

SKRIPSI
KOMUNIKASI ANTARPRIBADI PIMPINAN DAN KARYAWAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PT BANK RAKYAT INDONESIA
(PERSERO) TBK WILAYAH JAKARTA 2

OLEH:
NABILA SAVITRI UMRAN
E31116514

Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pada
Departemen Ilmu Komunikasi

DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Komunikasi Antar pribadi Pimpinan dan Karyawan
Terhadap Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)
Tbk Wilayah Jakarta 2
Nama Mahasiswa : Nabila Savitri Umran
Nomor Pokok : E31116514

Makassar, 09 September 2020

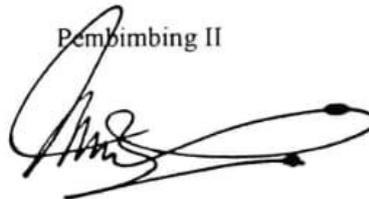
Menyetujui,

Pembimbing I



Dr. Kahar, M.Hum
NIP. 195910101985031005

Pembimbing II



Dr. Mursalim, M.Si
NIP. 196004201989031001

Mengetahui,

Ketua Departemen Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Hasanuddin



Dr. Moeh Iqbal Sultan, M.Si
NIP. 196312101991031002

HALAMAN PENERIMAAN TIM EVALUASI

Telah diterima oleh Tim Evaluasi Skripsi Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin untuk memenuhi sebagian syarat-syarat guna memperoleh gelar keserjanaan dalam Departemen Ilmu Komunikasi konsentrasi Hubungan Masyarakat. Pada hari Rabu tanggal Dua Puluh Satu Oktober Dua Ribu Dua Puluh.

Makassar, 21 Oktober 2020

TIM EVALUASI

Ketua : Dr. Kahar, M. Hum



(.....)

Sekretaris : Nosakros Arya, S. Sos., M.Ikom



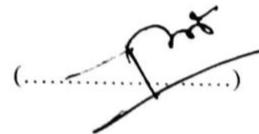
(.....)

Anggota : 1. Dr. Mursalim, M.Si



(.....)

2. Dr. H. Muh Farid, M.Si



(.....)



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nabila Savitri Umran

Nomor Induk Mahasiswa : E31116514

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **"Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2"** adalah **BENAR** merupakan hasil karya sendiri dan seluruh sumber dikutip dan dirujuk telah saya nyatakan benar.

Makassar, 30 November 2020



Nabila Savitri Umran

E31116514

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT, Yang Maha Qudrat dan yang telah menentukan segala sesuatu berada padanya. Puji syukur tercurah atas seluruh limpahan rahmat, hidayah dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sebagai pemenuhan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi untuk menempuh gelar sarjana di Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Baginda Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabat yang selalu istiqomah dalam memegang teguh ajarannya.

Lewat skripsi ini, penulis sangat berterima kasih kepada kedua orangtua tercinta yang setiap saat selalu mengajarkan banyak hal-hal indah tentang dunia, senantiasa sabar dan selalu mendoakan anaknya di setiap sujudnya. Berkat kalian pula, semangat dalam menuntut ilmu terbentuk. Terima kasih sebesar-besarnya kepada Bapak dan Ummi yang selalu menyebarkan cinta dan juga memberikan begitu banyak kebutuhan finansial selama saya sekolah hingga akhirnya lulus kuliah dan yang terpenting adalah mengajari tentang nilai-nilai keislaman.

Dengan penuh kerendahan hati dan rasa hormat, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kakak-Kakak dan Adik-Adik tercinta penulis, Muhammad Razin, Fauzul Fahmi, Noval Umran dan Zara Zafirah yang selalu mengingatkan penulis agar cepat sarjana. Berkat kalian, penulis sadar bahwa sikap-sikap menjengkelkan kalian yang membuat penulis ingin se-segera mungkin menyelesaikan skripsi ini.

2. Bapak Dr. Kahar, M.Hum. selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Mursalim, M.Si. selaku pembimbing II atas pengertian dan kemurahan hatinya. Terima kasih sudah meluangkan waktu untuk berbagi ilmu dan mengarahkan penulis agar skripsi ini bisa lebih baik.
3. Ketua Departemen Ilmu Komunikasi, Bapak Dr. Moeh. Iqbal Sultan, Msi dan Sekretaris Jurusan Ilmu Komunikasi, Bapak Drs. Sudirman Karnay, M.Si, beserta seluruh dosen pengajar Departemen Ilmu Komunikasi, penulis mengucapkan terima kasih atas segala ilmu, fasilitas, dukungan, dan motivasinya.
4. Seluruh dosen dan staf Departemen Ilmu Komunikasi. Senang sekali bisa belajar banyak hal dari bapak dan ibu, terima kasih atas semua ilmu dan kelancaran proses administrasi yang diberikan oleh penulis.
5. Seluruh informan penulis, Pak Fankar selaku Pimpinan Wilayah, Pak Chen selaku Wakil pimpinan, Pak Issu selaku Kepala Bagian Human Capital, Kak Amin selaku staf bagian Dana dan Jasa, Kak Indra selaku staf Divisi Akuntansi Manajemen, Pak Arif dan Pak Zefo selaku staf Divisi Logistik, Kak Dewi selaku staf bagian Kredit Konsumer. Penulis mengucapkan Terima Kasih sebanyaknya atas waktu dan kesempatan yang diberikan.
6. Tante Sahar dan Kak Yudi yang telah membantu dan menyemangati penulis hingga selesainya skripsi ini
7. Keluarga besar Korps Mahasiswa Ilmu Komunikasi (Kosmik) yang telah memberikan wadah belajar serta memberikan penulis pengalaman yang sangat berharga terutama jajaran pengurus Kosmik periode 2019-2020.

Sebuah proses yang berharga bekerjasama dengan kalian untuk memberi dan melayani.

8. Teman-teman angkatan 2016 departemen Ilmu Komunikasi, Polaris tercinta, penulis bangga bisa menjadi salah satu di antara kalian, terima kasih atas ambisi-ambisi yang diberikan oleh teman-teman Polaris. Berkat kalian yang sangat berambisi ingin cepat lulus, penulis akhirnya tergerak untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
9. Amalya Namira dan Rezky Nur Amalia, terima kasih atas semangat dan motivasinya selama ini, terima kasih sudah mau mendengarkan segala keluh kesah penulis, dan terima kasih banyak karena selalu berada di sisi penulis kala itu.
10. Teman-teman KKN Kelurahan Lonrae. Alif Zhafran, Aida Salsabila, Michael Hitijahubessy, Indra Herly, Rocco Aska Porta, Andi Maharani, Astri Caturutami, Salsya Nurmaulidia, Faisal Syammary, Virda Salsabila, Wiwi Adawiyah, Dandi Pernanda. Terima kasih atas canda dan tawanya yang masih berlangsung hingga sekarang.
11. Serta rekan-rekan lain yang tidak sempat disebutkan satu per satu. Semoga kita senantiasa dalam lindungan Allah.

Melalui skripsi ini pula, semoga bisa menambah ilmu pengetahuan kita khususnya dalam hal Ilmu Komunikasi. Penulis pun menyadari, masih terdapat kekurangan di dalamnya. Oleh karena itu penulis mohon maaf dan semoga penelitian-penelitian selanjutnya bisa melengkapi skripsi ini. Terima kasih.

Makassar, 09 September 2020

Nabila Savitri Umran

ABSTRAK

NABILA SAVITRI UMRAN. Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2. Dibimbing oleh Kahar dan Mursalim.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan komunikasi antarpribadi pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2; (2) Untuk mendeskripsikan kendala-kendala komunikasi antarpribadi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yakni dengan menyajikan data dalam bentuk deskripsi berupa naratif, kata-kata, ungkapan, pendapat, dan gagasan yang dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber. Teknik pengumpulan data melalui wawancara semi terstruktur, observasi, studi pustaka dan dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi antarpribadi pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ditetapkan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2 meliputi: 1) keterbukaan 2) empati 3) dukungan 4) rasa positif 5) kesetaraan. Penelitian ini menemukan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan, dibutuhkan aspek komunikasi antarpribadi tersebut demi menjalin hubungan antar pimpinan dan karyawan dan mempertahankan nama sebuah perusahaan. Selain itu, peneliti menemukan bahwa hubungan yang baik antar pimpinan dan karyawan berpengaruh dengan kenyamanan karyawan dalam meningkatkan kinerja karena adanya hubungan yang harmonis antara sesama, empati-empati yang diberikan oleh pimpinan sehingga karyawan merasa nyaman. Oleh karenanya karyawan ingin memberikan kinerja yang terbaik untuk perusahaan. Peneliti menemukan bahwa adanya kendala-kendala komunikasi antarpribadi tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dapat dengan mudah diatasi, dikarenakan hubungan yang telah terjalin baik satu sama lain antara pimpinan dan karyawan.

Kata kunci: Komunikasi Antarpribadi, Pimpinan, Karyawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Meningkatkan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

NABILA SAVITRI UMRAN. Interpersonal Communication of Leaders and Employees in Improving Employee Performance of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Area 2. Supervised by Kahar and Mursalim.

The objectives of this study were: (1) To identify and describe interpersonal communication between leaders and employees in improving the performance of PT Bank Rakyat. Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Region 2; (2) To describe the interpersonal communication constraints of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Region 2.

This study uses a qualitative descriptive research method, namely by presenting data in the form of descriptions in the form of narrative, words, expressions, opinions, and ideas collected by researchers from various sources. Data collection techniques through semi-structured interviews, observation, literature study and documentation. This research was conducted at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Region 2.

The results showed that the interpersonal communication strategy of leaders and employees in improving employee performance that was determined by PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Region 2 covered: 1) openness 2) empathy 3) support 4) positive feeling 5) equality. This study found that in improving employee performance, interpersonal communication aspects are needed in order to establish relationships between leaders and employees and maintain the name of a company. In addition, researchers found that a good relationship between leaders and employees has an effect on employee comfort in improving performance because of a harmonious relationship between each other, empathy given by the leader so that employees feel comfortable. Therefore, employees want to provide the best performance for the company. Researchers found that the existence of interpersonal communication constraints does not really affect employee performance because they can be easily overcome, due to the good relationship between leaders and employees.

Keywords: Interpersonal Communication, Leaders, Employees, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Improve Employee Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN TIM EVALUASI	iii
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
D. Kerangka Konseptual Penelitian	9
E. Definisi Operasional	15
F. Metode Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
A. Konsep Komunikasi	19
B. Komunikasi Antarpribadi.....	31
C. Kinerja Karyawan	56
D. Komunikasi Antarpribadi terhadap Kinerja Karyawan.....	63
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	66
A. Sejarah PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk	66
B. Visi dan Misi Perusahaan.....	68
C. Nilai Utama Perusahaan.....	69
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	71
1. Identitas Informan.....	71
2. Hasil Wawancara	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	90

A. Kesimpulan	90
B. Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN.....	96

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Kerangka Konseptual	14
Gambar 2.1 Komponen dalam analisis data	18
Gambar 3.2 Konsep Dasar Komunikasi Interpersonal	33
Gambar 4.2 Konsep Johari Window	35
Gambar 5.3 Struktur Organisasi	70

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai makhluk individu sekaligus makhluk sosial komunikasi menjadi bagian yang tidak dapat terpisahkan dari kehidupan manusia di mana pun berada, komunikasi verbal maupun nonverbal itu sendiri merupakan sebuah proses yang dinamis di mana orang berusaha untuk berinteraksi secara internal kepada orang lain. Oleh sebab itu menurut Dr. Everett Kleinjan dari East West Center Hawaii, komunikasi sudah merupakan bagian kekal dari kehidupan manusia seperti halnya bernafas, sepanjang manusia ingin hidup maka dia perlu berkomunikasi. Manusia berkomunikasi dengan manusia lainnya karena adanya dua kebutuhan, yakni kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dan kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya, salah satu lingkungan yang tidak terlepas dari komunikasi adalah organisasi.

