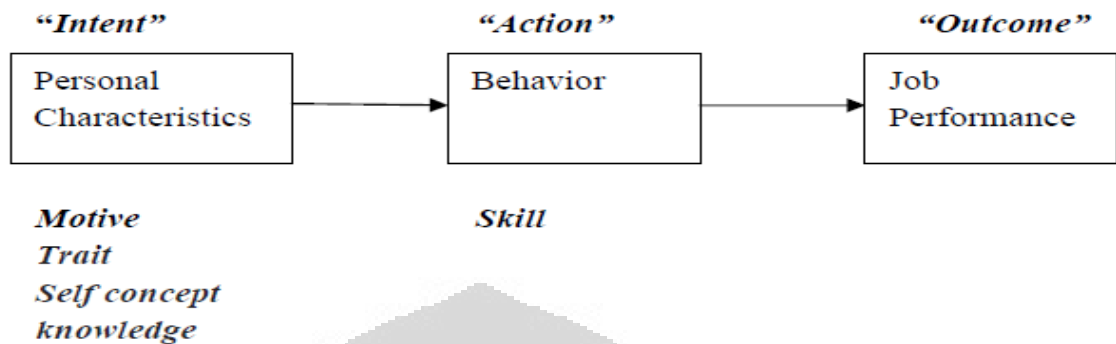
Keterampilan adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas mental atau fisik dengan baik.

Pengetahuan dan keterampilan merupakan karakteristik kompetensi yang tampak. Sedangkan konsep diri, *trait*, dan motif merupakan karakteristik yang tersembunyi karena berada pada level yang lebih dalam dan merupakan pusat dari kepribadian.

#### 2.3.4. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Kompetensi dapat meramalkan perilaku dan kinerja. Hubungan sebab-akibat antara kompetensi dengan kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut (Spencer & Spencer, 1993):

Bagan 2.1 Hubungan Antara Kompetensi dengan Kinerja



Dari bagan di atas, dapat terlihat bahwa kompetensi selalu terdiri dari intensi atau memiliki maksud, yang melatarbelakangi perilaku seseorang, yang pada akhirnya menuju sebuah hasil akhir tertentu. Perilaku tanpa adanya intensi tidak dapat dikatakan sebagai kompetensi. Perilaku tersebut dapat mencakup pikiran, saat berpikir dan meramalkan perilaku. Misalnya, berpikir mengenai mengerjakan sesuatu dengan lebih baik, membuat perencanaan atau pemecahan masalah. Kompetensi mendorong perilaku, perilaku atau tindakan dengan dukungan oleh keterampilan yang dimilikinya pada akhirnya akan menghasilkan kinerja (Spencer & Spencer, 1993).

## 2.4. Komunikasi

### 2.4.1. Definisi Komunikasi

Menurut Hudson (dalam Suri, 2007), komunikasi adalah bentuk yang paling sederhana untuk menyampaikan informasi dari satu orang ke orang lain. Allen (dalam Suri, 2007) menyatakan bahwa komunikasi adalah kumpulan dari semua hal yang seseorang lakukan ketika ia ingin menciptakan pemahaman kepada orang lain. Lebih jauh lagi Allen mengatakan bahwa komunikasi melibatkan proses yang sistematis dan berkelanjutan mengenai kegiatan menceritakan, mendengarkan dan memahami. Robbins (2007) menyatakan bahwa komunikasi terdiri dari proses *transference* atau pemindahan serta pemahaman akan pesan yang disampaikan. Selanjutnya ia mengatakan bahwa seberapa hebatnya ide atau pesan yang disampaikan, tidak akan berarti apa-apa sebelum ide

tersebut disebarkan dan dipahami oleh orang lain. Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian pesan, ide atau informasi yang bertujuan untuk membawa pemahaman bersama.

#### 2.4.2. Proses Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan, ide atau informasi yang bertujuan untuk membawa pemahaman bersama. Pesan, ide atau informasi yang disampaikan di-*encoded* atau diubah menjadi bentuk simbolik dan disampaikan melalui medium atau saluran komunikasi kepada sang penerima pesan. Sang penerima kemudian menerjemahkan kembali atau *decodes* pesan yang disampaikan oleh sang pengirim pesan, hasilnya adalah proses pemindahan pesan dari satu orang ke orang lain (Robbins, 2007).

#### 2.4.3. Elemen Komunikasi

Berikut ini merupakan komponen/elemen dalam proses komunikasi :

1. Sumber komunikasi (**Source**) merupakan pesan yang sudah dipilih dalam pikiran individu.
2. **Encoding** adalah mengubah suatu pesan komunikasi menjadi suatu bentuk simbol tertentu.
3. Pesan (**Message**) merupakan hasil/produk dari proses pemilahan (**Encoding**) dari pikiran individu. Sehingga ketika kita berbicara, isi dari pembicaraan tersebut merupakan pesan, ketika menulis, tulisan tersebut merupakan pesan, dan ketika bergerak, gerakan tersebut merupakan ekspresi untuk menyampaikan pesan.
4. Media (**Channel**) merupakan cara individu menyampaikan pesan yang dipilih sesuai dengan kondisi, budaya, isi pesan, dan karakter penerima pesan. Misalnya cara berkomunikasi formal umumnya digunakan di organisasi agar terlihat profesional, sesuai aturan atau pihak atasan/otoritas.
5. Penerima pesan (**Receiver**) merupakan objek yang menerima pesan secara langsung. Akan tetapi sebelum pesan dapat diterima, simbol-simbol yang

ditampilkan harus dapat diinterpretasikan dengan benar sehingga penerima pesan pun paham mengenai makna dari pesan yang disampaikan. Tahap demikian disebut juga sebagai *decoding*.

6. *Decoding* merupakan proses interpretasi atau penterjemahan kembali pesan yang disampaikan oleh pemberi pesan.
7. Umpan balik (*Feedback*) merupakan proses pemeriksaan kembali sejauh mana pesan dapat diterima dengan sukses oleh penerima pesan. Melalui rangkaian tahap komunikasi dapat disimpulkan bahwa proses komunikasi merupakan tahapan antara sumber dan penerima pesan yang menghasilkan pemindahan dan pemahaman makna.

#### 2.4.4. Fungsi Komunikasi

Menurut Robbins (2007) ada 4 fungsi utama komunikasi di dalam suatu kelompok atau organisasi. Fungsi-fungsi tersebut adalah:

1. Fungsi Kendali. Komunikasi dapat bertindak sebagai kontrol atas tingkah laku anggota kelompok atau organisasi. Organisasi memiliki hierarki otoritas dan panduan resmi yang harus diikuti oleh seluruh karyawannya.
2. Fungsi Motivasi. Komunikasi dapat mendorong motivasi dengan memberikan informasi yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja jika sedang berada di bawah standar
3. Fungsi Ekspresi emosi. Komunikasi dapat menjadi sarana mengekspresikan emosi dan pemenuhan kebutuhan social.
4. Fungsi Informasi. Komunikasi dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan individu dan kelompok untuk melakukan pengambilan keputusan dengan menyertakan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan.

## 2.5. Kompetensi Komunikasi Interpersonal

Cegala, McGee dan McNellis (1996) mengatakan kompetensi komunikasi interpersonal adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi secara efektif sehingga dapat melancarkan kemajuan seseorang dalam mencapai tujuan mereka dan secara simultan mencerminkan penghargaan kepada tujuan orang lain. Demikian pula, Spano dan Zimmerman (1995) mendefinisikan kompetensi komunikasi interpersonal sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan antar pribadi sesuai dengan konteks situasional dan relasional.

Spitzberg dan Hecht (1984) mendefinisikan kompetensi komunikasi interpersonal sebagai kemampuan dalam berinteraksi dengan baik dengan orang lain, dimana baik di sini merujuk pada kualitas terhadap keakuratan, kejelasan, dapat dipahami, koherensi, keahlian, keefektifan dan kesesuaian dalam berkomunikasi. Dari pengertian tersebut, Rubin dan Martin (1994) kemudian mengembangkan Skala Kompetensi Komunikasi interpersonal, berdasarkan hasil temuan mereka mengenai keterampilan komunikasi interpersonal yang paling penting dibutuhkan untuk mencapai komunikasi yang efektif. Keterampilan tersebut antara lain: *self-disclosure*, *empathy*, *social relaxation*, *assertiveness*, *interaction management*, *altercentrism*, *expressiveness*, *supportiveness*, *immediacy*, dan *environmental control*. Berikut ini adalah penjelasan dari setiap keterampilan tersebut.

### 1. *Self-disclosure*.

*Self-disclosure* didefinisikan sebagai kemampuan untuk membuka atau mengungkapkan unsur-unsur kepribadian orang lain melalui komunikasi. *Self-disclosure* adalah sengaja mengungkapkan informasi yang signifikan tentang diri sendiri yang biasanya tidak diketahui oleh orang lain (Adler, Proctor, & Towne, 2005).

### 2. *Empathy*.

*Empathy* adalah proses identifikasi dan artinya merasa seperti yang lain dengan menjadikan orang lain sebagai acuan dan bukan berdasarkan referensi pengalaman pribadi. Berempati adalah untuk mengambil sudut



pandang lain dalam upaya untuk mengalami pikiran dan perasaan mereka (Adler, Proctor, & Towne, 2005).

3. *Social relaxation.*

*Social relaxation* adalah dimensi ketiga dari komunikasi interpersonal kompetensi dan digambarkan sebagai minimnya atau kurangnya kecemasan atau ketakutan dalam menjalani kehidupan sosial sehari-hari. Terdiri dari perasaan nyaman, ketakutan sosial yang rendah rendah, dan kemampuan untuk menangani reaksi negatif atau kritik orang lain tanpa stres.

4. *Assertiveness.*

*Assertiveness* mengacu pada perilaku memperjuangkan hak pribadi seseorang dengan mempertimbangkan hak-hak orang lain. Komunikator yang asertif mengungkapkan kebutuhan mereka, mereka tidak menyerang atau menegasikan kebutuhan orang dan menjaga martabat mereka (Adler, Proctor, & Towne, 2005).

5. *Interaction Management.*

*Interaction management*, merupakan kemampuan seseorang untuk menangani prosedur ritual dalam percakapan sehari-hari seperti membahas topik yang akan dibicarakan, melakukan percakapan secara bergantian, memulai dan mengakhiri percakapan, dan mengembangkan topik percakapan.

6. *Altercentrism.*

*Altercentrism* dimensi keenam, termasuk didalamnya menunjukkan ketertarikan terhadap topik yang dimulai oleh orang lain, perhatian penuh pada apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka mengatakannya, tanggap tidak hanya dari apa yang dikatakan tetapi juga apa yang tidak dikatakan, responsif terhadap apa yang lawan bicara pikirkan, dan mampu beradaptasi selama percakapan.

7. *Expressiveness.*

Dimensi ketujuh adalah dimensi *expressiveness*, yaitu kemampuan untuk mengkomunikasikan perasaan melalui perilaku nonverbal dan komunikasi

verbal dari pikiran dan perasaan. Termasuk di dalamnya perilaku nonverbal seperti ekspresi wajah, gerak tubuh, penggunaan kata-kata yang tepat dalam mengekspresikan diri seseorang.

8. *Supportiveness*.

*Supportiveness* adalah kemampuan dalam memberikan tanggapan yang menunjukkan solidaritas dengan situasi lain (Adler, Proctor, & Towne, 2005). Tujuannya adalah agar perasaan yang dimiliki dari kedua orang sama. Akibatnya, komunikasi menjadi jauh lebih mudah.

9. *Immediacy*.

*Immediacy*, keterampilan kesembilan, mengacu kepada kesediaan untuk didekati dan tersedia untuk komunikasi.

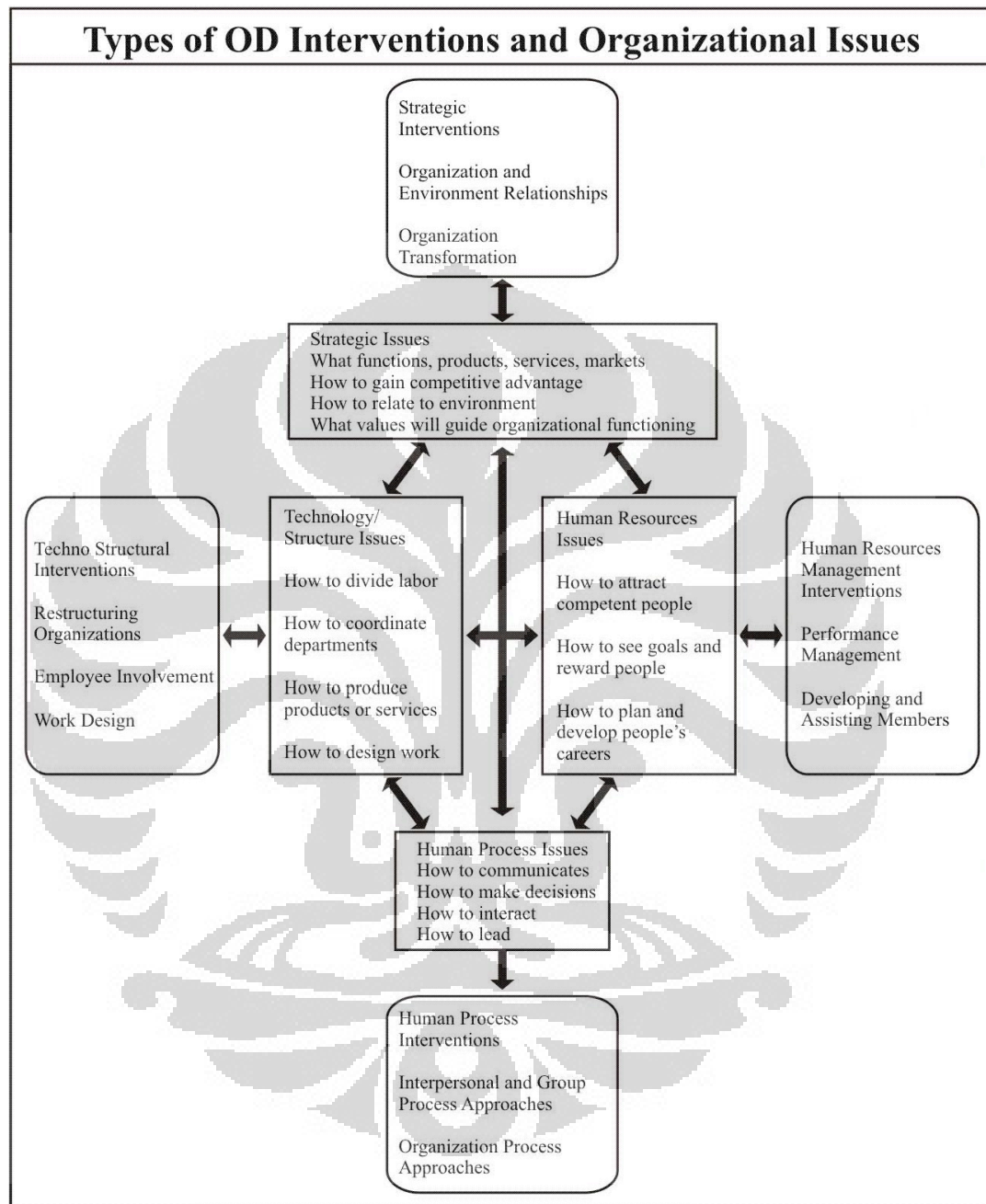
10. *Environmental Control*

*Environmental control* menunjukkan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan dapat memenuhi kebutuhan pribadi, kemampuan untuk menangani konflik dan memecahkan masalah dalam suasana kooperatif, dan kemampuan untuk mendapatkan kepatuhan dari lain.