Komunikasi menjadi sebuah hal yang mengikat kesatuan organisasi dengan membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi dan turut serta memainkan peran dalam segala tindakan organisasi yang relevan. Secara umum organisasi merupakan kumpulan dari beberapa orang dengan latar belakang, karakter, pemikiran, kebiasaan berbeda satu sama lainnya namun memiliki tujuan yang sama. Pemahaman komunikasi dalam konteks organisasi meliputi

pemahaman mengenai peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi di dalamnya, seperti apakah instruksi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan sudah dilaksanakan dengan benar, dan juga bagaimana bawahan mencoba menyampaikan keluhan pada atasan, apakah tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan, semua itu dapat menjadi contoh sederhana untuk memperlihatkan bahwa komunikasi merupakan aspek yang penting dalam suatu organisasi.

Bungin (2007:274) menjelaskan bahwa sebuah organisasi sebagai wadah kelompok individu yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Jumlah anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu bervariasi dari tiga atau empat sampai ribuan anggota. Organisasi juga memiliki struktur formal maupun informal, organisasi juga memiliki tujuan umum untuk meningkatkan pendapatan, namun juga memiliki tujuan-tujuan spesifik yang dimiliki oleh orang-orang dalam organisasi itu. Dan untuk mencapai tujuan, organisasi membuat norma aturan yang dipatuhi semua anggota organisasi.

Komunikasi termasuk kekuatan yang luar biasa dalam kehidupan organisasi, karena jika salah tangkap dalam penafsiran instruksi perintah dari pimpinan, maka akan terjadi kesalahan mekanisme kerja organisasi perusahaan. Teknik berkomunikasi yang tepat akan memudahkan tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan, maka dari itu peranan komunikasi antara pimpinan dan karyawan sangatlah penting. Proses komunikasi yang dilakukan oleh setiap orang dalam sebuah organisasi akan saling memudahkan antara pimpinan dan bawahan mengenai konsep, perasaan serta harapan anggota organisasi. Hal tersebut mampu

diorientasikan untuk menjaga stabilitas kinerja sebuah perusahaan karena melalui komunikasi pertukaran informasi mengenai gagasan dan pengalaman akan terjadi.

Pegawai memiliki kebutuhan dan keinginan informasi untuk mengetahui tugasnya dan memahami seluruh tujuan juga strategi perusahaan. Oleh karena itu, keterbukaan, kejujuran dan kebijakan dalam berkomunikasi harus dibangun oleh pimpinan dan juga harus diterima oleh setiap bawahan. Komunikasi yang terjadi antara pimpinan terhadap pegawai, dari pegawai kepada pimpinan harus jujur dan dibangun dengan landasan kepercayaan agar proses komunikasi tersebut efektif, karena teknik berkomunikasi dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan sangat menentukan hasil dari kinerja masing-masing anggota.

Berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuan bukan sekedar karena masalah keuangan yang memadai, sarana dan prasarana semata, melainkan sangat tergantung pada komunikasi yang digunakan kepemimpinan perusahaan guna menghimpun aktivitas hubungan yang terlibat dalam perusahaan, seperti pesan yang disampaikan oleh pimpinan dapat dipahami oleh karyawan sehingga mendapatkan *feedback* yang diharapkan oleh pimpinan. Seorang pimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan memegang peranan yang penting, pimpinan akan disebut sebagai pimpinan yang baik bila dia mampu berkomunikasi dengan efektif terhadap karyawannya guna menciptakan keharmonisan hubungan yang terjalin antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

Ada beberapa jenis komunikasi, namun komunikasi yang efektif dan sering digunakan dalam sebuah perusahaan adalah komunikasi Antarpribadi. Menurut Suranto (2011:5), komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi) merupakan

proses pengiriman informasi antara pengirim (*sender*) dengan penerima (*receiver*) baik secara langsung (primer), yaitu apabila komunikasi terjadi tanpa melalui media (tatap muka) atau tidak langsung (sekunder), yang dicirikan dengan penggunaan media. Kemampuan komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan merupakan bentuk dari komunikasi antarpribadi.

Komunikasi yang terjadi pada sebuah perusahaan dalam konteks komunikasi antarpribadi dapat dilihat dari beberapa sisi, salah satunya ialah proses penyampaian pesan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawannya. Diantara kedua belah pihak diperlukan komunikasi dua arah agar mendapatkan timbal balik yang diharapkan oleh komunikator. Komunikasi antarpribadi yang terjadi pada setiap perusahaan diharapkan dapat menciptakan pemahaman yang saman antara dua orang agar proses bekerja sama berlangsung dengan lancar.

Menurut Purba (2006:14), melalui komunikasi diharapkan bisa membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian di antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Komunikasi antarpribadi yang terjalin dengan baik antara pimpinan dan karyawan akan berdampak pada kinerja yang maksimal. Sementara itu, Moehariono (2010:60) menjelaskan bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Salah satu aspek pendukung yang lancar dan efektif dalam menentukan kinerja karyawan adalah komunikasi antarpribadi, meningkatnya kinerja setiap karyawan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feedback* yang tepat pada kenaikan produktivitas. Proses komunikasi

antarpribadi bisa menjadi salah satu alternative untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan, karena akan menciptakan iklim kerja yang sehat, nyaman dan harmonis lantaran kurangnya selisih paham yang terjadi.

Berdasarkan alasan dan teori di atas, maka proses komunikasi antarpribadi di suatu perusahaan merupakan hal penting yang menunjang keberhasilan. Komunikasi antarpribadi antara pimpinan dan karyawan yang tidak efektif dan berjalan mulus dapat menyebabkan terhambatnya manajemen organisasi sehingga menjadi awal dari kegagalan suatu perusahaan. Atas dasar itulah, komunikasi antarpribadi perusahaan perlu dikaji dan diteliti untuk menjadi bahan pengetahuan dan acuan seperlunya. Dalam penelitian ini akan diuji pada salah satu perusahaan perbankan yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk milih pemerintah.

Dilansir dari bri.co.id Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmaadja tanggal 16 Desember 1895. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini merupakan satu-satunya bank yang memiliki satelit sendiri. Bersumber pada rilis resmi dari The Asian Banker, terpilihnya Bank BRI sebagai *Best Retail Banking in Indonesia* dan *Best Digital Banking in Indonesia* tak lepas dari prestasi perseroan yang mampu mencatatkan kinerja positif secara berkelanjutan dan memiliki landasan proses bisnis yang kuat dan menguntungkan. Dikutip dari Liputan6.com kinerja cemerlang Bank BRI turut berkontribusi terhadap kinerja saham berkode BBRI yang juga terus tumbuh sehingga menempatkan Bank BRI sebagai bank dengan kapitalisasi pasar terbesar ketiga di Asia Tenggara.

Berdasarkan data pada tahun 2016 PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) memiliki 5 anak perusahaan, 20 kantor wilayah yang tersebar di Indonesia, salah satunya adalah kantor wilayah Jakarta 2. Bersumber pada data Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dan Badan Pusat Statistik dalam penelitian Proyeksi Penduduk Indonesia, tingkat urbanisasi di empat provinsi di Pulau Jawa pada tahun 2035 sudah di atas 80%, yaitu DKI Jakarta, Jawa Barat, DI Yogyakarta dan Banten.

Bank BRI wilayah Jakarta 2 layak menjadi lokasi penelitian karena sebagai kota metropolitan, Jakarta merupakan kota yang memiliki tingkat urbanisasi paling tinggi di Indonesia sehingga membuat kota Jakarta memiliki berbagai macam ras ataupun suku yang berkumpul pada satu tempat. Maka dari itu, budaya yang dibawa oleh masing-masing pribadi sudah pasti berbeda, perbedaan tersebut yang memberikan pengaruh terhadap cara berkomunikasi ataupun berinteraksi untuk setiap orang.

Kanwil Jakarta 2 juga mendapatkan peringkat sebagai kantor wilayah dengan Peringkat Produktivitas tertinggi 2 tahun berturut-turut yaitu tahun 2017 dan 2018.

Topik penelitian ini menjadi penting karena peneliti melihat dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif sehingga seorang pemimpin dalam menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan laporan baik secara lisan maupun tulisan sehingga mencapai sasaran persepsi yang sama. Apalagi komunikasi antarpribadi yang terjadi dalam perusahaan nantinya terkait dengan kinerja karyawan dalam bentuk pencapaian target dan peningkatan hasil kerja,

maka dari itu seorang pemimpin perlu untuk mempelajari watak ataupun pribadi bawahannya. Ada beberapa penelitian yang berkesinambungan dan mendukung penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

Penelitian oleh Ida (2017) meneliti tentang Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan dalam meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, hasil dari penelitian tersebut pelaksanaan komunikasi interpersonal di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta terjadi secara langsung (primer) dan tidak langsung (sekunder), antara pegawai dan pemimpin menerapkan adanya sikap positif dalam berkomunikasi interpersonal, sebagian dari komunikasi interpersonal pemimpin mampu memberikan dampak pada motivasi kerja pegawai karena mampu memenuhi kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Perbedaan penelitian Ida dengan penelitian peneliti adalah upaya komunikasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sedangkan upaya penelitian peneliti adalah komunikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia Jakarta 2.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukadamai (2016) tentang Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dengan Karyawan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan di Kentucky Fried Chicken (KFC) Suzuya Binjai menunjukkan hasil bahwa proses komunikasi antarpribadi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan di KFC berjalan dengan lancar, dimana aktifitas tersebut dilakukan secara ofensif dengan empati, sikap mendukung, sikap-sikap yang positif dan kesetaraan antara pimpinan dan karyawan yang dimana hal tersebut meningkatkan kinerja karyawan KFC

Suzuya Binjai. Perbedaan penelitian peneliti dengan Sukadamai dengan peneliti adalah adanya perbedaan lokasi objek, dimana objek penelitian Sukadamai berlokasi di KFC Binjai, sedangkan objek penelitian peneliti berlokasi di Bank Rakyat Indonesia Jakarta.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas peneliti berniat melakukan penelitian mengenai **“Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dan Karyawan dalam meningkatkan Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan masalah yang ingin dibahas sebagai berikut :

1. Bagaimana komunikasi antarpribadi pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2?
2. Apa kendala komunikasi antarpribadi pimpinan dan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mendeskripsikan komunikasi antarpribadi pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2.

- b. Untuk mendeskripsikan kendala komunikasi antarpribadi pimpinan dan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

- 1) Sebagai bahan referensi dan rujukan bagi mahasiswa Ilmu Komunikasi yang ingin mengkaji tentang komunikasi antarpribadi seorang pimpinan dan karyawan.
- 2) Sebagai pedoman munculnya penelitian-penelitian baru sehingga dapat menjadi suatu kemajuan dan perkembangan dalam ilmu pengetahuan khususnya bidang Ilmu Komunikasi.

b. Kegunaan Praktis

- 1) Menambah pengetahuan peneliti tentang komunikasi antarpribadi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara khusus bagi civitas akademika dan secara umum bagi masyarakat. Penelitian ini juga merupakan salah satu syarat dalam meraih gelar sarjana pada departemen Ilmu Komunikasi Universitas Hasanuddin.

D. Kerangka Konseptual

Menurut Suranto (2011) manusia adalah makhluk sosial, manusia senang berinteraksi dengan orang lain, ketika orang menyukai dan berinteraksi dengan pihak lain, mereka cenderung percaya, menjadi lebih terbuka dan bijaksana. Jika hal ini terjadi dalam suatu organisasi atau kelompok kerja maka akan lebih memahami pekerjaan mereka dan struktur kelompok menjadi lebih baik.

Dalam proses pencapaian tujuan perusahaan diperlukan komunikasi antarpribadi yang terjalin antara satu karyawan dengan karyawan lain, dan antara pimpinan dan karyawan. Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peranan yang penting karena seorang pemimpin akan berhadapan dengan bermacam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakang.

Hal ini perlu disadari oleh seorang pemimpin sehingga akan berusaha memahami pribadi serta watak bawahannya. Oleh karena itu, perlu dibina hubungan antar manusia yang sebaik-baiknya sehingga terbentuk tim yang dapat bekerja sama dengan penuh kesadaran di antara mereka tanpa adanya paksaan.

Komunikasi antarpribadi yang terjadi mampu mengantarkan pesan yang disampaikan secara tepat kepada komunikan sehingga komunikan dapat memahami isi pesan yang diberikan oleh komunikator lalu terjadi umpan balik secara langsung. Komunikasi yang berlangsung dua arah ini merupakan komunikasi yang efektif untuk merubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang.

Menurut Sugiyo (2005:29) secara umum komunikasi antarpribadi dapat diartikan sebagai suatu proses pertukaran makna antara orang-orang yang saling berkomunikasi. Pengertian proses mengacu pada perubahan dan tindakan (*action*) yang berlangsung terus menerus.

Komunikasi antarpribadi cenderung bersifat terbuka, sehingga dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain dalam memberikan dukungan positif juga adanya rasa saling menghargai antara sesama. Menurut De Vito (2008: 121 -122) keefektifan komunikasi antarpribadi dapat dilihat dari berbagai aspek yang menunjang antara lain:

1. Keterbukaan (*openness*). Kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan antarpribadi, sifat terbuka berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi antarpribadi yang efektif.
2. Empati (*empathy*), dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain, sehingga sikap menghargai pekerjaan orang lain jauh lebih tinggi, atau tidak menganggap enteng orang lain karena mampu menempatkan diri untuk merasakan apa yang orang lain rasakan.
3. Dukungan (*supportiveness*), sebuah situasi saling mendukung terhadap sesama ketika komunikasi berlangsung efektif. Dapat memberikan dukungan atas pesan yang disampaikan.
4. Rasa positif (*positiveness*), sikap yang ada pada diri seseorang yang dapat mendorong orang lain untuk lebih banyak melakukan hal positif seperti lebih aktif berpartisipasi dan menciptakan komunikasi kondusif untuk interaksi yang efektif.
5. Kesamaan (*equality*), penghargaan antara kedua belah pihak bahwa kedua pihak mempunyai sesuatu penting untuk disumbangkan sehingga tidak terlalu memikirkan jabatan dan membuat semua orang merasakan perlakuan yang sama tidak memilih-milih dalam memperlakukan seseorang.

Pada komunikasi antarpribadi adanya keterbukaan, empati, dukungan rasa positif dan kesetaraan menjadikan antara komunikan dan komunikator kedudukannya sama. Memahami arti penting dari suatu proses komunikasi, terutama dalam suatu organisasi, maka hendaknya menerapkan lima ciri efektivitas komunikasi antarpribadi guna menciptakan suasana komunikasi yang efektif antara

pimpinan dan karyawan agar meningkatnya kinerja karyawan. Kegiatan komunikasi antarpribadi adalah kegiatan utama dan terpenting dalam setiap pelaksanaan kegiatan pelayanan kepada publik atau pelanggan yang diberikan oleh perusahaan pelayanan sehingga mampu memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas bagi publiknya atau pelanggannya sehingga melahirkan kepercayaan pelanggan terhadap pelayanan dari perusahaan tersebut dan mendorong kepuasan pelanggan sehingga mereka loyal terhadap perusahaan tersebut.

Menurut Prawirosentono (1999) dalam bukunya *Kebijakan Kinerja Karyawan*, diketahui terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi jika akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan, menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (Wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin merupakan taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja.

4. Komunikasi

Komunikasi merupakan sebuah proses penyampaian suatu informasi maupun berita, bentuk berita tersebut bisa berupa perintah, permohonan, pertanyaan atau cara-cara perbuatan lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan inti bagi setiap kegiatan yang terorganisasi sehingga tanpa komunikasi tidak akan terbentuk sebuah organisasi.

5. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

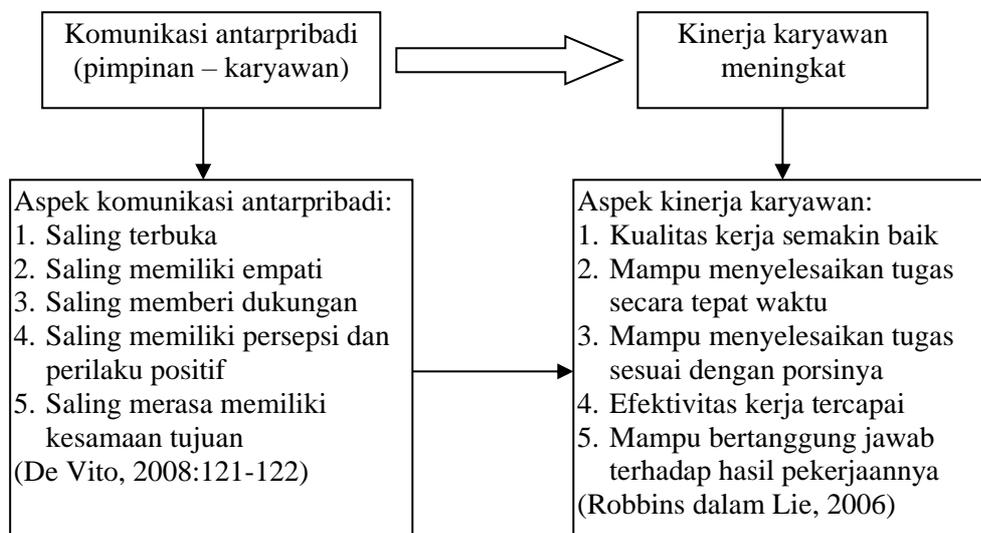
Menurut Rivai dalam Lie (2005), kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai prestasi kerjanya sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Selanjutnya, Robbins dalam Lie (2006) menjelaskan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, sebagai berikut:

1. Kualitas, pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, sebuah jumlah yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi

dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Dari uraian-uraian di atas maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kerangka konseptual

E. Definisi Konseptual

1. Komunikasi: komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebuah proses saling bertukar pikiran dan bertukar paham.
2. Komunikasi Antarpribadi: komunikasi yang terjadi pada dua atau empat orang dalam keadaan formal maupun informal agar terwujudnya rasa saling pengertian, keterbukaan, kesenangan, sehingga masing-masing pribadi dapat berkomunikasi secara efektif.
3. Pimpinan: seseorang yang mempunyai tanggung jawab penuh untuk memimpin suatu perusahaan.
4. Karyawan: orang-orang yang berkerja di suatu perusahaan perusahaan .Kinerja: kinerja yang dimaksud adalah kualitas yang dicapai karyawan dalam pekerjaannya, seperti meningkatnya kinerja, tetap atau menurunnya kinerja.

F. Metode Penelitian

1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yang didalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisi dan menginterpretasikan kondisi yang terjadi.

2. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini berlangsung kurang lebih selama 2 bulan yaitu Januari – Maret 2020. Pengambilan data pada penelitian ini berlokasi di Kantor Wilayah Jakarta 2 Bank Rakyat Indonesia.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang sedang diteliti, agar memperoleh gambaran luas tentang objek yang diteliti melalui pengamatan peneliti.

b. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Peneliti memakai Teknik ini agar peneliti dapat menemukan permasalahan topik yang sedang diteliti, dan juga ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

c. Studi Pustaka

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan metode studi pustaka yaitu dengan mempelajari literatur-literatur terdahulu dan menjadikannya sebagai rujukan serta pustaka dalam penelitian.

4. Informan/Narasumber

Informan merupakan subyek penelitian yang memahami obyek penelitian dalam rangka memperoleh data dan fakta terhadap penelitian. Teknik penentuan informan pada penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling* yaitu mencakup orang-orang yang diseleksi sesuai kriteria tertentu dan

dianggap berkompeten untuk mewakili dalam memberikan informasi. Informan yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

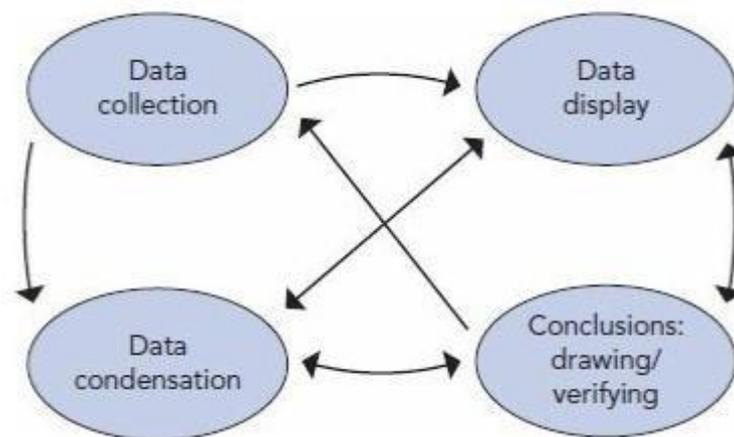
- a. Pimpinan Kantor Wilayah Jakarta 2 Bank Rakyat Indonesia
- b. Wakil Pimpinan Kantor Wilayah Jakarta 2 Bank Rakyat Indonesia
- c. 3 karyawan Kantor Wilayah Jakarta 2 Bank Rakyat Indonesia

5. Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan akan dianalisis serta diuraikan secara deskriptif kualitatif dengan memproses data yang ada selama penelitian baik itu data primer maupun sekunder untuk memberikan gambaran jelas tentang permasalahan yang dibahas dalam penelitian. Analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (2009: 16-21), yaitu reduksi data, penyajian data dan simpulan atau verifikasi. Komponen-komponen dalam analisis data tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Reduksi Data sebagai suatu proses pemilihan, pemusatan, perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan, sehingga data itu memberi gambaran yang lebih jelas tentang hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi;
- b. Penyajian data yaitu sekumpulan informasi tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, tabel, grafik, piktogram, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan sehingga akan semakin mudah dipahami;

- c. Simpulan atau verifikasi, peneliti membuat kesimpulan berdasarkan data yang telah diproses melalui reduksi dan *display* data. Penarikan kesimpulan yang dikemukakan bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.