## 2.6. Intervensi

Menurut Cummings dan Worley (2005), ada 4 macam intervensi yang dapat dilakukan dalam pengembangan organisasi, yaitu *human process interventions*, *technostructural interventions*, *human resources management interventions*, dan *strategic interventions*. Berikut adalah bagan dan penjelasan dari masing-masing intervensi tersebut.

Bagan 2.2 Intervensi dalam Pengembangan Organisasi



### 2.6.1. *Strategic Intervention*

Isu- isu yang berkaitan dengan keputusan yang harus dibuat oleh organisasi mengenai produk atau service yang akan disediakan, pasar mana yang akan mereka tuju, hubungan organisasi dengan lingkungan

sekitar, serta bagaimana organisasi tetap dapat bertahan di dalam kondisi lingkungan yang terus berubah.

### **2.6.2. *Techno Structural Intervention***

Isu-isu yang berkaitan dengan bagaimana organisasi membagi pekerjaan ke dalam departemen-departemen dan kemudian bagaimana mengkoordinasikan antar departemen tersebut untuk mendukung arahan strategis organisasi.

### **2.6.3. *Human Process Intervention***

*Human process interventions* ini berkaitan dengan proses sosial yang ada pada anggota-anggota di dalam suatu organisasi, seperti masalah komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan dinamika kelompok.

### **2.6.4. *Human Resources Management***

*Human resources management interventions* yaitu intervensi yang digunakan untuk membangun, mengintegrasikan dan mendukung karyawan dalam organisasi.

Di dalam penelitian ini, intervensi yang akan digunakan adalah *human process intervention*, melalui pelatihan. Hal ini disebabkan oleh tujuan intervensi dimana untuk meningkatkan keterampilan sosial *pre ops pilot*, yaitu kompetensi komunikasi interpersonal.

## **2.7. Pelatihan**

Pelatihan atau training merupakan bagian dari *human process intervention*. 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*, pemanduan *online* dan *computer-based*, dan studi kasus, dan dapat digunakan untuk segala level dan tipe dari anggota organisasi.

### **2.7.1. Definisi Pelatihan**

Menurut Riggio (2009), pelatihan karyawan merupakan suatu usaha yang terencana dan dilakukan oleh organisasi untuk membantu karyawan mempelajari pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan karakteristik lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan. Organisasi memerlukan pelatihan bagi karyawannya agar organisasi dapat tetap kompetitif dalam lingkungannya. Sebuah rancangan program pelatihan yang baik terdiri atas beberapa tahap, yaitu: melakukan analisis kebutuhan pemanduan, menetapkan tujuan, mengembangkan dan menguji coba materi pemanduan, mengimplementasikan program pemanduan, dan mengevaluasi hasil pemanduan.

### **2.7.2. Metode dalam Pelatihan**

Individu yang mengalami pelatihan akan mengalami pembelajaran. Proses pembelajaran yang dialami oleh orang dewasa berbeda dengan anak-anak. Dalam memberikan pelatihan ke orang dewasa, ada beberapa karakteristik yang perlu diperhatikan agar sasaran pelatihan dapat tercapai (Knowles, dalam Laird, 1985). Orang dewasa adalah orang yang:

1. Mempersepsikan pengalaman pribadi dan pengetahuannya sebagai sesuatu hal yang unik dan kaya
2. Lebih memberikan perhatian pada pelatihan yang dapat langsung memberikan hasil (aplikasi jangka pendek)
3. Mampu dan berkeinginan untuk memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pembelajaran yang mereka alami.
4. Memiliki kemampuan untuk memvisualisasikan atau mengkonstruksikan situasi nyata. Belajar bukan sesuatu yang abstrak tetapi fenomena yang jelas, dapat terlihat atau dirasakan (*tangible*).

5. Memiliki gambar diri yang terdefinisi dengan baik
6. Sadar akan posisi dan status dirinya.

Oleh karena itu, menurut Laird (1985) desain penelitian yang dirancang sebaiknya:

1. Lebih berfokus pada masalah (*problem centred*) daripada isi materi (*content centred*).
2. Materi pelatihan harus berkaitan dengan pekerjaan atau kehidupan sehari-harinya
3. Membuat peserta pelatihan terlibat aktif, mulai dari perencanaan hingga evaluasi.
4. Aktivitas dalam pelatihan memberikan pengalaman kepada peserta.

Dengan mempertimbangkan karakteristik pembelajaran pada orang dewasa yang telah dijelaskan sebelumnya, maka Pelatihan Komunikasi Interpersonal yang dilakukan di dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode pembelajaran sebagai berikut:

1. Studi Kasus

Studi kasus merupakan suatu deskripsi dari situasi kerja nyata yang memfokuskan pada suatu permasalahan (Riggio, 2009). Pada metode studi kasus peserta pelatihan diminta untuk mengidentifikasi masalah dan merekomendasikan solusi untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut. Metode ini juga bertujuan meningkatkan pemikiran analitis dan kecakapan dalam menyelesaikan masalah.

2. Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok adalah suatu metode pemanduan dimana peserta berbagi ide, informasi, dan masalah-masalah tertentu (Riggio, 2009). Keuntungan utama menggunakan metode ini adalah bahwa *conference/* diskusi kelompok dapat mendorong partisipasi individu dalam proses pembelajaran kelompok.

### 3. *Role play*

*Role play* atau bermain peran adalah latihan dalam pelatihan dimana partisipan memainkan peran sebagai manager atau karyawan tertentu yang telah ditentukan (Noe, 2005). *Role play* merupakan salah satu metode dalam pelatihan dimana peserta diberikan informasi mengenai suatu situasi dan diminta untuk berperan terhadap karakter yang diberikan.

### 4. *Lecturer* atau ceramah

*Lecture* yaitu cara yang paling umum digunakan dimana fasilitator atau pemanduan menjelaskan konsep atau materi secara lisan kepada peserta pemanduan (Riggio, 2009). Metode ceramah ini akan memberikan kesempatan untuk aktivitas tanya jawab antara fasilitator dan peserta pemanduan yang akan menambah pemahaman peserta terhadap materi pemanduan.

### 5. Permainan (*Game*)

Permainan termasuk metode yang efektif dalam pelatihan. Permainan memiliki beberapa keuntungan karena metode ini dapat dilakukan di luar ruangan maupun di dalam ruangan.

Tujuan dari pemilihan metode-metode tersebut adalah agar peserta dapat berperan aktif terhadap kegiatan-kegiatan yang diberikan. Selain itu, dengan kegiatan yang lebih banyak menggunakan *role play*, peserta juga memiliki pengalaman nyata yang dialaminya sendiri. Peserta juga tidak terkesan digurui oleh fasilitator karena pembelajaran lebih banyak dialami sendiri dan tidak diajarkan oleh fasilitator. Mengingat bahwa peserta pelatihan terdiri dari orang-orang dewasa yang mempunyai keahliannya sendiri, pengalamannya sendiri, dan sering kali adalah pemimpin dalam lingkungannya, sehingga sikap menggurui dapat dirasakan peserta sebagai suatu yang meremehkan.

#### **2.7.3. Alat Bantu yang Digunakan**

Dalam pelatihan, ada beberapa alat bantu visual yang digunakan, antara lain:

a. *Slide*

*Slide* digunakan karena dapat menyediakan tampilan yang baik dan dapat digunakan pada kelompok dengan jumlah berapapun (Klatt, 1999). Selain itu, *slide* juga digunakan mengingat alasan ketersediaan dan kemudahan, karena di ruangan training telah tersedia *overhead projector* yang terhubung dengan komputer. Meskipun *slide* memiliki beberapa kekurangan seperti misalnya membutuhkan pengaturan cahaya, hal ini dapat diatasi dengan mematikan sebagian lampu dan menurunkan tirai yang ada dalam ruangan pelatihan.

b. *Flipcharts*

Keuntungan utama menggunakan *flipcharts* adalah dapat digunakan untuk menampung ide, daftar, model secara langsung dalam kelompok (Klatt, 1999). *Flipcharts* dapat digunakan untuk menuliskan apapun yang terjadi pada saat itu juga dan memiliki kelebihan dibandingkan dengan papan tulis karena kita tidak perlu menghapusnya. Jadi, kita dapat dengan mudah melihat kembali tulisan-tulisan yang telah ada selama pelaksanaan pelatihan. Salah satu kekurangannya adalah masalah pengejaan, namun hal ini dapat dengan mudah diperbaiki jika terjadi. *Flipcharts* juga sebaiknya hanya digunakan pada kelompok kecil di bawah duapuluh lima hingga tiga puluh orang (Klatt, 1999).

#### 2.7.4. Evaluasi dalam Pelatihan

Menurut Riggio (2009) ada 4 tipe kriteria untuk melihat efektivitas dari suatu program, yaitu:

1. *Reaction criteria*, mengukur impresi peserta terhadap pemandu, di dalamnya meliputi penilaian mengenai pentingnya pelatihan, pembelajaran yang didapat, dan kenyamanan saat mengikuti pelatihan. *Reaction criteria* ini biasanya dinilai melalui survey yang diberikan kepada peserta untuk diserahkan kepada pemandu setelah pelatihan selesai dilaksanakan. Intinya, *reaction criteria* ini dilakukan untuk menilai pandangan peserta mengenai pelatihan yang dilakukan dan pembelajaran yang mereka dapat.



Evaluasi tersebut meliputi, kesan mereka terhadap pelatihan, baik dari cara pemandu menyampaikan materi, metode yang digunakan dalam pelatihan, fasilitas-fasilitas yang digunakan selama pelatihan, serta materi-materi yang diberikan.

2. *Learning criteria*, mengukur pembelajaran apa yang mereka dapatkan dari adanya pelatihan. Biasanya evaluasi ini terdiri dari suatu tes yang mengukur informasi yang didapat selama pemanduan.
3. *Behavioral criteria*, mengukur keterampilan baru yang mereka dapatkan setelah pelatihan berlangsung. Untuk mengukur kriteria ini, perlu diterapkan metode observasi untuk melihat apakah peserta menerapkan keterampilan yang didapatkan dari pelatihan yang mereka ikuti.
4. *Result criteria*, mengukur hasil yang berdampak pada organisasi, seperti meningkatnya output kerja atau kualitas kerja yang meningkat.

Pada intervensi ini, peneliti hanya melakukan evaluasi tahap 1 dan 2 karena keterbatasan waktu yang tidak memungkinkan untuk mengevaluasi tahap 3 dan 4.

## **2.8. Dinamika Hubungan Kompetensi Komunikasi Interpersonal, Kinerja, dan Pelatihan Komunikasi Interpersonal**

Campbell (1991) mengatakan bahwa kinerja merupakan nilai yang diatribusikan kepada perilaku kerja tertentu yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Heneman dkk (1980) mengemukakan bahwa kinerja merupakan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui penyelesaian tanggung jawab pekerjaannya. Menurutnya karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi adalah karyawan yang berhasil menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Suri (2007) menyatakan bahwa ada empat faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor lingkungan, faktor pribadi, faktor organisasi, dan faktor psikologis. Faktor lingkungan yaitu segala sesuatu yang

berada di luar organisasi itu sendiri termasuk diantaranya lingkungan ekonomi, sosial, politik dan teknologi. Faktor-faktor ini bersifat eksternal namun dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor kedua adalah faktor pribadi yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman kerja), demografis (umur, etnis, jenis kelamin). Kemampuan adalah sifat bawaan yang dapat dipelajari. Sementara itu, keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Kemudian, faktor Organisasi adalah aspek organisasi berkaitan dengan sumber daya, pola kepemimpinan, sistem imbalan dan struktur organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor yang terakhir adalah faktor psikologis yang merupakan karakteristik dan atribut mental individu yang dapat mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat faktor pribadi terhadap kinerja, khususnya masalah kompetensi komunikasi interpersonal. Hal ini disebabkan karena selain terampil dalam mengendarai pesawat, seroang pilot juga penting untuk memiliki keterampilan yang bersifat soft skill, salah satunya adalah kompetensi komunikasi (Harper, 2006).

Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi dapat meramalkan perilaku dan kinerja. Kompetensi selalu bermuatan intensi atau memiliki maksud, yang melatarbelakangi perilaku menuju sebuah hasil akhir tertentu. Perilaku tanpa intensi tidak dapat dikatakan sebagai kompetensi. Perilaku dapat mencakup pikiran, saat berpikir dan meramalkan perilaku. Misalnya, berpikir mengenai mengerjakan sesuatu dengan lebih baik, membuat perencanaan atau pemecahan masalah. Kompetensi mendorong perilaku, perilaku atau tindakan dengan dukungan oleh keterampilan yang dimilikinya pada akhirnya akan menghasilkan kinerja. Di dalam penelitian ini, kompetensi yang akan dilihat adalah kompetensi komunikasi interpersonal. Spitzberg dan Hecht (1984) mendefinisikan kompetensi komunikasi interpersonal sebagai kemampuan dalam berinteraksi dengan baik dengan orang lain, dimana baik di sini merujuk pada kualitas terhadap keakuratan, kejelasan, dapat dipahami, koherensi, keahlian, keefektifan dan kesesuaian dalam berkomunikasi.

Pada penelitian ini, peneliti ingin meningkatkan kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja pre ops pilot, dengan memberikan pelatihan. Pelatihan menyediakan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam bekerja bagi anggota organisasi yang baru maupun yang sudah ada. Menurut Riggio (2009), pelatihan karyawan merupakan suatu usaha yang terencana dan dilakukan oleh organisasi untuk membantu karyawan mempelajari pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan karakteristik lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan. Organisasi memerlukan pelatihan bagi karyawannya agar organisasi dapat tetap kompetitif dalam lingkungannya.



### Bab 3. Metode Penelitian

Pada bab ini akan dijelaskan lebih rinci mengenai bagaimana penelitian ini dilakukan. Penjelasan tersebut meliputi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, permasalahan penelitian, hipotesa, partisipan, metode pengumpulan data serta pengolahannya, dan prosedur penelitian.

#### 3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Menurut Bogdan & Taylor (dalam Poerwandari, 2007), pendekatan kualitatif adalah suatu cara mengumpulkan data deskriptif berdasarkan kata-kata yang keluar dari seseorang dan tingkah laku yang muncul. Oleh sebab itu, pendekatan kualitatif di dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara. Sedangkan untuk pendekatan kuantitatif dilakukan dengan cara pengolahan pengisian kuesioner.

#### 3.2. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang dipilih adalah *action research*, karena *action research* merupakan sebuah model yang menekankan pada pengumpulan data guna mendapatkan diagnose sebelum perencanaan tindakan dan implementasi, untuk kemudian diadakan evaluasi hasil setelah tindakan dilaksanakan (Cummings & Worley, 2009). Smither, Houston & McIntire (1996) menyatakan bahwa di dalam tipe ini terdapat delapan tahap yang perlu dilakukan, yaitu tahap *scouting* (membangun gambaran mengenai organisasi), tahap *entry* (membangun hubungan yang kolaboratif dan memulai eksplorasi masalah), tahap *data collection* (mengembangkan variabel dan proses organisasi), tahap data *feedback* (melakukan diskusi dan analisis data), tahap diagnosis (menyatakan posisi dan permasalahan organisasi), tahap *action planning* (mengembangkan rencana tindakan secara spesifik dan menentukan implementasi secara keseluruhan), tahap *action implementation* (melaksanakan implementasi rencana tindakan) serta tahap

*evaluation* (mengukur dampak dan efektivitas dari implementasi rencana tindakan).

### **3.3. Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan adalah *the before-and-after study design*. Kumar (1999) menjabarkan desain tersebut sebagai observasi terhadap dua set data dalam populasi yang sama untuk menemukan perubahan dalam variable yang menjadi fenomena antara dua titik dalam satu waktu tertentu. Desain penelitian ini dapat dijelaskan sebagai dua rangkaian desain *cross sectional* yang diobservasi pada populasi yang sama untuk melihat adanya perubahan fenomena atau variabel pada dua waktu yang berbeda. Perubahan yang dimaksud disini dilihat dengan membandingkan perbedaan fenomena atau variabel sebelum dan sesudah dilakukannya intervensi. Perbedaan diantara dua rangkaian data tersebut yang berkaitan dengan dependen variabel, merupakan dampak dari suatu program. Di dalam penelitian ini, akan dilihat apakah pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif memiliki dampak pada perubahan skor kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja pada *pre ops pilot fixed wing* di PT.X

### **3.4. Variabel Penelitian**

Di dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang akan diukur, yakni kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja. Berikut ini adalah penjelasan dari 2 variabel tersebut.

#### **3.4.1. Kompetensi Komunikasi Interpersonal**

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompetensi komunikasi interpersonal. Definisi konseptual dari kompetensi komunikasi interpersonal adalah kemampuan dalam berinteraksi dengan baik dengan orang lain, dimana baik di sini merujuk pada kualitas terhadap keakuratan, kejelasan, dapat dipahami, koherensi, keahlian, keefektivan dan kesesuaian dalam berkomunikasi. (Spitzberg dan Hecht, 1984; Rubin & Martin, 1994).

Definisi operasional dari kinerja karyawan adalah total skor indikator kompetensi komunikasi interpersonal karyawan, yang terdiri dari : *self-disclosure*, *empathy*, *social relaxation*, *assertiveness*, *interaction management*, *altercentrism*, *expressiveness*, *supportiveness*, *immediacy*, dan *environmental control*. Skor ini diperoleh dari karyawan pada kuesioner yang telah dikembangkan oleh Rubin dan Martin (1994) serta telah peneliti terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia.

### 3.4.2. Kinerja

Variabel terkait di dalam penelitian ini adalah kinerja. Definisi konseptual dari kinerja adalah nilai yang diatribusikan kepada perilaku kerja tertentu yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi (Campbell, 1991).

Sedangkan definisi operasionalnya adalah skor penilaian terhadap aspek non teknis yang penting dimiliki oleh seorang pilot yang terdiri dari komunikasi interpersonal, orientasi pada pelanggan, inisiatif, toleransi terhadap stress, dan kerjasama.

### 3.5. Rumusan Masalah

Perumusan masalah di dalam penelitian ini adalah.

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja pada pre ops pilot di PT. X?
2. Apakah terdapat perbedaan skor kompetensi komunikasi interpersonal yang signifikan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada pre ops pilot di PT. X?
3. Apakah terdapat perbedaan skor kinerja yang signifikan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada pre ops pilot di PT. X?
4. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada pre ops pilot di PT. X?

### **3.6. Hipotesis Penelitian**

#### **3.6.1. Hipotesis Alternatif**

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja pada *pre ops pilot* di PT. X
2. Terdapat perbedaan skor kompetensi komunikasi interpersonal yang signifikan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X
3. Terdapat perbedaan skor kinerja yang signifikan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X
4. Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X.

#### **3.6.2. Hipotesis Null**

1. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja pada *pre ops pilot* di PT. X
2. Tidak terdapat perbedaan skor kompetensi komunikasi interpersonal yang signifikan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X
3. Tidak terdapat perbedaan skor kinerja yang signifikan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X
4. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X

### **3.7. Partisipan Penelitian**

Partisipan di dalam penelitian ini adalah 7 *pre ops pilot fixed wing* di PT. X. *Pre ops pilot* yang dimaksud di penelitian ini adalah pilot-pilot baru yang baru

lulus dari lembaga pendidikan penerbang yang baru direkrut oleh perusahaan 3 bulan yang lalu. Saat ini mereka dalam masa *on job training*, dimana mereka masih mengikuti training-training in class di perusahaan terkait dengan pesawat yang nantinya mereka akan terbangkan. Dari hasil wawancara dengan chief pilot, terdapat 2 partisipan yang akan menerbangkan pesawat jenis Beechcraft dan 5 orang sisanya akan menerbangkan pesawat jenis Dash-8. Penempatan ini dilakukan dengan cara melakukan pengujian kemampuan teknis mereka mengenai penerbangan secara tertulis untuk melihat kesesuaian mereka dengan pesawat yang nantinya akan diterbangkan.

### **3.8. Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, *focus group discussion*, dan pengisian kuesioner.

#### **3.8.1. Observasi**

Metode observasi adalah suatu metode dimana peneliti memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut (Poerwandari, 2007). Tujuan observasi adalah mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas dan makna kejadian yang diamati tersebut. Tipe observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non-partisipatif dimana peneliti tidak ikut terlibat dalam kegiatan kelompok namun hanya menjadi observer pasif, memperhatikan dan mendengarkan kegiatan yang dilakukan serta menarik kesimpulan dari hasil observasi terhadap perilaku yang ditunjukkan oleh *pre ops pilot* di PT. X.

#### **3.8.2. Wawancara**

Wawancara adalah proses komunikasi yang interaktif antara dua pihak, dimana satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Pendekatan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah



wawancara dengan pedoman umum, dimana dalam prosesnya, peneliti memiliki pedoman wawancara yang sangat umum dengan mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan (Poerwandari, 2005). Pedoman wawancara ini digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek yang harus dibahas, sekaligus menjadi daftar pengecek (*checklist*) apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan. Dengan pedoman demikian, peneliti harus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks aktual saat wawancara berlangsung. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk mendalami secara lebih lanjut untuk penggalan data mengenai masalah program pengembangan *pre ops pilot* yang telah dilakukan oleh PT. X, baik melalui HR, manager training, asisten manager training, *chief pilot fixed wing*, pilot senior, dan *pre ops pilot* yang ada di perusahaan.

### **3.8.3. Focus Group Discussion**

Pendekatan ini bisa dikatakan menyerupai pendekatan pengumpulan data melalui teknik wawancara, dimana peneliti melakukan identifikasi pada individu-individu yang dianggap dapat menjadi kunci dalam menyediakan informasi mengenai suatu topik tertentu. Keuntungan teknik ini adalah peneliti dapat melakukan wawancara pada beberapa orang dalam waktu yang relatif lebih singkat, partisipan diskusi kelompok terfokus dapat saling melengkapi dan bertukar ide antara satu peserta dengan peserta lain. Sedangkan kerugian dari teknik ini adalah individu yang cenderung pendiam memungkinkan untuk tidak mengutarakan ide ataupun pandangannya terhadap suatu hal sehingga hasil yang didapat hanya berdasarkan partisipan yang berani mengutarakan pendapatnya (Noe, 2009). Di dalam pendekatan ini, peneliti melakukan *focus group discussion* kepada pilot senior untuk mendapatkan kompetensi-kompetensi apa saja yang dianggap penting untuk dimiliki oleh seorang pilot dan juga *focus group discussion* kepada *pre ops pilot* untuk mengetahui keterampilan apa yang paling dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan mereka sebagai seorang pilot.

### 3.8.4. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis, yang jawabannya dicantumkan oleh partisipan (Kumar, 1999). Dalam kuesioner, partisipan membaca pertanyaan, menginterpretasikan maksudnya dan menuliskan jawabannya. Penggunaan kuesioner memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan (Kumar, 1999). Kekuatan dari penggunaan kuesioner adalah kemudahan dalam hal waktu, tenaga dan finansial. Selain itu, dalam beberapa situasi yang menggunakan pertanyaan sensitif, kuesioner dapat menyediakan informasi yang akurat karena adanya kerahasiaan atau anonimitas yang terjaga dengan baik. Kelemahan dari penggunaan kuesioner adalah keterbatasan aplikasi pada partisipan yang mampu membaca dan menulis, tingkat pengembalian yang rendah akibat ketidakminatan partisipan dalam menjawab, adanya pengaruh untuk menjawab ke arah tertentu karena adanya pengetahuan sebelumnya dan tersedianya informasi terbatas.

Ditinjau dari bentuk pertanyaannya, pertanyaan dalam kuesioner dapat diformulasikan ke dalam bentuk *open-ended question* dan *close-ended question* (Kumar, 1999). Bentuk pertanyaan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah *close-ended question* dimana kemungkinan pilihan jawaban sudah disediakan dan partisipan dapat menjawab dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling dapat menjelaskan jawaban partisipan.

Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan untuk mengumpulkan beberapa data dari karyawan mengenai kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja karyawan.

#### 3.8.4.1. Kuesioner kompetensi komunikasi interpersonal

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kompetensi karyawan di dalam penelitian adalah kuesioner yang dikembangkan oleh Rubin & Martin (1994). Kuesioner ini telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Di dalam kuesioner kompetensi komunikasi interpersonal ini terdapat 10 aspek yang akan dilihat, yaitu *self-disclosure*, *empathy*, *social relaxation*, *assertiveness*, *interaction management*, *altercentrism*, *expressiveness*, *supportiveness*, *immediacy*, dan

*environmental control*. Kuesioner ini terdiri atas 30 item pernyataan terdiri atas 6 pilihan jawaban, yaitu dari:

- 1 → Hampir Tidak Pernah
- 2 → Jarang
- 3 → Kadang-Kadang
- 4 → Agak Sering
- 5 → Sering
- 6 → Hampir Selalu

Kuesioner kompetensi komunikasi interpersonal yang akan digunakan di dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi, dengan koefisien alpha sebesar 0.86 (Rubin & Martin, 1994). Kuesioner ini juga sempat diujicobakan di Indonesia pada karyawan *legal, corporate communication, dan supporting secretary* di PT. X di tahun 2011 dengan koefisien alpha sebesar 0.926. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut sudah dapat dikatakan reliabel, dalam arti *item-item* di dalamnya sudah secara homogen mengukur satu variabel yang sama. Pada penelitian ini, kuesioner kompetensi komunikasi interpersonal diberikan pada saat *pre test* dan *post test*. Hanya saja pada saat *post test*, item-item tersebut diacak untuk mengurangi kecurigaan partisipan.

#### **3.8.4.2. Kinerja**

Penilaian kinerja yang digunakan adalah *Graphic Rating Scale Method*. Skala ini terdiri dari sejumlah *trait* dan *range of performance* di setiap *trait* tersebut. Kemudian karyawan akan dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling menggambarkan tingkat kinerja mereka di setiap *trait* tersebut. Kelebihan dari metode ini adalah praktis, mudah untuk disusun, dan mudah untuk dilaksanakan. Selain itu, skala di dalam metode ini juga telah terstandarisasi sehingga dapat dilakukan perbandingan antar karyawan.

Di dalam penelitian ini, aspek non teknis yang akan diukur adalah aspek-aspek yang dirasakan perlu untuk dimiliki oleh seorang pilot, yaitu:

1. Komunikasi interpersonal
2. Orientasi pada pelanggan
3. Inisiatif
4. Toleransi terhadap stress, dan
5. Kerjasama.

Atasan diminta untuk menilai sejauh mana aspek tersebut telah dimiliki oleh bawahannya, dengan rentang nilai dari 1 (kurang begitu baik) – 6 (sangat baik).

### **3.9. Metode Pengolahan dan Analisis Data**

Setelah seluruh data terkumpul, peneliti melakukan pengolahan data dan melakukan analisis terhadap keseluruhan data serta membuat laporan penelitian. Teknik pengolahan data di dalam penelitian ini menggunakan analisa statistik dengan bantuan program SPSS 20. Data yang menyangkut gambaran demografik partisipan, yaitu usia dan daerah asala diolah dengan menggunakan analisis statistik deskriptif yang menyediakan pengukuran numerikal tentang penyebaran skor (Howell, 2004). Penyebaran skor yang ditampilkan dalam bentuk frekuensi memberikan gambaran umum terhadap data kontrol partisipan.

Selanjutnya adalah penentuan jenis analisis statistik yang akan digunakan. Terdapat dua jenis analisis statistik yaitu analisis statistik parametrik dan analisis statistik nonparametrik. Analisa statistik parametrik, memiliki beberapa asumsi yang mendasari, yaitu adanya distribusi normal pada data, adanya homogenitas varians, data yang digunakan bersifat interval, dan data bersifat independen (Field, 2000). Sedangkan untuk analisis statistik nonparametrik digunakan untuk data yang tidak berdistribusi normal serta data yang diambil bersifat nominal atau ordinal). Selain itu, jika sampel di dalam penelitian tergolong kecil digunakanlah analisis statistik nonparametrik (Murti, 1996). Oleh sebab itu, analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik nonparametrik dikarenakan berdasarkan jumlah sampel yang kecil.