Gambar 2.1 Komponen dalam analisis data (*interactive model*)
(Miles dan Huberman (2009: 16-21))

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Pengertian komunikasi secara umum (Uchjana, 1992:3) dapat dilihat dari dua sebagai:

- 1) Pengertian komunikasi secara *etimologis*, Komunikasi berasal dari bahasa Latin *communication*, dan bersumber juga dari kata *communis* yang artinya sama, dalam arti kata sama makna. Jadi komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan.
- 2) Pengertian komunikasi secara *terminologis*, Komunikasi yang berarti penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Selain pengertian-pengertian di atas, ada pula berbagai macam definisi dari komunikasi sebagai berikut:

Gail. W. Stuart dalam buku “Ilmu Komunikasi” yang ditulis oleh (Daryanto, 2010) menjelaskan bahwa Kata “Komunikasi” berasal dari bahasa Latin, *Comunis* yang berarti membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Akar katanya *Comunis* adalah *Communico* yang artinya berbagi, dalam hal ini yang dibagi adalah pemahaman bersama melalui pertukaran pesan. Komunikasi sebagai kata kerja (*verb*) dalam bahasa Inggris, *Communicate*, berarti untuk:

- a) Bertukar pikiran, perasaan dan informasi;

- b) Membuat tahu;
- c) Membuat sama;
- d) Mempunyai sebuah hubungan yang simpatik.

Adapun dalam kata benda (*noun*), *Communication*, berarti:

- a) Pertukaran simbol, pesan-pesan yang sama dan informasi;
- b) Proses pertukaran di antara individu-individu melalui sistem simbol-simbol yang sama;
- c) Seni untuk mengekspresikan gagasan-gagasan;
- d) Ilmu pengetahuan tentang pengiriman informasi.

Everett M. Rogers dalam buku “Pengantar Ilmu Komunikasi” yang ditulis oleh (Cangara, 2012), membuat definisi bahwa “Komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.” Definisi tersebut kemudian dikembangkan oleh Rogers Bersama D. Lawrence Kincaid (1981), sehingga melahirkan suatu definisi baru yang menyatakan bahwa “Komunikasi adalah suatu proses di mana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam.”

Depari dalam karyanya “Komunikasi dalam Organisasi” yang dikutip A. W. Widjaja, mengatakan komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu. Mengandung arti, dilakukan oleh penyampaian pesan ditujukan kepada penerima pesan.

Harold D. Lasswell dalam buku *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Cangara, 2014:7): Cara yang tepat untuk menerangkan suatu tindakan komunikasi ialah menjawab pertanyaan “Siapa yang menyampaikan, apa yang disampaikan, melalui saluran apa, kepada siapa, dan apa pengaruhnya”.

William F. Glueck dalam buku “*Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*” (Widjaja, 2000:14): Komunikasi dapat dibagi dalam dua bagian utama:

a. *Interpersonal Communications*

Proses penukaran informasi serta pemindahan pengertian antara dua orang atau lebih di dalam kelompok kecil manusia.

b. *Organizational Communications*

Di mana pembicara secara sistematis memberikan informasi dan memindahkan pengertian kepada orang banyak di dalam organisasi dan kepada pribadi-pribadi dan Lembaga-lembaga yang berhubungan.

2. Unsur Komunikasi

(Cangara, 2013:36 – 38) dalam buku *Perencanaan dan Strategi Komunikasi* mengemukakan bahwa terjadinya suatu proses komunikasi karena didukung beberapa elemen atau unsur yakni:

a. Sumber

Ialah pihak yang menyampaikan atau mengirim pesan kepada penerima. Sumber sering disebut dengan banyak nama atau istilah, antara lain; komunikator, pengirim, atau dalam bahasa Inggris disebut *source*, *sender*, atau *encoder*.

b. Pesan

Ialah pernyataan yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pernyataan bisa dalam bentuk verbal (bahasa tertulis atau lisan) maupun nonverbal (isyarat) yang bisa dimengerti oleh penerima. Dalam bahasa Inggris, 'Pesan' biasa diartikan dengan kata *message*, *content* atau *information*.

c. Media

Ialah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Media dalam pengertian di sini berupa media massa yang mencakup surat kabar, radio, film, televisi dan internet. Bisa juga berupa saluran misalnya kelompok pengajian atau arisan, kelompok pendengar dan pemirsa, organisasi masyarakat, rumah ibadah, pesta rakyat, serta media alternatif lainnya misalnya poster, *leaflet*, brosur, buku dan semacamnya.

d. Penerima

Ialah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim dari sumber kepada penerima. Penerima biasa disebut dengan berbagai macam sebutan, antara lain khalayak, sasaran, target, *adopter*, komunikan. Dalam bahasa Inggris, 'Penerima' biasa disebut dengan nama *receiver*, *audience*, atau *decoder*.

e. Pengaruh atau Efek

Ialah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh bisa terjadi pada pengetahuan, sikap, dan tingkah laku seseorang. Karena itu, pengaruh bisa juga diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan,

sikap dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan. Pengaruh biasa disebut dengan nama akibat atau dampak.

f. Umpan Balik

Ialah tanggapan yang diberikan oleh penerima sebagai akibat penerimaan pesan dari sumber. Sebenarnya ada juga yang beranggapan bahwa umpan balik sebenarnya adalah efek atau pengaruh. Dalam bahasa Inggris, 'Umpan balik' sering disebut dengan istilah *feedback*, *reaction*, *response* dan semacamnya.

g. Lingkungan atau Situasi

Ialah yang mempengaruhi jalannya komunikasi. Lingkungan dapat diartikan dalam bentuk fisik, sosial budaya, psikologis, dan dimensi waktu. Sebuah informan tidak bisa dikirim karena terhambat oleh kendala fisik sehingga informasi itu tidak bisa diterima. Misalnya, tempatnya jauh di daerah pegunungan, lingkungan sosial budaya masyarakat, lingkungan psikologis masyarakat yang masih trauma akibat bencana yang baru menimpanya dan sebagainya.

3. Karakteristik Komunikasi

(Riswandi, 2006) dalam buku *Ilmu Komunikasi* menyimpulkan beberapa karakteristik komunikasi berdasar dari berbagai definisi yang dikemukakan para ahli, antara lain:

a. Komunikasi adalah suatu proses, artinya komunikasi merupakan serangkaian tindakan atau peristiwa yang terjadi secara berurutan (ada

tahapan atau sekuensi) serta berkaitan satu sama lain dalam kurun waktu tertentu.

- b. Komunikasi adalah suatu upaya yang disengaja serta mempunyai tujuan. Komunikasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja, serta sesuai dengan tujuan atau keinginan dari pelakunya.
- c. Komunikasi menuntut adanya partisipasi dan kerja sama dari para pelaku yang terlibat kegiatan komunikasi akan berlangsung baik apabila pihak-pihak yang berkomunikasi (dua arah atau lebih) sama-sama ikut terlibat dan sama-sama mempunyai perhatian yang sama terhadap pesan yang disampaikan.
- d. Komunikasi bersifat simbolis karena dilakukan dengan lambing-lambang. Lambang yang paling umum digunakan dalam komunikasi antar manusia adalah bahasa Verbal dalam bentuk kata-kata, kalimat, angka-angka atau tanda-tanda lainnya.
- e. Komunikasi bersifat transaksional. Komunikasi pada dasarnya menuntut dua tindakan, yaitu memberi dan menerima. Dua tindakan tersebut tentunya perlu dilakukan secara seimbang atau proporsional.
- f. Komunikasi menembus faktor ruang dan waktu. Maksudnya bahwa para pelaku yang terlibat dalam komunikasi tidak harus hadir pada waktu serta tempat yang sama. Dengan adanya berbagai produk teknologi komunikasi seperti telepon, internet, faksimile dan lain-lain, faktor ruang dan waktu tidak lagi menjadi masalah dalam berkomunikasi.

4. Tujuan Komunikasi

Secara umum, komunikasi memiliki tujuan, yaitu:

- a. Supaya pesan yang disampaikan komunikator dapat dimengerti komunikan.
Dalam menjalankan perannya sebagai komunikator, seorang pemimpin perlu menyampaikan pesan berbentuk perintah ataupun instruksi kepada karyawannya agar dapat dimengerti sepenuhnya oleh karyawan.
- b. Memahami orang lain. Proses komunikasi tidak dapat berlangsung dengan baik, bila pemimpin tidak dapat memahami kondisi pribadi karyawan.
- c. Supaya gagasan dimengerti orang lain. Selain sebagai komunikator, pemimpin juga sebagai edukator yaitu memberikan arahan-arahan kepada karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik dan meningkatkan kinerja.

5. Iklim Komunikasi

Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks dan ramah tamah dengan anggota lain. Iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Redding dalam (Muhammad, 2009:85) mengemukakan bahwa iklim komunikasi lebih berpengaruh, lebih luas daripada persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi antara anggota organisasi. Lima elemen penting iklim komunikasi menurut Redding, yaitu:

- a. *Supportiveness*, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
- b. Partisipasi membuat keputusan.
- c. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan perasaan.
- d. Keterbukaan dan keterusterangan.
- e. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

(Muhammad, 84:2009) menjelaskan bahwa ada hubungan yang erat antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarah pada perkembangan iklim diantaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara organisasi berperilaku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota lain. Sedangkan iklim yang negative menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.

6. Jaringan Komunikasi

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Di antara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan melalui jalan tertentu yang dinamakan jaringan komunikasi. (Muhammad 2009:102) mengemukakan bahwa bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan formal. Sedangkan

jaringan komunikasi informal merupakan komunikasi yang dilakukan dengan arus yang relatif serupa dengan jaringan komunikasi formal, namun komunikasi yang dilakukan tidak memperhatikan posisi, sehingga pengarahannya bersifat pribadi.

Pesan jaringan formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari atas ke bawah dari tingkatan yang sama atau secara horizontal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan dalam struktur organisasi, yaitu:

1. Komunikasi kepada Bawahan

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahannya, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe, yaitu:

- a. Instruksi tugas, yaitu pesan disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebaliknya.

- b. Rasional pekerjaan, yaitu pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi.
 - c. Ideologi merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan, pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.
 - d. Informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.
 - e. Balikan, yaitu pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya.
2. Komunikasi kepada Atasan

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan ini adalah integrasi dan pembaruan. Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu, yaitu:

- a. Dengan adanya komunikasi ke atas dapat mengetahui kapan bawahan siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan.
 - b. Arus komunikasi ke atas memberi informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.
 - c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
 - d. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan *supervisor* mengetahuinya.
 - e. Komunikasi ke atas menjadikan *supervisor* dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dimaksudkan dari arus informasi ke bawah.
 - f. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugas dan organisasi.
3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritanya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti

koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain:

- a. Mengkoordinasikan tugas-tugas. Kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Saling memberi informasi untuk perencanaan dan aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.
- c. Memecahkan masalah yang timbul antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral dari karyawan.
- d. Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan dengan bagian lainnya. Penyelesaian konflik ini penting bagi perkembangan sosial dari anggota dan juga menciptakan iklim organisasi yang baik.
- e. Menjamin pemahaman yang sama.
- f. Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya maka mereka memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya. Hal ini

akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok. Interaksi ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional karyawan.

B. Komunikasi Antarpribadi

Berdasarkan sifat komunikasi dan jumlah komunikan, komunikasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga bentuk, yaitu:

- a) Komunikasi Antarpribadi
- b) Komunikasi Kelompok
- c) Komunikasi Massa

Sehubungan dengan penelitian ini, maka yang dibahas hanyalah yang menyangkut komunikasi antarpribadi.