Data-data yang diperoleh dari kegiatan *pre-test* adalah data kuesioner. Data kuesioner dalam kegiatan ini diolah secara statistik untuk mengetahui

hubungan antara kedua variabel. Guilford & Fruchter (1978) menjelaskan bahwa korelasi *Spearman Rho* digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara dua variabel. Di dalam mengolah data korelasi ini, peneliti melihat signifikansi ( $p < 0,01$  atau  $p < 0,05$ ) untuk dapat menentukan apakah kedua variabel tersebut berhubungan atau tidak. Metode korelasi ini termasuk ke dalam analisis statistik nonparametrik.

Selanjutnya, terdapat data kuesioner *post-test*. Data kuesioner *post-test* digunakan untuk mengetahui perubahan skor kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja. Untuk mengolahnya, diperlukan analisis statistik dengan menggunakan metode *Wilcoxon's matched Pairs Test*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui perbedaan antara dua pasang skor sebagai efek dari manipulasi eksperimental (Field, 2000), dalam hal ini adalah intervensi pelatihan komunikasi interpersonal. Perbedaan ini dilihat dari rerata pada pasangan skor tersebut dan membandingkannya dengan perbedaan dari rerata populasi. Standar deviasi yang terdapat pada hasil tes mengindikasikan variabilitas rerata sampel. Pada program SPSS, peneliti melihat hasil output yang telah diolah secara otomatis dan nilai signifikansi  $p < 0,05$  menandakan adanya perbedaan antara dua set skor tersebut. Metode statistik ini digunakan karena jumlah sampel penelitian yang terlalu kecil.

### 3.10. Rancangan Penelitian

Berikut ini adalah gambaran rancangan penelitian yang dilakukan.

Bagan 3.1. Rancangan Penelitian



### **3.11. Prosedur Penelitian**

Terdapat delapan tahap untuk mengaplikasikan *action research* (Smither, Houston & McIntire, 1996) yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu:

#### **3.11.1. Tahap *Scouting***

Tahap pertama dalam mengaplikasikan *action research* adalah membangun gambaran awal mengenai organisasi. Pada tahap ini peneliti mencari tahu gambaran umum PT. X melalui membaca website perusahaan untuk mengetahui profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, pelayanan yang ditawarkan, klien perusahaan, dan sebagainya.

#### **3.11.2. Tahap *Entry***

Pada tahap ini, peneliti mengajukan proposal penelitian pada pihak HRD PT X dengan menjabarkan permasalahan penelitian yang diangkat, tujuan dari penelitian, serta kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam penelitian. Selain mempresentasikan proposal ke pihak HRD, peneliti juga mempresentasikannya ke bagian training. Hal ini perlu dilakukan, agar tercipta harapan yang saling menguntungkan antara peneliti dan pihak manajemen, di mana pihak manajemen memberikan kepercayaan atas kegiatan perubahan yang akan dibawakan oleh peneliti demi kepentingan organisasi. Tanpa adanya dukungan dari pihak manajemen, kegiatan penelitian dan intervensi tidak dapat dilanjutkan (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

#### **3.11.3. Tahap *Data Collection***

Pada tahap ini, peneliti mulai mengumpulkan data terkait dengan program pengembangan karyawan *on job training*, khususnya pada *pre ops pilot* di PT.X. Untuk itu peneliti melakukan wawancara kepada HRD, manager training, asisten manager training, *chief pilot fixed wing*, pilot senior, dan *pre ops pilot* yang ada di PT. X.

Setelah melakukan pengambilan data, peneliti mulai untuk melihat variabel-variabel yang terkait dengan masalah program pengembangan yang ada

dan menemukan 2 variabel yang akan diukur, yaitu kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja. Untuk itu, peneliti menyiapkan 2 kuesioner tersebut untuk melihat gambaran variabel tersebut.

#### 3.11.4. Tahap *Feedback*

Setelah melakukan pengambilan data *pre-test*, dilakukan analisis data secara kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif yang diolah berasal dari kuesioner kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja. Pada tahap ini, peneliti mendiskusikan hasil kegiatan *pre-test* dengan pihak training mengenai kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja pada *pre ops pilot* yang diteliti. Dengan demikian, pihak organisasi mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, sehingga mampu memahami kerangka permasalahan dalam organisasi tersebut (Smither, Houston, & McIntire, 1996).

#### 3.11.5. Tahap *Diagnosis*

Pada tahap ini, mulai dilakukan diagnosa terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Berikut ini adalah hasil penilaian kinerja terhadap 7 *pre ops pilot* yang dilakukan oleh Asisten Manajer Training yang berperan dalam proses *on job training* yang diikuti oleh partisipan.

Tabel 3.1

Hasil Penilaian Kinerja

Kompetensi	Rerata	Kategori
Komunikasi Interpersonal	3,71	Sedang
Inisiatif	3,86	Sedang
Orientasi terhadap pelanggan	4,43	Tinggi
Toleransi terhadap stress	4,00	Tinggi
Kerja sama	4,43	Tinggi

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dari atasan tersebut, ditemukan bahwa kompetensi yang masih dinilai rendah pada *pre ops pilot* adalah komunikasi interpersonal.

### **3.11.6. Tahap *Action Planning***

Setelah diketahui apa yang menjadi permasalahan di PT. X, peneliti mulai membuat rancangan intervensi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Di dalam penelitian ini, intervensi yang digunakan adalah pelatihan komunikasi interpersonal. Untuk itu, peneliti mulai menyusun materi-materi mengenai komunikasi interpersonal dan menyesuaikan metode-metode yang akan digunakan di dalam pelatihan tersebut.

### **3.11.7. Tahap *Implementation***

Setelah rancangan telah selesai dipersiapkan dan didiskusikan dengan pihak training, peneliti mulai melakukan implementasi dari rancangan yang telah disusun. Pelaksanaan pelatihan komunikasi interpersonal tersebut dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 15 Mei 2012, dimulai pada pukul 08.30 – 16.30.

### **3.11.8. Tahap *Evaluation***

Dalam tahap akhir ini, peneliti mengevaluasi data hasil intervensi untuk menentukan apakah intervensi yang dilakukan memiliki dampak terhadap peningkatan variabel yang peneliti gunakan, yaitu variabel kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja.



## Bab 4. Hasil, Analisis, dan Intervensi

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum partisipan penelitian dan gambaran hasil penelitian sebelum dan setelah dilakukannya intervensi. Selain itu, dalam bab ini juga dijelaskan berbagai hal mengenai intervensi yang dilakukan, mencakup waktu, tempat, partisipan, prosedur dan evaluasi hasil intervensi.

### 4.1. Gambaran Partisipan Penelitian

Partisipan di dalam penelitian ini adalah 7 orang *pre ops pilot* yang berada di bawah departemen operasi. Ketujuh partisipan tersebut merupakan lulusan dari Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia yang berlokasi di Tangerang. Seluruh partisipan di dalam penelitian ini telah menyelesaikan studi penerbangannya pada tahun 2011, sehingga mereka harus menunggu 1 tahun untuk dapat dipekerjakan di perusahaan yang bekerja sama dengan Sekolah tersebut.

#### 4.1.1. Gambaran berdasarkan usia

Tabel 4.1

Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	N	Persentase (%)
20	1	14,29
21	4	57,13
22	1	14,29
26	1	14,29
Total	7	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa terdapat 1 partisipan (14,29%) berada dalam usia 20 tahun, 4 partisipan (57,13%) berada dalam usia 21 tahun, 1 partisipan (14,29%) berada dalam usia 22 tahun, dan 1 partisipan (14,29%) berada dalam usia 26 tahun. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas usia partisipan di dalam penelitian ini berada dalam usia 21 tahun.

#### 4.1.2. Gambaran berdasarkan daerah asal

Tabel 4.2

Gambaran Responden Berdasarkan Daerah Asal

Daerah Asal	N	Persentase (%)
Jabotabek	2	28,58
Jawa	4	57,13
Sumatera	1	14,29
Total	7	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa terdapat 2 partisipan (28,58%) berasal dari Jabodetabek dimana 1 partisipan berasal dari Jakarta dan 1 partisipan sisanya dari Tangerang, 4 partisipan (57,13%), berasal dari Jawa (Bandung, Jogjakarta, Jawa Timur), dan 1 partisipan (14,29%) berasal dari Sumatera, yakni Palembang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas partisipan di dalam penelitian berasal dari luar Jakarta.

#### 4.2. Gambaran Hasil Penelitian (*Pre-test*)

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil dari kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja pada *pre ops pilot* di PT. X. Masing-masing partisipan diklasifikasi ke dalam kategori yang dibuat berdasarkan penilaian acuan patokan. Pengkategorian tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

##### 4.2.1. Gambaran Hasil Kompetensi Komunikasi Interpersonal

Penelitian ini menggunakan alat ukur kompetensi komunikasi interpersonal yang terdiri dari 30 item. Dari hasil perhitungan deskriptif diketahui bahwa skor minimal dan maksimal dari kompetensi komunikasi interpersonal adalah 105 dan 162, dengan rerata sebesar 124,14 dan standar deviasi sebesar 19,144. Berikut ini adalah hasil skor kompetensi komunikasi interpersonal pada ketujuh *pre ops pilot* di PT. X.

Tabel 4.3

## Hasil Perhitungan Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal

Partisipan	Skor	Kategori
A	120	Sedang
B	105	Sedang
C	122	Sedang
D	141	Tinggi
E	162	Tinggi
F	118	Sedang
G	115	Sedang

Setelah didapatkan skor kompetensi komunikasi interpersonal dari masing-masing partisipan, selanjutnya akan dijelaskan mengenai pengkategorian partisipan di dalam Kompetensi komunikasi interpersonal. Dalam menggolongkan skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal, peneliti membagi partisipan ke dalam tiga kategori yaitu kategori rendah, sedang, dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan penilaian acuan patokan. Berikut ini adalah hasil dari pengkategorian kompetensi komunikasi interpersonal.

Tabel 4.4

## Gambaran Pengkategorian skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal

Kategori	Jumlah Partisipan	Persentase (%)
Rendah (30 - 80)	0	0
Sedang (81 - 130)	5	71,4
Tinggi (131 - 180)	2	28,6

Dari pengkategorian tersebut dapat dilihat bahwa terdapat 5 partisipan (71,4%) yang berada di kategori sedang, dan 2 partisipan (28,6%) yang berada di kategori tinggi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa di dalam penelitian ini mayoritas partisipan memiliki kompetensi komunikasi interpersonal yang berada pada kategori sedang.

#### 4.2.2. Gambaran Hasil Kinerja

Penelitian ini menggunakan penilaian kinerja dengan metode *Graphic Rating Scale Method*. Di dalam metode tersebut, penilai diminta untuk

memberikan penilaian terhadap 5 aspek non teknis yang dimiliki oleh ketujuh *pre ops pilot*. Dari hasil perhitungan deskriptif diketahui bahwa skor minimal dan maksimal dari kinerja adalah 17 dan 24, dengan rerata sebesar 20,43 dan standar deviasi sebesar 2,637. Berikut ini adalah hasil skor kinerja pada ketujuh *pre ops pilot* di PT. X.

Tabel 4.5  
Hasil Perhitungan Skor Kinerja

Partisipan	Skor	Kategori
A	18	Sedang
B	17	Sedang
C	22	Sedang
D	24	Tinggi
E	23	Tinggi
F	19	Sedang
G	20	Sedang

Setelah didapatkan skor kinerja dari masing-masing partisipan, selanjutnya akan dijelaskan mengenai pengkategorian partisipan di dalam kinerja. Dalam menggolongkan skor kinerja, peneliti membagi partisipan ke dalam tiga kategori yaitu kategori rendah, sedang, dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan penilaian acuan patokan. Berikut ini adalah hasil dari pengkategorian kinerja.

Tabel 4.6  
Gambaran Pengkategorian skor Kinerja

Kategori	Jumlah Partisipan	Persentase (%)
Rendah (5 – 13)	0	0
Sedang (14 – 22)	5	71,4
Tinggi (23 – 30)	2	28,6

Dari pengkategorian tersebut dapat dilihat bahwa terdapat terdapat 5 partisipan (71,4%) yang berada di kategori sedang, dan 2 partisipan (28,6%) yang berada di kategori tinggi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa di dalam

penelitian ini mayoritas partisipan memiliki kinerja yang berada pada kategori sedang.

#### 4.2.3. Penyebaran Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja

Setelah hasil skor kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja didapatkan, peneliti menggolongkan hasil kedua alat ukur tersebut sebagai berikut.

Bagan 4.1.

Pengkategorian Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja

			D, E
Kinerja		A, B, C, F, G	
	Rendah	Sedang	Tinggi
	Keterampilan Komunikasi Interpersonal		

Dari bagan di atas, dapat terlihat bahwa terdapat 2 partisipan yang memiliki skor kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja yang tinggi dan 5

partisipan yang memiliki skor kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja yang sedang.

#### **4.2.4. Hubungan Antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja**

Peneliti menyebarkan kuesioner Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan penilaian kinerja melalui *Graphic Rating Scale Method*, dimana hasil yang didapatkan kemudian diolah dengan menggunakan korelasi *Spearman Rho* pada SPSS 20 *for macintosh* untuk melihat hubungan di antara kedua variabel tersebut. Dari hasil pengolahan tersebut, ditemukan bahwa koefisien korelasi antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja *pre ops pilot* adalah sebesar 0,821 dengan signifikansi sebesar 0,023, dimana  $p < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja *pre ops pilot* ( $H_{a1}$  diterima). Selain itu, dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa hubungan antara dua variabel yang ada adalah positif, artinya semakin tinggi nilai kompetensi komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi pula nilai kinerja *pre ops pilot*, begitu pula sebaliknya.

### **4.3. Program Intervensi**

#### **4.3.1. Waktu**

Pelaksanaan intervensi yang berupa pelatihan komunikasi interpersonal dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 15 Mei 2012. Pelatihan dimulai pada pukul 08.30 – 16.30.

#### **4.3.2. Tempat**

Pelatihan komunikasi interpersonal ini dilaksanakan di Ruang Training Boeing Hangar 2 lantai 3 di PT. X, Timur Laut Skatek, Bandara Halim Perdanakusuma.

#### **4.3.3. Partisipan**

Peserta yang mengikuti pelatihan ini berjumlah 23 orang, dimana 7 di dalamnya merupakan *pre ops pilot* di PT.X. Selanjutnya, untuk peserta sisanya

berasal dari departemen yang berbeda-beda seperti dari Logistik, *General Affair*, *Maintenance*, Operasi, Sumber Daya Manusia, Kualiti dan Keselamatan, dan *Information Technology*.

#### 4.3.4. Prosedur

Berikut ini adalah prosedur dalam pelaksanaan pelatihan komunikasi interpersonal di PT. X.

1. Pertama-tama peneliti mulai menyusun materi yang akan digunakan dalam pelatihan, yaitu teori-teori yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal.
2. Setelah materi disusun, peneliti menentukan metode yang tepat untuk digunakan di dalam pelatihan tersebut. Di dalam pelatihan ini, peneliti menggunakan metode *game*, *lecture*, *role play* dan diskusi.
3. Kemudian peneliti mendiskusikannya dengan pembimbing dan perusahaan untuk melihat kesesuaian materi yang akan diberikan.
4. Setelah pelatihan dilakukan, peneliti melakukan evaluasi pelatihan tahap 1 untuk melihat reaksi secara umum partisipan mengenai pelatihan yang dilakukan. Selanjutnya peneliti juga melakukan evaluasi tahap 2 untuk melihat sejauh mana pemahaman partisipan mengenai komunikasi interpersonal.

#### 4.3.5. Evaluasi

Setelah pelatihan dilakukan, peneliti melakukan evaluasi tahap 1 untuk mengukur impresi peserta terhadap pelatihan yang dilakukan, dimana di dalamnya meliputi penilaian mengenai pentingnya pelatihan, pembelajaran yang didapat, dan kenyamanan saat mengikuti pemanduan. Evaluasi ini terdiri dari 11 item, dimana peserta pelatihan diminta untuk berespon pada setiap item dengan rentang skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 6 (Sangat Setuju). Berikut ini adalah hasil dari evaluasi tahap 1 pada *pre ops pilot*.

Tabel 4.7  
Hasil Evaluasi Pelatihan Tahap 1

Partisipan	Rerata	Kategori
A	4,8	Tinggi
B	5,9	Tinggi
C	5,4	Tinggi
D	5,4	Tinggi
E	4,9	Tinggi
F	4,5	Tinggi
G	5,5	Tinggi

Dari tabel di atas, dapat terlihat bahwa rerata skor partisipan terhadap penilaian mengenai pelatihan yang dilakukan berada di atas nilai 3.5. Hal ini menandakan bahwa peserta pelatihan merasa materi yang diberikan dalam pelatihan memiliki relevansi terhadap pekerjaannya, instruktur menyampaikan informasi dengan jelas, dan fasilitas yang digunakan selama pelatihan juga memadai.

Selain itu, peneliti juga melakukan evaluasi tahap 2 untuk melihat sejauh mana pemahaman mereka mengenai komunikasi interpersonal. Berikut ini adalah evaluasi dari tahap 2 pelatihan yang dilakukan oleh peneliti.

Tabel 4.8  
Hasil Evaluasi Pelatihan Tahap 2

Partisipan	Skor Pre	Skor Post
A	4	8
B	1	8
C	5	6
D	6	6
E	0	4
F	4	6
G	2	5

Dari hasil tersebut, peneliti melakukan analisa dengan menggunakan *Wilcoxon's matched Pairs Test* melalui SPSS 20. Dari hasil pengolahan tersebut



diketahui bahwa skor signifikansi adalah 0,27 signifikan pada l.o.s 0,05. Jadi dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan skor pemahaman mengenai komunikasi interpersonal sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal. Berdasarkan hasil pengolahan tersebut juga terlihat bahwa nilai Z hitung adalah negatif, dengan nilai sebesar -2,207. Hal ini menandakan bahwa rerata skor pemahaman mengenai komunikasi interpersonal setelah pelatihan lebih tinggi dengan rerata sebesar 6,14 dibandingkan sebelum pelatihan dilakukan dengan rerata sebesar 3,14. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa pelatihan komunikasi interpersonal yang diberikan dapat meningkatkan pemahaman *pre ops pilot* mengenai komunikasi interpersonal.

#### **4.4. Gambaran Hasil Penelitian (*Post-test*)**

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil dari kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja pada *pre ops pilot* di PT. X setelah dilakukan pelatihan komunikasi interpersonal. Masing-masing partisipan diklasifikasi ke dalam kategori yang dibuat berdasarkan penilaian acuan patokan. Pengkategorian tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

##### **4.4.1. Gambaran Hasil Kompetensi Komunikasi Interpersonal (*Post-test*)**

Dalam mengukur hasil post test kompetensi komunikasi interpersonal, peneliti menggunakan alat ukur yang sama seperti yang digunakan saat pre test. Alat ukur kompetensi komunikasi interpersonal terdiri dari 30 item. Dari hasil perhitungan deskriptif diketahui bahwa skor minimal dan maksimal dari kompetensi komunikasi interpersonal adalah 108 dan 160, dengan rerata sebesar 130,85 dan standar deviasi sebesar 16,74. Berikut ini adalah hasil skor kompetensi komunikasi interpersonal pada ketujuh *pre ops pilot* di PT. X setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal.

Tabel 4.9

Hasil Perhitungan Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal pada saat *Post-test*

Partisipan	Skor	Kategori
A	124	Sedang
B	108	Sedang
C	126	Sedang
D	142	Tinggi
E	160	Tinggi
F	135	Tinggi
G	121	Sedang

Setelah didapatkan skor kompetensi komunikasi interpersonal dari masing-masing partisipan, selanjutnya akan dijelaskan mengenai pengkategorian partisipan di dalam Kompetensi komunikasi interpersonal. Dalam menggolongkan skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal, peneliti membagi partisipan ke dalam tiga kategori yaitu kategori rendah, sedang, dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan penilaian acuan patokan. Berikut ini adalah hasil dari pengkategorian kompetensi komunikasi interpersonal.

Tabel 4.10

Gambaran Pengkategorian skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal (*Post-test*)

Kategori	Jumlah Partisipan	Persentase (%)
Rendah (30 - 80)	0	0
Sedang (81 – 130)	4	57,14
Tinggi (131 – 180)	3	42,86

Dari pengkategorian tersebut dapat dilihat bahwa terdapat 4 partisipan (57,14%) yang berada di kategori sedang, dan 3 partisipan (42,86%) yang berada di kategori tinggi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa di dalam penelitian ini, setelah intervensi dilakukan mayoritas partisipan memiliki kompetensi komunikasi interpersonal yang berada pada kategori sedang.

#### 4.4.2. Gambaran Hasil Kinerja (*Post-test*)

Dalam mengukur post test kinerja, peneliti menggunakan penilaian kinerja dengan metode *Graphic Rating Scale Method* yang terdiri dari penilaian terhadap 5 aspek non teknis sama seperti yang digunakan saat pre test. Di dalam metode tersebut, penilai diminta untuk memberikan penilaian terhadap 5 aspek non teknis yang dimiliki oleh ketujuh *pre ops pilot*. Dari hasil perhitungan deskriptif diketahui bahwa skor minimal dan maksimal dari kinerja adalah 18 dan 28, dengan rerata sebesar 21 dan standar deviasi sebesar 3,79. Berikut ini adalah hasil skor kinerja pada ketujuh *pre ops pilot* di PT. X setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal.

Tabel 4.11  
Hasil Perhitungan Skor Kinerja (*Post-Test*)

Partisipan	Skor	Kategori
A	18	Sedang
B	18	Sedang
C	24	Tinggi
D	28	Tinggi
E	21	Sedang
F	18	Sedang
G	20	Sedang

Setelah didapatkan skor kinerja dari masing-masing partisipan, selanjutnya akan dijelaskan mengenai pengkategorian partisipan di dalam kinerja. Dalam menggolongkan skor kinerja, peneliti membagi partisipan ke dalam tiga kategori yaitu kategori rendah, sedang, dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan penilaian acuan patokan. Berikut ini adalah hasil dari pengkategorian kinerja.

Tabel 4.12  
Gambaran Pengkategorian skor Kinerja (*Post-Test*)

Kategori	Jumlah Partisipan	Persentase (%)
Rendah (5 – 13)	0	0
Sedang (14 – 22)	5	71,4
Tinggi (23 – 30)	2	28,6

Dari pengkategorian tersebut dapat dilihat bahwa terdapat terdapat 5 partisipan (71,4%) yang berada di kategori sedang, dan 2 partisipan (28,6%) yang berada di kategori tinggi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa di dalam penelitian ini, setelah intervensi dilakukan mayoritas partisipan memiliki kinerja yang berada pada kategori sedang.

#### 4.4.3. Penyebaran Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja (*Post-test*)

Setelah hasil skor kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja didapatkan, peneliti menggolongkan hasil kedua alat ukur tersebut sebagai berikut.

Bagan 4.2.

Pengkategorian Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja (*Post-Test*)

		C	D
Kinerja		A, B, G	E, F
	Rendah	Sedang	Tinggi
	Kompetensi Komunikasi Interpersonal		

Dari bagan di atas, dapat terlihat bahwa terdapat 1 partisipan yang memiliki skor kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja yang tinggi, 2 partisipan yang memiliki skor kompetensi komunikasi interpersonal tinggi tetapi skor kinerja sedang, 1 partisipan memiliki skor kompetensi komunikasi interpersonal sedang tetapi skor kinerja tinggi, dan 3 partisipan yang memiliki skor kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja yang sedang. Selain itu, jika dibandingkan dengan bagan 4.1 dapat terlihat bahwa partisipan C mengalami peningkatan dalam skor kinerja, dan partisipan F mengalami peningkatan skor dalam kompetensi komunikasi interpersonal.

#### **4.5. Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test***

Untuk melihat efektivitas dari pemberian intervensi yang dilakukan, yaitu pemberian pelatihan komunikasi interpersonal, peneliti melakukan analisa data terhadap skor variabel sebelum dan sesudah intervensi tersebut diberikan. Berikut ini adalah hasil pengolahan yang dilakukan terhadap variabel kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja.

##### **4.5.1. Hasil Perbandingan *Pre-Test* dan *Post-Test* Kompetensi Komunikasi interpersonal**

Untuk melihat apakah terdapat perbedaan skor kompetensi komunikasi interpersonal sebelum dan sesudah pelatihan, peneliti melakukan analisa dengan menggunakan *Wilcoxon's matched Pairs Test* melalui SPSS 20. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan, diketahui bahwa skor signifikansi adalah 0,042 dimana hasil yang didapat ini signifikan pada l.o.s 0,05. Jadi dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan skor kompetensi komunikasi interpersonal sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal ( $H_a$  diterima). Berdasarkan tabel di atas juga terlihat bahwa nilai Z hitung adalah negatif. Hal ini menandakan bahwa rerata skor kompetensi komunikasi interpersonal sesudah pelatihan (130,85) lebih tinggi dibandingkan dengan rerata skor kompetensi komunikasi interpersonal sebelum pelatihan (126,14). Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan komunikasi interpersonal yang diberikan efektif

dalam meningkatkan skor kompetensi komunikasi interpersonal *pre ops pilot* di PT.X.

#### **4.5.2. Hasil Perbandingan *Pre-Test* dan *Post-Test* Kinerja**

Untuk melihat apakah terdapat perbedaan skor kinerja sebelum dan sesudah pelatihan komunikasi interpersonal, peneliti melakukan analisa dengan menggunakan *Wilcoxon's matched Pairs Test* melalui SPSS 20. Dari hasil pengolahan data tersebut diketahui bahwa skor signifikansi sebesar 0,496, dimana skor tersebut  $> 0,05$ . Jadi dapat dikatakan bahwa tidak terdapat perbedaan skor kinerja sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal ( $H_{a3}$  ditolak). Artinya, bahwa pelatihan komunikasi interpersonal yang diberikan tidak memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja *pre ops pilot* di PT. X.

#### **4.5.3. Hubungan Antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja (*Post-Test*)**

Peneliti menyebarkan kembali kuesioner Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan penilaian kinerja melalui *Graphic Rating Scale Method* setelah pelatihan dilakukan. Hasil yang didapatkan kemudian diolah dengan menggunakan korelasi *Spearman Rho* pada SPSS 20 *for macintosh* untuk melihat hubungan di antara kedua variabel tersebut. Dari hasil pengolahan tersebut, ditemukan bahwa nilai signifikansi korelasi antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Karyawan adalah 0,195, dimana nilai tersebut  $> 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja karyawan ( $H_{a4}$  ditolak). Artinya adalah bahwa kompetensi komunikasi interpersonal tidak memiliki hubungan dengan kinerja *pre ops pilot* di PT. X, sehingga ketika kompetensi komunikasi interpersonal seseorang meningkat, maka belum tentu skor kinerja mereka juga akan meningkat maupun menurun.

## Bab 5. Diskusi, Kesimpulan, dan Saran

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai kesimpulan yang didapatkan dari penelitian untuk menjawab rumusan permasalahan berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti. Selain itu, akan dibahas juga mengenai diskusi hasil penelitian. Peneliti kemudian akan mengemukakan saran yang bisa diberikan oleh peneliti berkaitan dengan penelitian ini, berupa saran metodologis dan juga saran praktis.