1. Pengertian Komunikasi Antarpribadi

Burhan Bungin, (2006) Komunikasi berasal dari bahasa Latin '*communis*' atau '*common*' dalam bahasa Inggris yang berarti 'sama'. Berkomunikasi berarti kita sedang berusaha untuk mencapai kesamaan makna, '*commonness*'. Atau dengan ungkapan yang lain, melalui komunikasi kita mencoba berbagai informasi, gagasan, atau sikap kita dengan partisipan lainnya. Kendala utama dalam berkomunikasi adalah kita sering mempunyai makna yang berbeda terhadap lambang yang sama.

Komunikasi secara etimologis atau menurut kata asalnya berasal dari bahasa Latin yaitu yang berarti *communication*, yang berarti sama makna mengenai suatu hal. Berlangsungnya proses komunikasi terjadi apabila terdapat kesamaan mengenai hal-hal yang dikomunikasikan ataupun kepentingan

tertentu. Komunikasi dapat berlangsung apabila ada pesan yang dapat diterima langsung oleh penyampai pesan.

Selain itu komunikasi merupakan proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu, merubah sikap, pendapat atau perilaku baik langsung maupun secara lisan maupun tidak langsung melalui media. Dalam komunikasi ini memerlukan adanya hubungan timbal balik antara penyampaian pesan dan penerimanya yaitu komunikator dan komunikan.

R. Wayne Pace mengemukakan komunikasi interpersonal atau *interpersonal communication* adalah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka dimana pengirim pesan dapat menyampaikan pesan kepada penerima pesan secara langsung dan menanggapi dengan langsung. Komunikasi interpersonal bukan hanya sekedar serangkaian rangsangan, tanggapan, stimulus-respon, akan tetapi serangkaian proses saling menerima, dan penyampaian tanggapan yang telah diolah oleh masing-masing pihak.

Sedangkan komunikasi antarpribadi atau *interpersonal communication* menurut Burhan Bungin adalah komunikasi antar orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik verbal maupun nonverbal. (Burhan Bungin, 2007:73)

Menurut Devito sebagaimana dikutip oleh Onong Uchjana Effendy oleh Suranto Aw dalam bukunya yang berjudul “Komunikasi Interpersonal”, komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan seseorang kepada orang

lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampak dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera. (J.A Devito,2002 : h231)

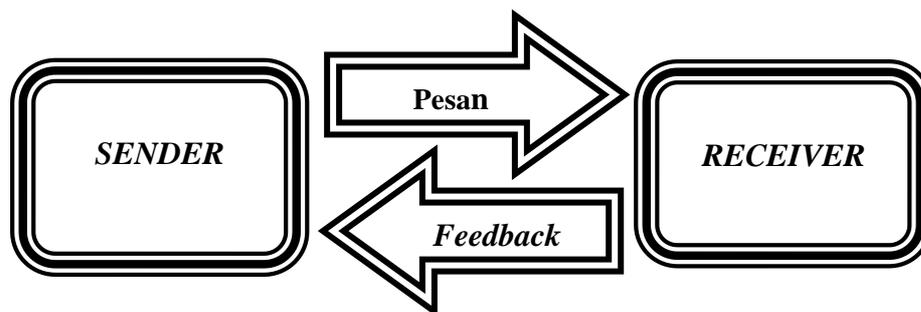
Komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah proses pertukaran informasi serta pemindahan pengertian antara dua orang atau lebih dari suatu kelompok manusia kecil dengan berbagai efek dan umpan balik.

Keberhasilan dalam komunikasi antarpribadi merupakan faktor penentu bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah komunikasi yang terjadi secara dialogis, dimana saat seorang komunikator berbicara maka akan terjadi umpan balik dari komunikan sehingga terdapat interaksi. Dalam komunikasi dialogis, baik komunikator maupun komunikan, keduanya aktif dalam proses pertukaran informasi.

Gambar 3.2

Konsep Dasar Komunikasi Interpersonal



Sumber : Suranto AW

Dapat dipahami bahwa komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah proses penyampaian dan penerimaan antara pengirim (*sender*) dengan penerima pesan (*receiver*) baik secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi secara langsung yaitu apabila pihak-pihak yang terlibat

komunikasi dapat saling memberi informasi tanpa melalui media. Sedangkan komunikasi tidak langsung yaitu adanya penggunaan media tertentu.

Agar komunikasi interpersonal yang dilakukan menghasilkan hubungan antarpribadi yang efektif dan kerjasama bisa ditingkatkan maka perlu bersikap terbuka, sikap percaya, dan sikap mendukung yang dapat mendorong timbulnya sikap yang saling memahami, menghargai, dan saling mengembangkan kualitas. Hubungan interpersonal perlu ditumbuhkan dan ditingkatkan dengan memperbaiki hubungan dan kerjasama antara berbagai pihak.

Komunikasi antarpribadi sebenarnya merupakan suatu proses sosial dimana orang-orang yang terlibat di dalamnya saling mempengaruhi. Proses saling mempengaruhi ini merupakan suatu proses bersifat psikologis karena merupakan permulaan dari ikatan psikologis antar manusia yang memiliki suatu pribadi.

Joseph Luth dan Harrington Ingham, mengembangkan konsep Johari Window sebagai perwujudan bagaimana seseorang berhubungan dengan orang lain yang digambarkan sebagai sebuah jendela. Jendela tersebut terdiri dari matrik 4 sel, masing-masing sel menunjukkan daerah self (diri) baik yang terbuka maupun yang tersembunyikan. Keempat sel tersebut adalah daerah publik, daerah buta, daerah tersembunyi dan daerah yang tidak disadari. Hal ini digambarkan dalam Johari Window sebagai berikut:

Gambar 4.2
Konsep Johari Window

	Tahu tentang diri	Tidak tahu tentang diri
Diketahui orang lain	Daerah Teruka (Publik Area) A	Daerah Buta (Publik Area) B
Tidak diketahui orang lain	Daerah Tersembunyi (Hidden Area) C	Daerah yang tidak dikenal (Unknown Area) D

Sumber : Johari Window

- a. *Open area* adalah informasi tentang diri kita yang diketahui oleh orang lain seperti nama, jabatan, pangkat, status perkawinan, lulusan mana dan lain sebagainya. Area terbuka merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh diri kita sendiri dan orang lain. Bagi orang yang telah mengenal potensi dan kemampuan dirinya sendiri, kelebihan dan kekurangannya sangatlah mudah untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain sehingga orang dengan tipe ini pasti selalu menemui kesuksesan setiap langkahnya, karena orang lain tahu kemampuannya begitu juga dirinya sendiri. Ketika memulai sebuah hubungan, kita akan menginformasikan sesuatu yang ringan tentang diri kita. Makin lama maka informasi tentang diri kita akan terus bertambah secara vertikal sehingga mengurangi *hidden area*. Makin besar *open area*, makin produktif dan menguntungkan hubungan interpersonal kita.
- b. *Hidden area* berisi informasi yang kita tahu tentang diri kita tapi tertutup bagi orang lain. Informasi ini meliputi perhatian kita mengenai atasan, pekerjaan, keuangan, keluarga, dan kesehatan. Dengan tidak berbagi

mengenai *hidden area*, biasanya akan menjadi penghambat dalam berhubungan. Hal ini akan membuat orang lain miskomunikasi tentang kita, yang kalau dalam hubungan kerja akan mengurangi tingkat kepercayaan orang merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh orang lain, tetapi tidak diketahui oleh diri kita sendiri.

- c. *Blind area* yang menentukan bahwa orang lain sadar akan sesuatu tapi kita tidak. Pada daerah ini orang lain tidak mengenal kita sementara kita tahu kemampuan dan potensi kita, bila hal tersebut yang terjadi maka umpan balik dan komunikasi merupakan cara agar kita lebih dikenal orang terutama kemampuan kita, hilangkan rasa tidak percaya diri mulailah terbuka. Misalnya bagaimana cara mengurangi rasa grogi, bagaimana caranya menghadapi dosen A. Sehingga dengan mendapatkan masukan dari orang lain, blind area akan berkurang. Makin kita memahami kekuatan dan kelemahan diri kita yang diketahui orang lain, maka akan bagus dalam bekerja tim. Merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh diri kita sendiri tetapi tidak diketahui oleh orang lain.
- d. *Unknown area* adalah dalam diri kita terdapat wilayah yang tidak dikenal (*unknown*). Daerah *unknown self* adalah aspek dari diri kita yang tidak diketahui baik oleh diri kita sendiri maupun orang lain. Kita mungkin akan mengetahui aspek dari diri yang tidak dikenal ini melalui kondisi kondisi tertentu, misalnya melalui hipnotis. Walaupun sulit untuk mengetahuinya, kita harus menyadari bahwa aspek ini ada dalam diri kita. Misalnya ketika

pertama kali senang sama orang lain selain anggota keluarga kita. Kita tidak pernah bisa mengatakan perasaan cinta. Jendela ini akan mengecil sehubungan kita tumbuh dewasa, mulai mengembangkan diri atau belajar dari pengalaman.

Daerah publik yang dimaksud disini adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh dirinya dan orang lain. Daerah buta adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh orang lain tetapi tidak diketahui oleh dirinya. Dalam berhubungan interpersonal, orang ini lebih memahami orang lain tetapi tidak mampu memahami tentang diri, sehingga orang ini seringkali menyinggung perasaan orang lain dengan tidak sengaja. Daerah tersembunyi adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh diri sendiri tetapi tidak diketahui oleh orang lain. Dalam daerah ini, orang menyembunyikan atau menutup dirinya. Informasi tentang dirinya disimpan rapat-rapat. Daerah yang tidak disadari membuat bagian kepribadian yang direfres dalam ketidaksadaran, yang tidak diketahui baik oleh diri sendiri maupun orang lain. Namun demikian ketidaksadaran ini kemungkinan bisa muncul. Oleh karena adanya perbedaan individual, maka besarnya masing-masing daerah pada seseorang berbeda dengan orang lain.

Komunikasi yang efektif dalam kehidupan manusia adalah komunikasi antarpribadi dimana komunikasi ini berlangsung secara dua arah. Komunikasi antarpribadi merupakan komunikasi yang efektif untuk merubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang. Komunikator akan mengetahui tanggapan atau respon komunikan terhadap pesan yang

disampaikan pada saat itu juga. Komunikator akan mengetahui dengan pasti apakah semua pesan-pesan yang disampaikan itu diterima ataupun ditolak, apakah berdampak negatif atau positif,

Komunikasi antarpribadi adalah termasuk pesan pengiriman dan penerimaan antara dua atau lebih individu. Hal ini dapat mencakup semua aspek komunikasi seperti mendengarkan, membujuk, menegaskan, komunikasi nonverbal dan banyak ahli. Sebuah konsep utama komunikasi interpersonal terlihat pada tindakan komunikatif ketika ada individu yang terlibat, tidak seperti bidang komunikasi seperti interaksi kelompok, di mana mungkin ada sejumlah besar individu yang terlibat dalam tindak komunikatif.

Deddy Mulyana (2005) menyatakan: “Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal.” (Mulyana, 2005:73).