### 5.1. Diskusi

#### 5.1.1. Diskusi Hasil Penelitian

Di dalam penelitian ini, ada beberapa hal yang dapat didiskusikan. Dari hasil pengujian hipotesa pertama telah ditemukan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja pada *pre ops pilot* di PT.X. Hasil ini sejalan dengan Suri (2007) yang mengatakan bahwa kinerja seseorang salah satunya ditentukan oleh faktor pribadi yang meliputi kompetensi yang berhubungan dengan tugas, dimana dalam penelitian ini adalah kompetensi komunikasi interpersonal. Selain itu, Nasution (2011) juga melakukan penelitian yang melihat kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja karyawan, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi interpersonal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain melakukan uji korelasi, peneliti juga melihat apakah pemberian pelatihan komunikasi interpersonal pada *pre ops pilot* akan meningkatkan kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja mereka. Dari hasil pengolahan data ditemukan bahwa terdapat perbedaan skor kompetensi komunikasi interpersonal sebelum dan sesudah diberikan pelatihan. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan komunikasi interpersonal yang diberikan secara efektif dapat meningkatkan kompetensi komunikasi interpersonal *pre ops pilot*. Hal ini juga mungkin disebabkan karena adanya perubahan pengetahuan akan komunikasi interpersonal pada diri mereka, sehingga ketika mereka diberikan kuesioner pada saat *post test*, mereka memiliki pemahaman yang lebih baik dan berespon lebih

tinggi pada setiap item dibandingkan pada saat *pre test*. Setelah melakukan intervensi, peneliti juga melakukan wawancara dengan *pre ops pilot* untuk mengetahui bagaimana tanggapan mereka terhadap intervensi yang diberikan. Dari hasil wawancara ditemukan bahwa mereka sebenarnya memiliki keinginan untuk dapat menjalin hubungan interpersonal dengan orang lain, terutama dengan karyawan-karyawan lain yang ada di PT.X. Hanya saja mereka masih malu ketika untuk membina relasi dengan karyawan lain, mengingat bahwa mereka baru 3 bulan berada di perusahaan. Menurut Miller dan Jablin (1991), karyawan baru biasanya mengalami apa yang dinamakan *relational uncertainty* yang merujuk pada ketidakpastian karyawan baru tentang bagaimana dia akan masuk ke dalam lingkungan sosial dan berhubungan dengan rekan kerja lainnya. Walaupun demikian, *pre ops pilot* memiliki keinginan yang tinggi untuk membina relasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan pertanyaan yang diajukan oleh mereka kepada peneliti mengenai bagaimana cara untuk dapat menjalin komunikasi interpersonal yang baik agar dapat terbina hubungan yang baik dengan karyawan lain maupun dengan atasan. Pada saat intervensi pun, sebagian dari mereka juga cukup interaktif dan berperan aktif dalam setiap kegiatan yang dilakukan.

Akan tetapi pada variabel kinerja karyawan tidak ditemukan adanya perbedaan skor yang signifikan sebelum dan sesudah diberikannya pelatihan, sehingga korelasi antara kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja setelah intervensi diberikan tidak signifikan. Hal ini dapat terjadi karena ada beberapa kemungkinan. Kemungkinan yang pertama adalah dari penggunaan *Graphic Rating Scale Method* dalam penilaian kinerja. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat ukur karena keperluan penghematan waktu dan tenaga. Namun, dalam penilaian kinerja terdapat beberapa keterbatasan seperti *hallo effect* (Dessler, 2008). Ada kemungkinan kalau atasan menilai tinggi pada satu item yang mempengaruhi tingginya penilaian pada item yang lainnya, padahal belum tentu pada item yang lain orang tersebut memiliki nilai yang tinggi. Hal ini dapat terlihat dari hasil penilaian kinerja 2 orang *pre ops pilot* pada saat *pretest*, dimana mereka berdua memiliki skor yang tinggi di setiap aspek yang dinilai.

Selain itu, dalam penilaian kinerja ini juga sangat memungkinkan



terjadinya *central tendency* dan *leniency* (Dessler, 2008). Pada hasil kinerja 5 *pre ops pilot* yang dinilai, ditemukan bahwa atasan cenderung untuk memberikan penilaian yang sama terhadap mereka dan nilai tersebut cenderung berada ada di tengah-tengah. Hal ini menunjukkan bahwa atasan cenderung menghindari skor-skor ekstrim bawah (1 atau 2). Peneliti memiliki dugaan bahwa atasan memiliki kekhawatiran jika hasil ini diketahui oleh pihak luar, sehingga ia tidak memiliki keberanian untuk memberikan penilaian yang terlalu rendah.

Menurut Pichler (2009), semenjak penilaian kinerja memiliki implikasi penting untuk perusahaan dalam manajemen kinerja, penilaian kinerja harus dievaluasi dan ditanggapi dengan positif supaya proses penilaian menjadi lebih efektif. Beberapa praktisi menyatakan bahwa manager dan karyawan sering merasa tidak puas dengan proses penilaian kinerja, sehingga kondisi ini membuat mereka meneliti untuk mencari tahu bagaimana meningkatkan penerimaan mereka terhadap penilaian kinerja tersebut. Cummings dan Worley (2005) menyatakan bahwa salah satu kelemahan yang dapat menimbulkan masalah dari *performance appraisal* adalah subjektivitas dari pemberi penilaian. Di dalam penelitian ini, penilaian kinerja dilakukan oleh hanya satu pihak saja, yakni atasan. Kemungkinan atasan memberikan penilaian tidak terlalu objektif. Oleh sebab itu, akan lebih baik jika penilaian kinerja dilakukan secara 360 derajat. Menurut Edward dan Ewen (1996) penilaian kinerja 360 derajat merupakan proses penilaian yang melibatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai sumber informasi. Pelanggan eksternal terdiri dari klien, supplier, dan konsultan; sedangkan pelanggan internal meliputi supervisor, manajemen puncak, bawahan, rekan kerja, departemen terkait, dan diri sendiri. Dengan menggunakan banyak sumber dalam menilai, organisasi dapat melihat perilaku karyawannya dari sudut pandang yang berbeda-beda dan informasi yang terkumpul akan lebih menggambarkan kinerja karyawan secara luas (Dallesio, 1998).

Kemungkinan yang kedua adalah *Graphic Rating Scale Method* yang dipakai di dalam penelitian ini adalah alat ukur yang dibuat sendiri oleh peneliti secara khusus untuk *pre ops pilot* di PT.X. Populasi yang terbatas, yakni hanya tujuh orang membuat peneliti tidak dapat melakukan uji reliabilitas dan validitas.

Pengujian tersebut dilakukan agar alat ukur yang dipakai dalam kinerja ini merupakan alat ukur yang secara konsisten mengukur 1 variabel, yaitu kinerja karyawan dan valid untuk mengukur kinerja, khususnya pada *pre ops pilot*.

Hasil yang tidak signifikan tersebut diduga juga disebabkan oleh program sosialisasi dari perusahaan yang kurang maksimal. Menurut Lee (1994) sangat penting untuk memberikan sosialisasi yang tepat untuk karyawan baru agar mereka dapat melewati transisi dari lingkungan akademik ke dalam lingkungan kerja di organisasi. Permasalahannya, *pre ops pilot* di PT. X ini merasa bahwa mereka tidak memiliki banyak kesempatan untuk mengenal karyawan lain karena mereka hanya ditempatkan di 3 departemen saja yaitu departemen training dan *quality and safety*, dan logistik sebelum mereka mendapatkan *type rating* untuk menerbangkan pesawat. Mereka bergilir ditempatkan di departemen tersebut untuk membantu pekerjaan yang ada, tetapi terkadang mereka juga tidak melakukan apa-apa karena karyawan yang ada di departemen tersebut juga tidak membutuhkan bantuan mereka. Setelah kegiatan di setiap departemen itu selesai, mereka juga sering tidak ada kegiatan dari kantor sehingga mereka tidak perlu datang ke kantor. Dari sisi atasan diketahui bahwa mereka belum ada jadwal karena perusahaan mengalami masalah dalam mencari instruktur yang akan mengajar *pre ops pilot* mengingat keterbatasan instruktur yang ada di perusahaan.

Dari penjelasan di atas dapat terlihat bahwa proses sosialisasi yang dilakukan oleh perusahaan masih perlu ditingkatkan. Sosialisasi adalah proses dimana karyawan baru mempelajari nilai di dalam organisasi, menemukan bagaimana organisasi berfungsi, dan memahami apa yang diharapkan mereka (Lee; Van Maanen & Schein, 1979). Morton (1993) menyatakan bahwa sosialisasi dapat membantu karyawan baru untuk menunjukkan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk dapat menyesuaikan diri dengan sukses, seperti menjadi ahli dalam menunjukkan kinerja, membangun hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan lain, dan memahami norma, nilai, dan budaya yang ada di organisasi. Dengan keberhasilan dalam beradaptasi, maka akan memberikan implikasi yang signifikan baik untuk organisasi maupun untuk karyawan baru tersebut. Mereka perlu untuk memahami dan mengembangkan perilaku kerja yang

baru untuk merubah kebiasaan mereka agar mereka dapat beradaptasi dengan baik di lingkungan kerja. Karyawan baru juga harus mempelajari kemampuan teknis dan keterampilan interpersonal agar mereka dapat menyesuaikan diri pada pekerjaan yang baru dan untuk mendapatkan kinerja yang baik (Reio & Wiswell, 2000).

Dugaan berikutnya adalah karena masalah waktu pengambilan *post-test* yang terbilang cukup dekat dari intervensi yang dilakukan, yaitu hanya berjarak 2 minggu. Dalam waktu yang singkat tersebut memungkinkan untuk tidak terjadi perubahan perilaku yang signifikan, dalam hal ini adalah kinerja karyawan. Lazer dan Wikstrom (1977, dalam Jewell, 1998) menyatakan bahwa penilaian kinerja formal biasanya dilakukan oleh kebanyakan organisasi satu tahun sekali. Tetapi ada juga organisasi yang memiliki sistem penilaian kinerja tetap di bulan ke-6 dan ke-12. Di dalam penelitian ini, perubahan kinerja tidak begitu dirasakan oleh atasan karena dalam 2 minggu tersebut mereka lebih banyak mengikuti *type rating* yang diberikan oleh instruktur yang berbeda-beda, sehingga atasan tidak terlalu sering berinteraksi dengan mereka untuk memantau kemajuan kinerja mereka.

Selain masalah rentang waktu yang cukup sedikit, yang menjadi keterbatasan lainnya adalah masalah umpan balik dari penilaian kinerja yang seharusnya disampaikan kepada partisipan. Di dalam penelitian ini, umpan balik terhadap kinerja tidak dilakukan karena keterbatasan waktu. Kondisi ini membuat partisipan tidak tahu apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan mereka selama mereka berada di perusahaan, sehingga memungkinkan mereka untuk tidak melakukan perbaikan terhadap aspek-aspek non teknis yang dinilai kurang oleh atasan.

Selanjutnya, kinerja juga banyak disebabkan oleh beberapa faktor. Di dalam penelitian ini, variabel yang dilihat hanyalah kompetensi komunikasi interpersonal. Blumberg dan Pringle (dalam Jewell 1998) mengajukan model kinerja yang terdiri dari 3 aspek, yaitu kapasitas, kesediaan, dan kesempatan untuk dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Oleh sebab itu, jika organisasi ingin meningkatkan kinerja karyawannya tidak cukup hanya memperbaiki kapasitasnya saja, tetapi faktor-faktor eksternal seperti peralatan dan perlengkapan, kondisi

kerja, kebijakan perusahaan, perilaku atasan, dan mentoring juga perlu diperhatikan. Suri (2007) juga menyatakan bahwa kinerja disebabkan oleh 4 faktor, yaitu lingkungan, pribadi, organisasi, dan psikologis. Dengan demikian, akan lebih baik jika intervensi yang diberikan tidak berfokus pada satu sumber saja. Pada penelitian ini, peneliti juga hanya fokus pada 1 intervensi, yaitu dengan memberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada *pre ops pilot*. Akan lebih baik jika atasan *pre ops pilot* juga diberikan suatu intervensi agar *pre ops pilot* tersebut dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena selama ini *pre ops pilot* tidak memiliki mentor selama masa percobaan yang mereka jalankan. Padahal keberadaan seseorang yang dapat memimpin juga dibutuhkan oleh karyawan baru.

Menurut Ivancevich dan Hoon (2002), karyawan baru terkadang tidak sepenuhnya tahu apa yang diharapkan dari mereka, harus mengatasi perubahan yang besar kepada kehidupan mereka, dan merasa tidak pasti dengan masa depan mereka. Untuk itu, mereka memerlukan bantuan untuk diarahkan dan dibina sehingga mereka dapat berkontribusi pada efektivitas dan kesuksesan organisasi. Hal ini masuk ke dalam tugas seorang pemimpin yang dikatakan oleh McShane dan von Glinow (2010), yaitu pemimpin membantu memungkinkan karyawan menjadi karyawan yang kompeten dan efektif dalam bekerja. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang dimaksudkan adalah *pre ops pilot*.

### **5.1.2. Keterbatasan Penelitian**

Di dalam penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan pertama adalah masalah jumlah partisipan yang terlibat di dalam penelitian ini, yaitu hanya berjumlah 7 orang. Keterbatasan ini membuat peneliti memiliki keterbatasan dalam pengolahan statistik, termasuk di dalamnya pengujian validitas dan reliabilitas. Selain itu, dengan jumlah partisipan yang sedikit, faktor errornya pun akan semakin besar.

Keterbatasan yang kedua adalah masalah pengukuran variabel antara intervensi dan *post-test* yang dilakukan dalam jarak waktu yang cukup singkat

yaitu hanya berjarak 2 minggu. Waktu yang singkat ini membuat perubahan perilaku belum terlihat pada seluruh partisipan yang terlibat di dalam penelitian ini.

## 5.2. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan ditemukan bahwa:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dan kinerja *pre ops pilot* di PT.X. Hubungan di antara kedua variabel ini positif, dimana semakin tinggi kompetensi komunikasi interpersonal *pre ops pilot* maka akan semakin tinggi kinerja mereka, begitu pula sebaliknya.
2. Terdapat perbedaan skor kompetensi komunikasi interpersonal yang signifikan sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT.X.
3. Tidak terdapat perbedaan skor kinerja yang signifikan sebelum dan setelah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT.X.
4. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi interpersonal dengan kinerja sesudah diberikan pelatihan komunikasi interpersonal yang efektif pada *pre ops pilot* di PT. X

## 5.3. Saran

### 5.3.1. Saran Metodologis

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran metodologis yang peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, diantaranya adalah:

1. Mengembangkan alat ukur kinerja yang valid dan reliabel, khususnya untuk *pre ops pilot*.
2. Menyusun alat ukur kompetensi komunikasi interpersonal dimana pernyataan-pernyataan yang ada di dalamnya disesuaikan dengan pekerjaan *pre ops pilot*.

3. Penilaian kinerja *pre ops pilot* sebaiknya dilakukan oleh atasan, rekan kerja, dan diri sendiri agar diperoleh hasil penilaian kinerja yang lebih objektif.
4. Mempelajari lebih dalam mengenai psikologi dalam penerbangan (psikologi aviasi) agar dapat memberikan contoh yang aplikatif di dalam dunia penerbangan.
5. Mempelajari lebih dalam mengenai desain dan budaya organisasi di perusahaan untuk membantu mempelajari perilaku-perilaku anggota organisasi yang ada di dalamnya.
6. Penelitian selanjutnya sebaiknya mengontrol variabel-variabel sekunder lainnya yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.