”Komunikasi antarpribadi (sering juga disebut *Diadic Communication*) adalah komunikasi antar dua orang, di mana terjadi kontak langsung dalam bentuk percakapan, bisa secara berhadapan muka (*face to face*) atau bisa juga melalui sebuah medium, umpamanya telepon” (Effendy, 1981:48). Komunikasi antarpribadi terjadi apabila seseorang medasarkan prediksinya tentang reaksi orang lain dengan data psikologis, sedangkan hubungan antarpribadi memerlukan paling sedikit dua orang berkomunikasi secara antarpribadi.

(Sugiyono, 2005) dalam buku *Komunikasi Antarpribadi* mengemukakan bahwa secara umum komunikasi antarpribadi dapat diartikan sebagai suatu proses pertukaran makna antara orang-orang yang saling berkomunikasi. Pengertian proses mengacu pada perubahan dan tindakan (*action*) yang berlangsung terus menerus. Komunikasi antarpribadi juga merupakan pertukaran yaitu tindakan menyampaikan dan menerima pesan secara timbal balik.

Selanjutnya dikatakan bahwa teori komunikasi antarpribadi difokuskan pada dimensi-dimensi pokok dalam komunikasi, antara lain:

a. Individu dalam Komunikasi Antarpribadi

Memahami komunikasi dan hubungan antarpribadi dari sudut pandang individu adalah menempatkan pemahaman mengenai komunikasi dalam proses psikologis. Setiap individu dalam tindakan komunikais memiliki pemahaman dan makna pribadi terhadap setiap hubungan di mana dia terlibat didalamnya. Karena pemahaman tersebut bersifat sangat pribadi dan sangat bermakna bagi individu.

b. Memahami Diri Pribadi dalam Komunikasi

Diri pribadi adalah suatu ukuran atau kualitas yang memungkinkan seseorang untuk dianggap dan dikenali sebagai individu yang berbeda dengan individu lainnya. Kualitas yang membuat seseorang memiliki kekhasan tersendiri sebagai manusia, tambah dan berkembang melalui interaksi sosial, yaitu berkomunikasi dengan orang lain. Dalam komunikasi antarpribadi, memahami diri sendiri merupakan suatu syarat yang mendasar.

Diri pribadi, biasanya menjadi pusat dari proses komunikasi dan dengan memahami diri sendiri, kita akan lebih memahami komunikasi yang kita lakukan.

c. Memahami Orang Lain dalam Komunikasi

Komunikasi antarpribadi yang efektif juga mensyaratkan kita untuk lebih memahami orang lain. Memahami orang lain ditujukan untuk mengurangi ketidakpastian dan perbandingan sosial terutama bagi orang yang baru saling mengenal.

d. Memahami Hubungan Pribadi

Hubungan antarpribadi memainkan peran penting dalam membentuk kehidupan kita. Orang memerlukan hubungan antarpribadi terutama untuk dua hal, perasaan dan ketergantungan.

Menurut De Vito (1976) dalam (Liliweri, 1997:12) komunikasi antarpribadi merupakan pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung, secara umum tiga pendekatan komunikasi komunikasi yaitu:

- a. Komunikasi antarpribadi didefinisikan sebagai pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok kecil orang dengan efek dan umpan balik yang langsung.
- b. Komunikasi antarpribadi personal merupakan komunikasi antara dua orang yang memang telah ada hubungan di antara keduanya.
- c. *Interpersonal communication is seen a kind of progression for development from interpersonal communication at one extreme to personal*

communication at the other extreme, yang artinya “Komunikasi antarpribadi merupakan bentuk perkembangan atau peningkatan komunikasi dari satu sisi menjadi komunikasi personal pada sisi yang lain.”

Pada hakekatnya komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antara komunikator dengan seorang komunikan. Komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam hal mengubah sikap, pendapat, perilaku seseorang, karena sifatnya percakapan dan arus balik secara langsung. Komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga pada saat komunikasi dilancarkan, komunikan mengetahui pasti apakah komunikasi itu positif atau negatif, berhasil atau tidak. Jika tidak, ia dapat memberikan kesempatan kepada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya secara langsung (Alo Liliweri, 1991).

2. Efektivitas Komunikasi Antarpribadi

Selanjutnya untuk menjelaskan pengertian komunikasi antarpribadi, DeVito (1976) dalam (Liliweri, 1997:12) memberikan beberapa ciri komunikasi interpersonal yang terdiri atas adanya:

a. Keterbukaan (*openness*)

Pihak komunikator dan komunikan saling mengungkapkan segala ide atau gagasan bahwa permasalahan secara bebas (tidak ditutupi) dan terbuka tanpa rasa takut atau malu. Kedua-duanya saling mengerti dan memahami pribadi masing-masing, karenanya kualitas sikap terbuka tersebut dapat diwujudkan ketika berinteraksi dengan orang lain dengan cara menanggapi secara jujur stimulus yang datang kepadanya. Dalam sebuah keterbukaan tersebut bukan berarti sudah tidak ada lagi yang namanya kritik, sanggahan

maupun perbedaan pendapat, melainkan kritik dan perbedaan pendapat tersebut dapat lebih leluasa diucapkan. Karena kritik, sanggahan dan perbedaan pendapat merupakan salah satu dari bagian keterbukaan sikap seseorang pada komunikasi antarpribadi. Maka dari itu seseorang yang mampu menyampaikan apa yang berbeda dari dirinya merupakan sebuah kemampuan atau kompetensi interpersonal.

Apabila masing-masing orang ingin berinteraksi secara terbuka terhadap apa yang dirasakan oleh orang tersebut, maka tidak ada yang paling buruk kecuali ketidakpedulian (*indifference*) dan tidak ada yang lebih menyenangkan daripada penghargaan atas perbedaan pendapat.

b. Empati (*empathy*)

Segala kepentingan yang dikomunikasikan ditanggapi dengan penuh perhatian oleh kedua belah pihak. Masing-masing merasakan situasi dan kondisi yang dialami tanpa pura-pura. Berempati ialah kemampuan seseorang terhadap berkomunikasi dengan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, memahami penderitaan dan keluhan orang lain layaknya penderitaan dan keluhannya sendiri. Empati menurut Kartono dan Dali Gulo yang dikutip oleh Fuad Nashori, adalah kemampuan seseorang dalam memahami pikiran-pikiran dan perasaan-perasaan orang lain dengan cara menempatkan diri ke dalam kerangka pedoman psikologis orang tersebut.

Aspek-aspek empati yang dikemukakan oleh para ahli psikolog diantaranya adalah David yang dikutip oleh Fuad Nashori, bahwa ada empat macam aspek empati yaitu:

- 1) *Perspective Taking*, yaitu kecenderungan seseorang untuk mengambil sudut pandang orang lain secara spontan
- 2) *Fantasy*, yaitu kemampuan seseorang untuk mengubah diri mereka secara imajinatif dalam mengalami perasaan dan tindakan dari karakter khayal dalam buku, film, sandiwara yang dibaca atau ditontonnya.
- 3) *Emphatic Concern*, yaitu perasaan simpati yang berorientasi kepada orang lain dan perhatian terhadap kesusahan yang dialami orang lain.
- 4) *Personal Distress*, yaitu kecemasan pribadi yang berorientasi pada diri sendiri serta kegelisahan dalam menghadapi *setting interpersonal* yang tidak menyenangkan. *Personal distress* bisa disebut sebagai empati negatif (*negative empathetic*)

c. Dukungan (*supportiveness*)

Setiap pendapat, ide atau gagasan yang disampaikan mendapat dukungan dari pihak-pihak yang berkomunikasi. Sehingga dengan demikian keinginan atau hasrat yang ada dimotivasi untuk mencapainya. Dukungan membantu seseorang untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan aktivitas serta meraih tujuan yang didambakan. Dukungan merupakan pernyataan setuju terhadap sesuatu, dengan dilakukannya sebuah dukungan kepada seseorang maka komunikasi antarpribadi yang terjalin akan tercapai menjadi komunikasi yang efektif. Dukungan dapat dilakukan dengan menyatakannya atau bisa juga tanpa mengucapkan kata-kata, sebuah dukungan yang tidak dinyatakan melalui kata-kata bukanlah pernyataan sikap anti atau negatif, tetapi bisa berupa pengungkapan setuju terhadap

aspek positif komunikasi. Gerakan-gerakan tersebut meliputi anggukan kepala, kedipan mata, senyuman dan tepuk tangan merupakan sebuah dukungan positif dari bahasa Nonverbal.

d. Rasa positif (*positiveness*)

Salah satu faktor keberhasilan komunikasi antarpribadi ialah adanya sikap juga perhatian yang positif terhadap diri seseorang. Lalu sikap dan rasa perhatian yang positif tersebut dikomunikasikan kepada orang lain, maka akan membawa dampak positif serta berkembang menjadi perhatian yang baik pula dari orang lain.

Ketika suatu individu melakukan komunikasi dengan rasa negatif, maka bisa jadi ia akan menyampaikan komunikasi yang negatif juga. Hal tersebut tentunya akan membuat penerima menerima secara negatif juga. Sebaliknya ketika seseorang merasakan hal yang positif pada dirinya, maka ia akan positif dalam berkomunikasi. Jika hal tersebut terjadi, maka situasi akan membuat individu memiliki peran dan memiliki keinginan untuk membuka diri.

Kemudian agar komunikasi yang baik dan efektif terpelihara, perlu dikembangkan rasa prasangka atau praduga yang baik terhadap lawan bicara. Prasangka yang baik bertujuan untuk menumbuhkan rasa percaya dan keberanian dari orang lain untuk bersikap terbuka, berpartisipasi dan berperan dalam kebersamaan. Perasaan positif dalam situasi komunikasi umum amat bermanfaat untuk mengefektifkan kerjasama.

e. Kesamaan (*equality*)

Kesamaan merupakan suatu pengakuan tersembunyi di mana kedua belah pihak saling menghargai satu sama lain. Kesamaan merupakan sebuah karakteristik yang istimewa, karenanya jika komunikasi yang kita inginkan menjadi efektif, sudah seharusnya diketahui kesamaan-kesamaan kepribadian di antara komunikator dan komunikan. Melalui cara tersebut terjalin “pengenalan tak terucapkan” bahwa kedua pihak yang berkomunikasi sudah saling menghargai dan menghormati sebagai manusia yang mempunyai sesuatu yang penting untuk dikontribusikan bersama.

James McCroskey, Cari Larson dan Mark Knapp menguraikan makna *homophily* dalam buku Miftah Thoha sebagai berikut: “*More effective communication occurs when source and receiver are homophilus. The more nearly alike the people in a communication transaction, the more likely they will share meanings*”. (“Komunikasi akan berlangsung lebih efektif kalau sumber dan penerimanya adalah *homophilus*. Semakin dekat kesamaan diantara orang-orang dalam transaksi komunikasi, semakin besar pula kemungkinan mereka menyamakan pengertian”).

Kegiatan komunikasi antarpribadi adalah kegiatan utama dan terpenting dalam setiap pelaksanaan kegiatan pelayanan kepada publik atau pelanggan yang diberikan oleh perusahaan pelayanan sehingga mampu memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas bagi publiknya atau pelanggannya sehingga melahirkan kepercayaan pelanggan terhadap pelayanan dari perusahaan tersebut dan mendorong kepuasan pelanggan sehingga mereka loyal terhadap perusahaan tersebut.

3. Model Komunikasi Antarpribadi

Dalam proses komunikasi antarpribadi atau komunikasi antarpribadi arus komunikasi yang terjadi adalah sirkuler atau berputar, artinya setiap individu mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi komunikator dan komunikan. Karena dalam komunikasi antarpribadi, efek atau umpan balik dapat terjadi seketika. Komponen-komponen komunikasi antarpribadi adalah sebagai berikut: (J.A Devito, 2002:10)

a. Pengirim-Penerima

Komunikasi antarpribadi paling tidak melibatkan dua orang, setiap orang terlibat dalam komunikasi antarpribadi memfokuskan dan mengirimkan serta mengirimkan pesan dan juga sekaligus menerima dan memahami pesan. Istilah pengirim-pengirim ini digunakan untuk menekankan bahwa, fungsi pengirim dan penerima ini dilakukan oleh setiap orang yang terlibat dalam komunikasi antarpribadi, contoh komunikasi antara orang tua dan anak.

b. *Encoding-Decoding*

Encoding adalah tindakan menghasilkan pesan, artinya pesan-pesan yang akan disampaikan, dikode atau diformulasikan terlebih dahulu dengan menggunakan kata-kata, simbol dan sebagainya. Sedangkan *decoding* adalah tindakan untuk menginterpretasikan dan memahami pesan-pesan yang diterima. Dalam komunikasi antarpribadi pengirim juga bertindak sekaligus sebagai penerima, maka fungsi *encoding-decoding* dilakukan oleh setiap orang yang terlibat dalam komunikasi antarpribadi.

c. Pensa

Dalam komunikasi antarpribadi, pesan-pesan ini bisa terbentuk verbal seperti kata-kata atau nonverbal gerak tubuh dan simbol atau gabungan antara bentuk verbal dan nonverbal.

d. Saluran

Saluran ini berfungsi sebagai media di mana dapat menghubungkan antara pengirim dan penerima pesan atau informasi. Saluran komunikasi interpersonal baik yang bersifat langsung perorangan maupun kelompok lebih persuasif dibandingkan dengan saluran media massa. Hal ini disebabkan penyampaian pesan melalui saluran komunikasi antarpribadi dapat dilakukan secara langsung kepada khalayak.

e. Gangguan atau *Noise*

Seringkali pesan yang dikirim berbeda dengan pesa yang diterima. Hal ini dapat terjadi karena gangguan saat berlangsung komunikasi, yang terdiri dari:

1) Gangguan Fisik

Gangguan ini biasanya berasal dari luar dan mengganggu transmisi fisik pesan seperti kegaduhan, jarak dan sebagainya.

2) Gangguan Psikologis

Gangguan ini timbul karena adanya perbedaan gagasan dan penilaian subyektif di antara orang yang terlibat di antara orang yang terlibat dalam komunikasi seperti emosi, perbedaan nilai-nilai, sikap dan sebagainya.

3) Gangguan Semantik

Gangguan ini terjadi kata-kata atau simbol yang digunakan dalam komunikasi, seringkali memiliki arti ganda, sehingga menyebabkan penerima gagal dalam menangkap dari maksud-maksud pesan yang disampaikan. Contohnya adalah perbedaan bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi.

f. Umpan Balik

Umpan balik memainkan peranan yang sangat penting dalam proses komunikasi antarpribadi, karena pengirim dan penerima secara terus menerus dan bergantian memberikan umpan balik dalam berbagai cara, baik secara verbal maupun nonverbal. Umpan balik ini bersifat positif apabila dirasa saling menguntungkan. Bersifat positif apabila tidak menimbulkan efek dan bersifat negatif apabila merugikan.

g. Bidang Pengalaman

Bidang pengalaman merupakan faktor yang paling penting dalam komunikasi antarpribadi. Komunikasi akan terjadi apabila para pelaku yang terlibat dalam komunikasi mempunyai bidang pengalaman yang sama.

h. Efek

Dibanding dengan bentuk komunikasi lainnya, komunikasi antarpribadi dinilai paling ampuh untuk mengubah sikap, perilaku kepercayaan dan opini komunikasi.

4. Prinsip-prinsip dalam Komunikasi Interpersonal

Komunikasi memiliki prinsip-prinsip yaitu antara lain:

- a) Kita tidak mungkin bisa hidup tanpa berkomunikasi, tentunya setiap manusia pasti akan melakukan komunikasi. Manusia tentunya tidak dapat menghindari komunikasi satu sama lain. Hal tersebut karena manusia saling menginterpretasikan apa saja kegiatan yang dilakukan oleh manusia.
- b) Komunikasi interpersonal adalah hal yang tidak dapat diubah, komunikasi adalah sesuatu yang tidak dapat diambil kembali ketika kita sudah memberikan pesan, maka dari itu kita perlu berhati-hati dalam melakukan komunikasi karena sekali terucap maka perkataan tersebut menjadi bagian dari hubungan interpersonal.
- c) Komunikasi interpersonal melibatkan masalah etika, etika merupakan cabang dari filsafat dengan tujuan khusus pada prinsip moral dan aturan terkait perilaku. Etika memberikan perhatian pada letak benar dan salah. Maka dari itu komunikasi interpersonal memiliki sifat tidak dapat ditarik kembali, dimana komunikasi selalu mempunyai dampak dalam etika antar manusia.
- d) Manusia menciptakan makna dalam komunikasi interpersonal, manusia memberikan makna ketika melakukan proses komunikasi. Proses

pemaknaan tersebut akan timbul dari bagaimana kita melakukan komunikasi. Proses ini mengharuskan untuk bisa memahami simbol dan sesuatu yang tidak dimiliki oleh makhluk lain.

- e) Metakomunikasi mempengaruhi pemaknaan, kata metakomunikasi berasal dari awalan *meta* yang memiliki arti tentang dan kata dasar komunikasi, maka dari itu metakomunikasi berarti berkomunikasi tentang komunikasi. Bisa disimpulkan maka metakomunikasi secara umum ialah isi komentar terhadap pembicaraan, yaitu pesan di dalam pesan yang menyampaikan sikap dan perasaan suatu individu terhadap individu lainnya.
- f) Komunikasi interpersonal menciptakan hubungan berkelanjutan. Komunikasi interpersonal adalah cara paling efektif untuk memperbaiki serta membangun dan memperbaiki sebuah hubungan.
- g) Komunikasi tidak dapat menyelesaikan semua hal, manusia berkomunikasi untuk memenuhi berbagai hal kebutuhan serta menciptakan hubungan dengan orang lain. Meski demikian, komunikasi bukanlah tongkat ajaib yang bisa menyelesaikan beberapa masalah.
- h) Efektivitas komunikasi interpersonal merupakan sesuatu yang mampu dipelajari, banyak orang yang sangat berbakat dalam menari dan menulis, tetapi bukan berarti mereka tak dapat belajar menari dan menulis. Sama halnya dengan berkomunikasi, terdapat orang yang berbakat dalam hal komunikasi namun mereka dapat menjadi seorang komunikator.

5. Tujuan Komunikasi Antarpribadi

a. Menenal Diri Sendiri

Keterlibatan diri terhadap komunikasi antarpribadi dengan orang lain ialah sebuah proses pengenalan atau penemuan diri sendiri. Komunikasi interpersonal membuka peluang bagi siapapun untuk berbicara tentang apa yang dia sukai atau apa saja mengenai dirinya. Dengan membuka diri kepada orang lain, kita dapat melihat perspektif baru mengenai diri kita sendiri dan lebih memahami sikap dan perilaku kita.

b. Menemukan Dunia Luar

Tujuan dari komunikasi antarpribadi ini adalah bahwa dengan melakukan interaksi terhadap dunia luar atau lingkungan, hal ini membuat kita memahami lebih baik dunia luar, mengenai objek, kejadian dan orang lain. Kondisi tersebut menyebabkan kenyataan, kepercayaan, sikap dan nilai-nilai kita akan dipengaruhi lebih banyak oleh pertemuan interpersonal.

c. Menciptakan dan Menjaga Hubungan yang Bermakna

Komunikasi antarpribadi akan menciptakan suasana yang hangat agar tetap menjaga hubungan tersebut penuh dengan makna. Jalinan interpersonal tersebut didasari atas perasaan keterkaitan antar satu orang terhadap orang lainnya. Sehingga terbentuk sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

d. Mengubah Sikap dan Tingkah Laku

Perubahan dapat berubah ke arah yang negatif ataupun positif, tergantung dari sisi mana yang dikehendaki oleh komunikator. Namun perubahan yang

dimaksud di sini adalah perubahan sikap dan tingkah laku komunikasi ke arah yang lebih baik dan bersifat positif. Merubah dengan lisan dalam konteks komunikasi adalah orang yang mempunyai kemampuan berbicara yang efektif.

e. Untuk bermain dan Mencari Hiburan

Salah satu tujuan komunikasi antarpribadi adalah untuk saling berbagi cerita dan pengalaman berkenaan dengan berbagai masalah dalam kehidupan, bercanda, berkeluh kesah terhadap manusia lainnya. Hal ini dilakukan untuk mencari keseimbangan hidup di lingkungan kita.

f. Untuk Membantu Sesama

Komunikasi antarpribadi sangat efektif digunakan untuk membujuk, melakukan konseling, konsultasi, memberikan motivasi dan sebagainya. Perlakuan tersebut merupakan perwujudan dari kepedulian antara sesama yang disalurkan melalui bantuan moral.

6. Bentuk Komunikasi Antarpribadi

Sebagai makhluk sosial interaksi yang dilakukan manusia dengan manusia hanya dapat dilakukan melalui kegiatan komunikasi. Adapun bentuk-bentuk komunikasi interpersonal yaitu:

a) Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun tulisan. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk

memengaruhi tingkah laku penerima. Komunikasi tulisan adalah apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan melalui simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca, kemudian dikirimkan pada orang yang dimaksud.

Bahasa dipandang sebagai suatu wahana penggunaan tanda-tanda atau simbol-simbol untuk menjelaskan suatu konsep tertentu. Bahasa memiliki keyakinan simbolisasi verbal dan dipandang sebagai upaya manusia mendayagunakan informasi yang bersumber dari persepsi manusia untuk berkomunikasi secara santun dengan orang lain.

b) Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka dan sentuhan. Komunikasi nonverbal adalah komunikasi dengan menggunakan mimik dan bahasa tubuh. (Onong Uchjana Effendy, 1993: h.301)

7. Sifat-sifat Komunikasi

Menurut sifatnya, komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi dapat dibedakan atas dua macam yaitu:

- a) Komunikasi Diadik (*Dyadic Communication*) ialah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang dalam situasi tatap muka. Komunikasi tatap muka dapat dilakukan dalam tiga bentuk yakni:

- Percakapan yaitu berlangsung dalam suasana yang bersahabat dan informal.
 - Dialog berlangsung dalam situasi yang lebih intim, lebih dalam dan lebih personal.
 - Wawancara yaitu sifatnya lebih serius, yakni adanya pihak yang dominan pada posisi bertanya dan lainnya berada pada posisi menjawab.
- b) Komunikasi kelompok kecil (*Small Group Communication*) ialah proses komunikasi yang berlangsung tiga orang atau lebih secara tatap muka, di mana anggotanya saling berinteraksi satu sama lain.