### 5.3.2. Saran Praktis

Saran praktis yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Partisipan dilakukan penilaian secara berkala untuk melihat kemajuan yang telah diraihinya.
2. Menyiapkan mentor khusus untuk membimbing *pre ops pilot* di perusahaan selama masa percobaan.
3. Mengadakan sosialisasi pada anak baru, dimana dalam 1 hari mereka diberikan orientasi mengenai perusahaan dan diperkenalkan dengan karyawan-karyawan yang nantinya terkait dengan pekerjaan mereka.
4. Partisipan diharapkan dapat mengikuti training-training yang bersifat *softskill* seperti pelatihan untuk meningkatkan *self confident*, kerja sama, dan sebagainya.
5. Mengadakan pertemuan setiap bulan untuk memberikan kesempatan pada *pre ops pilot* untuk menjalin hubungan interpersonal dengan karyawan yang lain.

### Daftar Pustaka

- Adler, R. B., Proctor, R. F., & Towne, N. (2005). *Looking Out, Looking In (11th ed.)*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Journal of personnel selection in organization, 71-98*.
- Brown, S.D. & Lent, R.W. (2005). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Cascio, W. (2010). *Managing human resources: productivity, quality of work live, profits, 8<sup>th</sup> edition*. New York: McGraw-Hill
- Cegala, D.J., McGee, D.S. & McNelis, KS. (1996). Components of patients' and doctors' perceptions of communication competence during a primary care medical interview. *Communication journal, vol.8 (1)*
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development & change, 8th ed.* USA: Thomson.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management, 11<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Durham, L. (1977). *100 Carriers: how to pick the one that's best for you*. New Jersey: Prentice Hall.
- Edward, M.R. & Ewen, A.J. (1996). *Providing 360-degree feedback: an approach to enhancing individual and organizational performace*. New York: American Compensation Association.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows, Advanced Techniques for The Beginner*. London. Sage Publications Ltd
- Fischer, U., & Orasanu, J. (1999a). Cultural diversity and crew communication. Retrieved September 13, 2004, from <http://lcc.gatech.edu/fischer/>
- Guilford, J.P. & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistics in psychology and education (6th ed)*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Harian Analisa. (2012). Kemenhub Bangun Dua Sekolah Penerbang Tahun Ini. Diunduh pada tanggal 20 April 2012, 19.05 WIB

- Harper, B.L. (2006). Pilot communicative skills and leadership practices: a correlational study in the context of aviation safety. *Dissertation*. Univeristy of Phoenix.
- Ivancevich, J.M., & Hoon, L.S. (2002). *Human resource management in Asia*. Singapura: McGraw-Hill Education.
- Jewell, L.N. (1998). *Contemporary industrial organizational psychology*. USA: Brooks/Cole.
- Jex, S.M. & Britt, T.W. (2008). *Organizational psychology: a scientist – practitioner approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change 5th ed*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kirchenheim, C. & Richardson, W. (2005). Teachers and their international relocation: The effect of self-efficacy and flexibility on adjustment and outcome variables. *International education journal*, 6(3), 507-416
- Klatt, Bruce. (1999). *The ultimate training workshop handbook: A comprehensive guide to leading successful workshops & training program*. New York: McGraw-Hill.
- Krivosos, P.D. (2007). Communication in aviation safety: lessons learned and lessons required. *Regional seminar of the Australia and New Zealand societies of air safety investigators*
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: step by step guide for beginners*. London: Sage Publications.
- Lee, D.M.S. (1994). Social ties, task-related communication and first job performance of young engineers. *Journal of engineering and technology management*, 11, 203-228.
- Loma. (1998). *Loma's Competency Dictionary*.
- Luthans, Fred. (2006). *Organizational behavior*. Eleventh Edition. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.



- McShane, S.L. & von Glinow, M.A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5th ed). New York: McGraw Hill/Irwin.
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Journal*, 16, 92–120.
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (2008). *Compensation*, 9<sup>th</sup> edition. Boston: McGraw-Hill.
- Morton, S.T. (1993). Socialization-related learning, job satisfaction, and commitment for new employee in a federal agency. *Dissertation*. Virginia: Polytechnic Institute and State University
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Nasution, A.R. (2011). Pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian daerah provinsi sumatera utara. *Skripsi*
- Noe, R.A. (2005). *Employee training and development*, 3<sup>rd</sup> edition. New York: McGraw Hill.
- Noe, Hollenback, Gerhart & Wright. (2006). *Human resources Management: gaining a competitive advantage*, 5<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill.
- Noe, et al. (2008). *Fundamental of human resource management*. New York: McGraw Hill.
- Olson, W. A., & Sarter, N. B. (2001). Management by consent in human-machine systems: When and why it breaks down. *Human Factors*, 43, 255-266.
- Pichler, S.M. (2009). Employee reaction to performance appraisal: development of an integrative framework and meta-analysis. *Dissertation*. USA: Michigan State University
- Poerwandari, E. K. (2007). Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia. Depok: Perfecta/Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3).
- Priyatno, D. (2008). *Mandiri belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Reio, T.G. Jr. & Wiswell, A. (2000). Field investigation of the relationship among adult curiosity, workplace learning, and job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 5-30

- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. (2007). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roscoe, S.M. (1980). *Aviation Psychology*. Iowa: The Iowa State University Press.
- Rubin, R.B., & Martin, M.M. (1994). *Development of a Measure of Interpersonal Communication Competence*. Communication Research Reports.
- Smither, R.D., Houston, J.M., dan McIntire, S. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Spano, S., & Zimmerman, S. (1995). *Interpersonal communication competence in context: Assessing performance in the selection interview*. Communication Reports, 8(1),18-27.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence At Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Spitzberg, B. H., & Hecht, M. L. (1984). A component model of relational competence. *Human Communication Research*, 10: 575-599.
- Stewart, C.J. dan Cash, W.B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices (11<sup>th</sup> ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Suri, R.K. (2007). *International Encyclopedia of Organizational Behavior*. New Delhi: Pentagon Press.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Van Maanen, J & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In: B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*,1, 209-264.
- Verhaegen, B. (2001). Safety issues related to language use have come under scrutiny. *IACO Journal*, 56(2), 15-17, 30



**Lampiran 1. Kuesioner**  
**a. Kuesioner Kompetensi Komunikasi Interpersonal**

**PENGANTAR**

Selamat pagi/siang/sore,

Kami adalah Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian untuk penyusunan Tugas Akhir mengenai Sikap Karyawan terhadap pekerjaannya. Untuk keperluan penelitian tersebut kami memohon bantuan Anda untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini terdiri dari beberapa pernyataan. Petunjuk pengisian akan dijelaskan di setiap bagian. Di sini **tidak ada jawaban benar atau salah**, yang diharapkan adalah keterbukaan dan **jawaban sejujur-jujurnya yang sesuai dengan diri Anda**. Identitas Anda dan jawaban yang diberikan akan dijaga penuh kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk keperluan penelitian ini.

Bantuan Anda sangat berharga untuk penelitian ini. Dan untuk itu kami mohon agar Anda mengisi seluruh item dalam kuesioner ini sehingga tidak ada bagian yang terlewatkan.

Atas kesediaan, partisipasi, dan kerjasama Anda, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Miranti Susilowati (0811918924)

### Petunjuk Pengisian

Berikut ini Anda akan diberikan sejumlah pernyataan mengenai bagaimana Anda berinteraksi dengan orang lain di dunia kerja. Pada setiap pernyataan Anda diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → **Hampir Tidak Pernah**  
 2 → **Jarang**  
 3 → **Kadang-Kadang**  
 4 → **Agak Sering**  
 5 → **Sering**  
 6 → **Hampir Selalu**

Contoh:

Saya memotong pembicaraan orang lain	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5	6
--------------------------------------	---	---	-------------------------------------	---	---	---

Dengan memberikan tanda silang pada pilihan jawaban KK tersebut, maka memotong pembicaraan orang lain **adalah hal yang kadang-kadang Anda lakukan** ketika berinteraksi dengan orang lain. Apabila ada jawaban yang ingin Anda ganti, maka berilah tanda sama dengan (=) pada jawaban tersebut, kemudian berikan tanda silang pada jawaban yang Anda anggap benar.

Contoh:

Saya memotong pembicaraan orang lain	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5	6
--------------------------------------	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	---	---

Dengan memberi tanda sama dengan (=) pada pilihan jawaban KK dan memberikan tanda silang pada HTP, maka memotong pembicaraan orang lain **adalah hal yang hampir tidak pernah Anda lakukan** ketika berinteraksi dengan orang lain.

– Selamat Mengerjakan –

<b>1</b>	: Hampir Tidak Pernah	<b>4</b>	: Agak Sering
<b>2</b>	: Jarang	<b>5</b>	: Sering
<b>3</b>	: Kadang-Kadang	<b>6</b>	: Hampir Selalu

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1.	Percakapan yang saya lakukan dengan orang lain bersifat timbal balik.						
2.	Dalam melakukan suatu percakapan, saya mudah beralih dari satu topik ke topik lain.						
3.	Orang lain mengetahui apa yang saya sedang pikirkan.						
4.	Saya dapat mempengaruhi orang lain untuk memahami kondisi saya.						
5.	Orang lain menggambarkan saya sebagai seorang yang “hangat”.						
Dst.							



**IDENTITAS PRIBADI**

Nama :

Departemen :

Posisi :

Usia : \_\_\_\_\_ tahun

Jenis Kelamin : Laki-Laki/ Perempuan\*

Pendidikan terakhir : SMA/ D1/ D2/ D3/ S1/ S2\*

Lama Bekerja : \_\_\_\_\_ tahun

Apakah Anda bersedia untuk dihubungi ketika peneliti memerlukan informasi tambahan?

Jika iya,

Nomor telepon yang dapat dihubungi adalah: \_\_\_\_\_

Email aktif : \_\_\_\_\_

**\*coret yang tidak perlu**

## b. Kuesioner Kompetensi Komunikasi Interpersonal (Post-Test)

### Petunjuk Pengisian

Berikut ini Anda akan diberikan sejumlah pernyataan mengenai bagaimana Anda berinteraksi dengan orang lain di dunia kerja. Pada setiap pernyataan Anda diminta memilih satu jawaban dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → Hampir Tidak Pernah  
 2 → Jarang  
 3 → Kadang-Kadang  
 4 → Agak Sering  
 5 → Sering  
 6 → Hampir Selalu

Contoh:

Saya memotong pembicaraan orang lain	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5	6
--------------------------------------	---	---	-------------------------------------	---	---	---

Dengan memberikan tanda silang pada pilihan jawaban KK tersebut, maka memotong pembicaraan orang lain **adalah hal yang kadang-kadang Anda lakukan** ketika berinteraksi dengan orang lain. Apabila ada jawaban yang ingin Anda ganti, maka berilah tanda sama dengan (=) pada jawaban tersebut, kemudian berikan tanda silang pada jawaban yang Anda anggap benar.

Contoh:

Saya memotong pembicaraan orang lain	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5	6
--------------------------------------	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	---	---

Dengan memberi tanda sama dengan (=) pada pilihan jawaban KK dan memberikan tanda silang pada HTP, maka memotong pembicaraan orang lain **adalah hal yang hampir tidak pernah Anda lakukan** ketika berinteraksi dengan orang lain.

– Selamat Mengerjakan –

1	:	Hampir Tidak Pernah	4	:	Agak Sering
2	:	Jarang	5	:	Sering
3	:	Kadang-Kadang	6	:	Hampir Selalu



No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1.	Saya dapat meyakinkan orang lain untuk mau melakukan apa yang saya inginkan.						
2.	Saya mempertahankan hak-hak yang saya miliki.						
3.	Ketika sedang melakukan percakapan, pikiran saya terpusat pada apa yang dikatakan oleh lawan bicara saya.						
4.	Dalam percakapan dengan teman-teman saya, saya tidak hanya mengetahui apa yang mereka katakan, tetapi juga apa yang tidak dikatakan.						
5.	Teman-teman saya percaya bahwa saya peduli kepada mereka.						
Dst.							

**IDENTITAS PRIBADI**

Nama :

Departemen :

Posisi :

Usia : \_\_\_\_\_ tahun

Jenis Kelamin : Laki-Laki/ Perempuan\*

Pendidikan terakhir : SMA/ D1/ D2/ D3/ S1/ S2\*

Lama Bekerja : \_\_\_\_\_ tahun

Apakah Anda bersedia untuk dihubungi ketika peneliti memerlukan informasi tambahan?

Jika iya,

Nomor telepon yang dapat dihubungi adalah: \_\_\_\_\_

Email aktif : \_\_\_\_\_

**\*coret yang tidak perlu**

c. **Penilaian Kinerja GARS**

**PENGANTAR**

Selamat pagi/siang/sore,

Kami adalah Mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian untuk penyusunan Tugas Akhir mengenai program pengembangan karyawan. Untuk keperluan penelitian tersebut kami memohon bantuan Anda untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini terdiri dari 1 bagian. Petunjuk pengisian akan dijelaskan di halaman berikutnya. Di sini **tidak ada jawaban benar atau salah**, yang diharapkan adalah keterbukaan dan **jawaban sejujur-jujurnya yang sesuai dengan keadaan yang terjadi**. Jawaban yang diberikan akan dijaga penuh kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk keperluan penelitian ini.

Bantuan Anda sangat berharga untuk penelitian ini. Atas kesediaan, partisipasi, dan kerjasama Anda, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Miranti Susilowati (0811918924)

### Petunjuk Pengisian

Berikut ini terdapat beberapa aspek non teknis. Anda diminta untuk menilai seberapa baik aspek non teknis yang dimiliki oleh *pre ops pilot*. Anda cukup memberikan tanda silang (X) pada pilihan yang ada sesuai dengan kondisi orang tersebut dengan rentang skala dari 1 (kurang begitu baik) sampai 6 (sangat baik).

Nama *pre ops pilot* yang dinilai: \_\_\_\_\_

Aspek non teknis	Kurang begitu baik	→				Sangat baik
	1	2	3	4	5	6
<b>Komunikasi Interpersonal</b> Komunikasi dengan efektif dengan orang lain dalam setting satu lawan satu atau kelompok kecil. Termasuk di dalamnya mendengarkan dengan hati-hati, menunjukkan pemahaman, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.						
<b>Inisiatif</b> Kemampuan mengerjakan suatu pekerjaan tanpa disuruh oleh orang lain, melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang diminta, dan secara proaktif mengambil tindakan dengan cepat dalam berespon terhadap suatu yang tidak sesuai.						