8. Hambatan-hambatan dalam Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan antara dua orang atau lebih, di dalam komunikasi selalu ada hambatan yang dapat mengganggu kelancaran jalannya proses komunikasi. Sehingga informasi dan gagasan yang disampaikan tidak dapat diterima dan dimengerti dengan jelas oleh penerima pesan atau *receiver*. Hambatan atau gangguan komunikasi pada dasarnya dapat dibedakan menjadi tujuh macam, yaitu:

a) Hambatan Teknis

Hambatan teknis terjadi jika salah satu alat yang digunakan dalam berkomunikasi mengalami gangguan, sehingga informasi yang ditransmisi melalui saluran mengalami kerusakan.

b) Hambatan Semantik

Hambatan semantik ialah hambatan komunikasi yang disebabkan kerana kesalahan pada bahasa yang digunakan.

c) Hambatan Psikologis

Hambatan psikologis terjadi karena adanya gangguan yang disebabkan oleh adanya persoalan-persoalan yang terjadi dalam diri individu. Misalnya rasa curiga penerima kepada sumber, situasi berduka atau karena kondisi kejiwaan sehingga dalam penerimaan dan pemberian informasi tidak sempurna.

d) Hambatan Fisik

Hambatan fisik ialah hambatan yang disebabkan karena kondisi geofrafis. Dalam komunikasi antarpribadi, hambatan fisik bisa juga diartikan karena adanya gangguan organik, yakni tidak berfungsinya salah satu panca indera pada penerima.

e) Hambatan Status

Hambatan status ialah hambatan yang disebabkan karena jarak sosial diantara peserta komunikasi, misalnya perbedaan status antara senior dan junior atau atasan dan bawahan. Perbedaan ini biasanya menuntut perilaku komunikasi yang selalu memperhitungkan kondisi dan etika yang sudah membudaya dalam masyarakat, yakni bawahan cenderung hormat kepada atasan atau rakyat pada raja yang memimpinya.

f) Hambatan kerangka berpikir

Hambatan kerangka berpikir ialah hambatan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi antara komunikator dan khalayak terhadap pesan yang digunakan dalam komunikasi, ini disebabkan karena latar belakang pengalaman dan pendidikan yang berbeda.

g) Hambatan Budaya

Hambatan budaya ialah hambatan yang terjadi disebabkan karena adanya perbedaan norma, kebiasaan dan nilai-nilai yang dianut oleh pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi. (Hafied Cangara. 2000 : h145-149).

Hambatan tersebut akan berpengaruh dalam penerimaan pesan dan dapat mengakibatkan komunikasi interpersonal tidak berjalan dengan lancar, oleh karena itu dalam melakukan komunikasi antarpribadi harus menghindari atau mengantisipasi hambatan-hambatan tersebut agar komunikasi interpersonal dapat berjalan lancar dan tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki pengertian yang beragam dari berbagai pakar, akan tetapi memiliki kesamaan secara umum. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Simajuntak, P. 2005;98). Pengertian kinerja menurut Kementrian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dalam ISO 11620:2008:

Kinerja adalah untuk kerja dan prestasi kerja atau hasil kerja yang diwujudkan dalam melakukan suatu kegiatan atau program atau mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Kinerja adalah upaya mencapai hasil dan capaiannya (*accomplishment*). Kinerja adalah unjuk kerja, prestasi kerja, tampilan hasil kerja, capaian dalam memperoleh hasil kerja, tingkat kecepatan/efisiensi/produktivitas/efektivitas dalam mencapai tujuan. Jadi kinerja merupakan *state of condition* dari suatu pelaksanaan kerja dalam mencapai sesuatu yang diinginkan, kondisi yang diinginkan, perubahan yang diinginkan. Kinerja adalah keluaran hasil dari kegiatan atau program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. (Saleh 2013,2)

Menurut Mangkunegara (2005:215) bahwa “Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Hasibuan (2003:80) mendefinisikan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah “Suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan”.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah kemampuan yang dilakukan guna mencapai hasil kerja yang maksimal dan diharapkan secara bersama demi tercapainya tujuan bersama lembaga maupun perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Prawisentonono (1998:20) mengatakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

a) Efektifitas dan Efisiensi

Menurut Bernald dalam Prawisostonono (1999:27) bahwa: “Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif, tetapi bila akibat-akibat yang tidak dicari dan kegiatan mempunyai nilai yang penting dibandingkan hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan, walaupun efektif hal tersebut tidak efisien.”

Efektifitas adalah pencapaian tujuan secara tepat dan cepat sedangkan efisiensi adalah penggunaan sumber daya secara minimum guna mencapai hasil yang optimum.

Maula (2001: 14) mengatakan bahwa efektifitas adalah “Kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan efisiensi adalah kemampuan suatu unit dalam meminimalisir sumber daya”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan yang dimaksud efektif apabila mencapai tujuan dan dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b) Otoritas dan Tanggung Jawab

Weber dalam Ahmad (2007: 47) “Otoritas adalah bagian dari suatu kekuasaan, mengandung unsur perintah sekaligus ada unsur kontrol.”
“Otoritas adalah bentuk kekuasaan dan wewenang seseorang atas diri orang

lain.” dan “Tanggung jawab adalah tekanan sosial yang mengikat sesuai dengan kewajiban dan tugas yang dibutuhkan status sosial itu sendiri.”

Menyimpulkan pendapat di atas, otoritas adalah wewenang yang dimiliki oleh seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan yang terbebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Wewenang tersebut mempunyai batas-batas tentang apa yang boleh dilakukan dan yang tidak dapat dipisahkan atau akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

c) Disiplin

Menurut Nitisemito dalam Tohardi (2002: 394) “Disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.”

Atmosudirjo dalam moenir (1997: 85) bahwa “Disiplin adalah ketaatan yang sifatnya interpersonal tidak memakai perasaan dan tidak memakai perhitungan, pamrih atau kepentingan pribadi, disiplin adalah satu-satunya jalan atau sarana untuk memperhatikan adanya eksistensi pada organisasi.”

Handoko (1990: 153) mengemukakan bahwa “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi.” Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah sikap yang dimiliki oleh seseorang untuk menaati setiap peraturan atau hukum yang berlaku dalam suatu instansi atau organisasi.

d) Komunikasi

Surakhmat (2006: 31) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, berita-berita yang disampaikan, misalnya buah pikiran, uraian suatu hal atas kesan-kesan. Wujud berita itu dapat merupakan suatu perintah, permohonan, pertanyaan atau cara-cara perbuatan lainnya. Sistem-sistem penglihatan misalnya surat, gambar, dapat pula dengan sistem komunikasi (audio Visual) misalnya penggunaan video dan televisi. Istilah *Communication* kadang-kadang diartikan sebagai berita yang disampaikan atau alat-alat komunikasi yang menghubungkan tempat-tempat, misalnya jalan-jalan kereta api, telegraf.

Duerr (Silalahi, 2007: 99) mengemukakan bahwa: Komunikasi adalah dinamikanya manajemen yang bersifat dinamik dan manajemen adalah komunikasi sehingga dalam suatu organisasi yang terpenting adalah kemampuan manajer dalam berkomunikasi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dari kesimpulan pendapat di atas, maka komunikasi merupakan inti bagi setiap kegiatan yang terorganisasi sehingga tanpa komunikasi tidak akan terjadi atau terbentuknya suatu organisasi.

e) Inisiatif

Robert E. Quin dalam Prawirosentono (1999: 31) bahwa:

“Inisiatif seseorang (atasan atau karyawan atasan) berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu berkaitan dengan tujuan organisasi. Inisiatif peserta organisasi merupakan daya dorong, kemajuan yang akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi bersangkutan”. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Dengan demikian inisiatif karyawan sangat dibutuhkan dalam upaya penyelesaian suatu pekerjaan, tanpa inisiatif pekerjaan tidak akan tercapai atau terselesaikan secara efektif dan efisien.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Tjiong Fei Lie (2006), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator yaitu:

1. Kualitas. Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, sebuah jumlah yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Scermerhorn, Hunt dan Osborn (2000:256) (2005) dalam Jurnal Pengaruh Budaya Perusahaan, Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Pimpinan dalam Mengelola Lingkungan karya Diana (2013) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

a) Atribut Individu

Dengan adanya berbagai atribut individu yang melekat pada individu akan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari karakteristik demografi seperti misalnya: umur, jenis kelamin dan lain lain. Serta terdapat karakteristik kompetisi seperti misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan serta karakteristik psikologi, yaitu nilai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.

b) Kemauan untuk Bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada seorang individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama dalam mencapai suatu perestasi, untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha maupun kemauan bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

c) Dukungan Operasional

Dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi atau perusahaan. Hal tersebut untuk mengantisipasi keterbatasan, baik dari karyawan ataupun perusahaan. Misal, kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Jadi kesimpulannya adalah tinggi rendahnya kinerja yang dicapai oleh pegawai dipengaruhi oleh tiga hal yaitu dukungan serta kesempatan yang diberikan pimpinan instansi adalah hal yang mutlak, selain itu kemampuan ialah sesuatu yang ada di dalam karyawan itu sendiri.

D. Komunikasi Antarpribadi terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi antarpribadi terhadap kinerja karyawan adalah komunikasi yang dilakukan pada lingkungan perusahaan yang sifatnya bermacam-macam. Namun, komunikasi antarpribadi merupakan suatu cara dalam melakukan pertukaran informasi yang sifatnya efektif dan dapat menunjang tercapainya suatu tujuan. Memperbaiki komunikasi karyawan berarti memperbaiki kinerja karyawan. Menurut skripsi BRI Jamsostek, pandangan tersebut mengisyaratkan diterimanya konsep-konsep sebagai berikut:

- a) Komunikasi merupakan salah satu unsur penting yang menandai kehidupan di dalam suatu perusahaan. Ketika karyawan itu berharap dapat bekerja dalam sebuah manajemen yang efisien, maka di dalamnya mesti dilakukan langkah-langkah komunikasi internal secara terencana.

- b) Komunikasi dapat digunakan untuk mengubah, mempertahankan dan meningkatkan kemajuan karyawan.
- c) Karyawan yang baik ditandai oleh adanya kerjasama secara sinergis dan harmonis dari berbagai macam komponen. Senantiasa terjadi komunikasi, kerjasama, saling koreksi dan terdapat sistem pembagian tugas antarkomponen tersebut.
- d) Karyawan dikonstruksi dan dipelihara dengan komunikasi. Artinya, ketika proses komunikasi antar komponen tersebut dapat diselenggarakan secara harmonis, maka karyawan tersebut semakin kokoh dan kinerja perkantoran akan meningkat.

Komunikasi antarpribadi ialah sebuah wujud dalam pertukaran informasi di mana dalam lingkungan kantor sering kurang diperhatikan, padahal peranannya amat kuat dalam meningkatkan komunikasi antarpribadi, misalnya saja jika pimpinan menemukan sebuah konflik dalam kantor, maka sikap yang ditempuh adalah membuat pendekatan dan mencari penyebabnya apa, bagaimana, dan kenapa hal tersebut dapat terjadi.

Hal-hal di atas tidak akan tercapai apabila tidak ada komunikasi dari hati ke hati, selain itu tentunya pimpinan sebelum terpilih menjadi atasan memiliki sifat dan sikap untuk dapat merasakan apa yang dialami oleh orang lain lalu memberikan dorongan yang bersifat membangkitkan keinginan kerja karyawan.

Dalam perusahaan setiap karyawan membutuhkan orang lain untuk berinteraksi. Hakikatnya ialah sebagian besar pribadi manusia terbentuk melalui hasil integrasi sosial dengan sesamanya. Meningkatnya kinerja karyawan secara

perorangan akan mendukung kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feedback* yang tepat sesuai harapan dan tujuan yang telah ditentukan.