## Lampiran 2. Hasil Utama Penelitian

### a. Data Deskriptif Kompetensi Komunikasi Interpersonal Pre-Test

#### Statistics

TOTALKI

N	Valid	7
	Missing	0
Mean		126.14
Median		120.00
Mode		105 <sup>a</sup>
Std. Deviation		19.144
Variance		366.476
Range		57
Minimum		105
Maximum		162
Sum		883

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

TOTALKI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 105	1	14.3	14.3	14.3
115	1	14.3	14.3	28.6
118	1	14.3	14.3	42.9
120	1	14.3	14.3	57.1
122	1	14.3	14.3	71.4
141	1	14.3	14.3	85.7
162	1	14.3	14.3	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**b. Data Deskriptif Kinerja Karyawan Pre-Test**

**Statistics**

KINERJA

N	Valid	7
	Missing	0
Mean		20.43
Median		20.00
Mode		17 <sup>a</sup>
Std. Deviation		2.637
Variance		6.952
Range		7
Minimum		17
Maximum		24
Sum		143

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**KINERJA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 17	1	14.3	14.3	14.3
18	1	14.3	14.3	28.6
19	1	14.3	14.3	42.9
20	1	14.3	14.3	57.1
22	1	14.3	14.3	71.4
23	1	14.3	14.3	85.7
24	1	14.3	14.3	100.0
Total	7	100.0	100.0	

c. **Output SPSS Hubungan antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Karyawan**

**Correlations**

			TOTALKI	KINERJA
Spearman's rho	TOTALKI	Correlation Coefficient	1.000	.821*
		Sig. (2-tailed)	.	.023
		N	7	7
	KINERJA	Correlation Coefficient	.821*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.023	.
		N	7	7

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

d. **Data Deskriptif Kompetensi Komunikasi Interpersonal Post-Test**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
postKI	7	108.00	160.00	130.8571	16.73747
Valid N (listwise)	7				

**postKI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
108.00	1	14.3	14.3	14.3
121.00	1	14.3	14.3	28.6
124.00	1	14.3	14.3	42.9
126.00	1	14.3	14.3	57.1
135.00	1	14.3	14.3	71.4
142.00	1	14.3	14.3	85.7
160.00	1	14.3	14.3	100.0
Total	7	100.0	100.0	

e. Data Deskriptif Kinerja Karyawan Post-Test

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
postKinerja	7	18.00	28.00	21.0000	3.78594
Valid N (listwise)	7				

**postKinerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18.00	3	42.9	42.9	42.9
20.00	1	14.3	14.3	57.1
21.00	1	14.3	14.3	71.4
24.00	1	14.3	14.3	85.7
28.00	1	14.3	14.3	100.0
Total	7	100.0	100.0	

f. Output SPSS Perbedaan Skor Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Sebelum dan Sesudah diberikan Intervensi

**Ranks**

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
postKI - TOTALKI	Negative Ranks	1 <sup>a</sup>	2.00
	Positive Ranks	6 <sup>b</sup>	4.33
	Ties	0 <sup>c</sup>	
	Total	7	
postKinerja - KINERJA	Negative Ranks	2 <sup>d</sup>	5.00
	Positive Ranks	3 <sup>e</sup>	3.33
	Ties	2 <sup>f</sup>	
	Total	7	

a. postKI < TOTALKI

b. postKI > TOTALKI

c. postKI = TOTALKI

d. postKinerja < KINERJA

e. postKinerja > KINERJA

f. postKinerja = KINERJA



**Test Statistics<sup>a</sup>**

	postKI - TOTALKI	postKinerja - KINERJA
Z	-2.032 <sup>b</sup>	-.680 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.042	.496

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

**g. Output SPSS Hubungan antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Karyawan (Post-Test)**

**Correlations**

		postKI	postKinerja
postKI	Correlation Coefficient	1.000	.556
	Sig. (2-tailed)	.	.195
	N	7	7
postKinerja	Correlation Coefficient	.556	1.000
	Sig. (2-tailed)	.195	.
	N	7	7

**Correlations**

		postKI	postKinerja
postKI	Pearson Correlation	1	.395
	Sig. (2-tailed)		.381
	N	7	7
postKinerja	Pearson Correlation	.395	1
	Sig. (2-tailed)	.381	
	N	7	7

### Lampiran 3. Rundown Pelatihan Komunikasi Interpersonal

#### PEDOMAN PELATIHAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL PADA PRE OPS PILOT DI PT. X

##### Tujuan Umum:

Memberikan pemahaman kepada peserta pelatihan mengenai konsep-konsep dasar komunikasi interpersonal

##### Tujuan Khusus:

Setelah diberikan pelatihan ini, diharapkan peserta:

- Memahami pengertian komunikasi, bentuk-bentuk komunikasi, hambatan dalam komunikasi
- Dapat mendengarkan orang lain saat berbicara
- Dapat menghargai pendapat orang lain
- Dapat memberikan umpan balik yang efektif
- Dapat menyesuaikan gaya komunikasi dengan orang yang berbeda-beda
- Dapat menjalin hubungan interpersonal yang efektif dengan orang lain

##### Rincian Kegiatan

Berikut ini adalah rincian kegiatan pelatihan pada hari Selasa, 15 Mei 2012

Waktu	Kegiatan	Tujuan	Ket.
08.00 – 08.30	Registrasi Peserta		
08.30 – 08.45	Sambutan dari Training Dept.	Agar peserta merasa bahwa mereka mendapatkan dukungan dengan mengikuti pelatihan ini dan mereka dapat berpartisipasi aktif	
08.45 – 08.50	Sambutan dari Trainer	Membangun rapport dengan peserta pelatihan	
08.50 – 09.05	Ice Breaking: Bingo	Agar peserta saling mengenal satu sama lain	

09.05 – 09.10	Pembacaan Kontrak Belajar Berikut dengan TIU + TIK		
09.10 – 09.25	Pre Test	Untuk melihat sejauh mana pemahaman mereka terhadap materi yang diberikan	
09.25 – 09.35	Pengenalan Diri: MBTI	Mengenali tipe dalam diri peserta yang merupakan salah satu proses dalam komunikasi	
09.35 – 09.45	Materi: Penjelasan tentang MBTI	Mengetahui tipe-tipe dalam MBTI, ciri-ciri yang ada, cara menyeimbangkan	
09.45 – 10.00	Role Play: What is communication? 2' : Pembagian kelompok 3' : Pendalaman peran 5' : Penyampaian pesan 5' : Penggalan insight		
10.00 – 10.15	Game: Follow me 2' : Penentuan sukarelawan 3' : Instruksi 10' : Permainan 5' : Penggalan Insight		
10.15 – 10.30	Materi 1: Konsep dasar komunikasi		
10.30 – 10.45	Coffee Break		
10.45 – 11.45	Diskusi: 5' : Instruksi 10' : Studi Kasus 30' : Diskusi kelompok 10' : Presentasi 5' : Penggalan Insight		
11.45 – 12.00	Materi 2: Konsep Dasar Komunikasi Interpersonal		
12.00 – 13.15	Ishoma		
13.15 – 13.30	Ice Breaking: Mencari apel	Membuat peserta kembali bersamangat untuk mengikuti pelatihan	
13.30 – 14.05	Roleplay: Gaya Komunikasi 2' : Pembagian Kelompok 3' : Instruksi		

	5' : Pendalaman peran 20' : Permainan peran 5' : Penggalan Insight		
14.05 – 14.10	Materi 3: Gaya Komunikasi		
14.10 – 14.45	Role play: Hearing vs Listening 2' : Pembagian peran 3' : Instruksi 10' : Pendalaman Peran 15' : Permainan peran 5' : Penggalan Insight		
14.45 – 14.50	Materi 4: Hearing vs Listening		
14.50 – 15.15	Game: Can you make me? 2' : Pembagian kelompok 3' : Instruksi 15' : Permainan 5' : Insight		
15.15 – 15.30	Penarikan Kesimpulan		
15.30 – 15.45	Coffee break		
15.45 – 16.05	Post test		
16.05 – 16.10	Penutupan		

<b>Materi Pelatihan 1: Konsep dasar komunikasi</b>			
<b>Tujuan :</b> Memberikan pemahaman mengenai konsep dasar komunikasi yang terdiri dari pengertian komunikasi, fungsi komunikasi, bentuk komunikasi, dan hambatan dalam komunikasi.			
<b>Pokok Bahasan</b>	<b>Metode</b>	<b>Waktu</b>	<b>Tujuan</b>
Pengertian dan fungsi komunikasi	Roleplay	10 menit	Peserta merasakan proses komunikasi yang terjadi di dalam kelompok dan kesulitan yang dialami saat melakukan komunikasi tersebut.
	Debriefing	5 menit	
Arah komunikasi dan hambatan dalam komunikasi	Game	15 menit	Peserta merasakan hambatan-hambatan dalam komunikasi jika dilakukan 1 arah.
	Debriefing	5 menit	
Penarikan kesimpulan	Diskusi Dan ceramah	15 menit	Peserta mengetahui konsep dasar dalam komunikasi, meliputi pengertian, proses, bentuk, arah, dan hambatan dalam komunikasi

### **Role Play: What is communication?**

#### Instruksi:

1. Selamat pagi semuanya
2. Saat ini kita akan melakukan sebuah aktifitas, sebelumnya saya ingin menanyakan rekan-rekan yang berada di sini berasal dari suku apa saja?
3. Fasilitator meminta perwakilan dari 3 orang peserta dengan suku yang berbeda untuk menjadi sukarelawan sebagai penyampai pesan di depan kelas.

4. Kemudian peserta sisanya diminta membagi diri menjadi 3 kelompok.
5. Fasilitator memberikan masing-masing secarik kertas yang berisi intruksi peran yang harus mereka mainkan kepada dua orang peserta yang menjadi peraga di depan kelas.

#### Instruksi 1

Informasikan kepada rekan Anda bahwa terjadi kerusakan mesin pesawat, sehingga mereka diminta untuk menghubungi engineer di nomor telepon 9889432 untuk segera memperbaiki pesawat tersebut. Jika memang telepon tidak diangkat, mereka harus menghampiri Bapak Aria di lantai 15 agar Bapak Aria dapat langsung mengerahkan engineer yang lain. Anda juga harus meminta mereka untuk segera menghubungi orang *scheduling* untuk memberitahukan kepada klien bahwa pesawat baru bisa digunakan setelah makan siang.

6. Fasilitator meminta 3 orang peserta yang menjadi penyampain pesan melakukan apa yang diinstruksikan di dalam kertas dengan menggunakan bahasa daerah dan dialek daerah mereka masing-masing.
7. Kemudian peserta sisanya diminta untuk berbaris di kelompoknya masing-masing.
8. 3 orang penyampain pesan tersebut akan menyampaikan pesan tersebut secara beranti kepada peserta yang ada di kelompoknya.
9. Kemudian orang yang terakhir harus menyampaikan maksud dari informasi yang disampaikan

#### **Game: Follow me**

##### Instruksi:

1. Selamat pagi semuanya
2. Saat ini kita akan melakukan sebuah aktifitas, untuk itu kami butuh dua sukarelawan untuk membantu jalannya kegiatan ini.
3. Bagi dua sukarelawan yang bersedia membantu akan diberikan arahan oleh fasilitator.

4. Sementara fasilitator memberikan arahan pada kedua rekan anda, anda akan diberikan sebuah lembar kertas A4 dan mohon disiapkan alat tulis berupa pensil atau pulpen.
5. Kegiatan ini akan dilakukan dalam dua sesi, pada sesi pertama Anda tidak diperkenankan untuk memberikan pertanyaan kepada instruktur, Anda hanya ditugaskan untuk mengikuti apa yang dikatakan oleh instruktur.
6. Pada sesi kedua Anda diperbolehkan untuk melakukan tanya jawab dengan instruktur mengenai instruksi yang kurang jelas atau tidak dimengerti.
7. Instruksi kepada dua sukarelawan :
  - Anda akan menjadi instruktur bagi peserta yang lainnya
  - Tugas Anda adalah untuk menginstruksikan kepada peserta yang lain untuk membuat apa yang kalian paparkan
  - Sukarelawan pertama hanya akan memaparkan gambar namun saat memaparkan Anda tidak diperkenankan memberi petunjuk apapun dan tidak boleh menerima dan menjawab pertanyaan
  - Sukarelawan kedua juga akan memaparkan gambar yang ia lihat. Berbeda dengan sukarelawan pertama, kali ini Anda boleh menerima dan menjawab pertanyaan dari peserta lain untuk menjelaskan apa yang anda sampaikan

## Lampiran 4. Evaluasi Tahap 1

### EVALUASI PROGRAM

Untuk dapat menentukan keefektifitasan program ini, kami membutuhkan saran dan masukan dari saudara-saudara sekalian. Mohon berikan respon serta saran yang dapat meningkatkan program ini.

	Sangat Tidak Setuju				Sangat Setuju		
<b>1</b> Materi yang diberikan di dalam program, relevan dengan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6	
<b>2</b> Materi dipresentasikan dengan cara yang menarik.	1	2	3	4	5	6	
<b>3</b> Instruktur dapat berkomunikasi dengan efektif.	1	2	3	4	5	6	
<b>4</b> Instruktur sudah menyiapkan materi dengan matang.	1	2	3	4	5	6	
<b>5</b> Alat bantu audiovisual dapat digunakan secara efektif.	1	2	3	4	5	6	
<b>6</b> Handout yang diberikan dapat bermanfaat untuk saya.	1	2	3	4	5	6	
<b>7</b> Banyak materi yang dapat saya aplikasikan kedalam pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6	
<b>8</b> Fasilitas yang digunakan sesuai.	1	2	3	4	5	6	
<b>9</b> Materi berjalan sesuai dengan jadwal.	1	2	3	4	5	6	
<b>10</b> Ada keseimbangan yang baik antara presentasi dan keterlibatan kelompok.	1	2	3	4	5	6	

**Terima kasih**



## Lampiran 5. Evaluasi Tahap 2

Nama : \_\_\_\_\_

Departemen : \_\_\_\_\_

**Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini. Pastikan tidak ada nomor yang terlewatkan!**

1. Menurut Anda, bagaimana fungsi komunikasi di dalam lingkungan kerja?
2. Ketika Anda berhadapan dengan atasan yang memiliki kekuasaan penuh, bagaimana cara komunikasi yang efektif dengannya?
3. Bagaimana reaksi Anda ketika menghadapi individu yang sangat senang membicarakan dirinya sendiri?

4. Dalam berkomunikasi terkadang kita memiliki persepsi tertentu terhadap orang tersebut. Menurut Anda, bagaimana cara kita untuk dapat meningkatkan ketepatan persepsi terhadap seseorang agar komunikasi berjalan efektif?

5. Saat berkomunikasi dengan orang lain, terkadang kita tidak fokus dengan apa yang dibicarakan oleh orang tersebut. Menurut Anda, bagaimana cara yang efektif untuk meningkatkan keterampilan dalam mendengarkan orang lain saat berbicara?

