

# **SKRIPSI**

**PENGARUH EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA  
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk.  
DIVISI REGIONAL VII KTI**

**TRI WAHYUNI**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk. DIVISI REGIONAL VII KTI**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**TRI WAHYUNI**

**A21109294**



kepada

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

**PENGARUH EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA  
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk.  
DIVISI REGIONAL VII KTI**

Disusun dan diajukan oleh

**TRI WAHYUNI  
A21109294**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

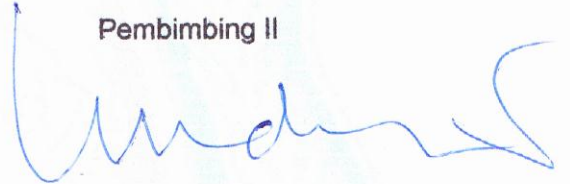
Makassar, 20 Mei 2013

Pembimbing I



Dr. Hj. Djumidah Maming, SE.,M.Si  
NIP 196604011991032001

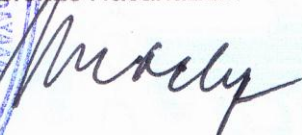
Pembimbing II



Hendragunawan, SE.,M.Si.,M.Phil  
NIP 197407312000121001



Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. Muh. Yunus Amar, MT.  
NIP 196204301988101001

# SKRIPSI

## PENGARUH EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk. DIVISI REGIONAL VII KTI

disusun dan diajukan oleh

**Tri Wahyuni**  
**A211 09 294**

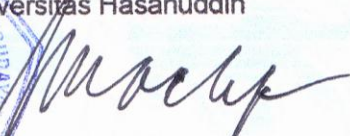
telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal **29 Mei 2013** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Hj. Djumidah Maming, SE.,M.Si	Ketua	1..... 
2.	Hendragunawan, SE.,M.Si.,M.Phil	Sekretaris	2..... 
3.	Prof. Dr. Otto Randa Payangan, SE.,M.Si	Anggota	3..... 
4.	Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si	Anggota	4..... 
5.	Fahrina Mustafa, SE., M. Si	Anggota	5..... 



Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. Muh. Yunus Amar, MT.  
NIP 196204301988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Tri Wahyuni  
Nim : A21109294  
Jurusan/Program Studi : Manajemen/Strata Satu (S1)

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul


### **PENGARUH EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk. DIVISI REGIONAL VII KTI**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 20 Mei 2013

Yang membuat pernyataan,

  
  
Tri Wahyuni

## PRAKATA

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah. Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Divisi Regional VII KTI”** ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar sarjana ekonomi (S.E) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini. Pertama-tama terima kasih peneliti berikan kepada Ibu **Dr. Hj. Djumidah Maming, SE.,M.Si** dan **Pak Hendragunawan, SE.,M.Si.,M.Phil** sebagai dosen pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.

Selanjutnya terima kasih kepada Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Kepada Bapak dan Ibu Staf karyawan akademik dan jurusan manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Kepada seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Divisi Regional VII KTI, yang menjadi sampel dalam penelitian ini, terutama kepada Pak **Aksan Yusuf** yang telah kooperatif dan bersedia untuk membantu dalam membagikan kuesioner sehingga memudahkan peneliti mendapatkan data dalam menyusun skripsi ini.

Selanjutnya sujud dan hormat penulis haturkan kepada Ayahanda **Asrul Madong** dan Ibunda **Hasnah Asrul** yang senantiasa memberi doa, kasih sayang, perhatian dan pengorbanan serta motivasi yang kuat dengan segala jerih payahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Begitu pula kepada saudara-saudariku, **Rian, Tiwi, Adan**, dan semua keluarga yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu, Terima kasih.

Kepada sahabat-sahabatku, **Dahlia S.F Juanda** *whom I love*. Terima kasih banyak atas bantuannya, *you couldn't even enjoy your weekend just for my sake*. Dan kepada **Gemi, Nani, Ibi, Kiki, Nupa, Chumbu, Siva, QQ, Sabina, Liza, Yesi, Siska**, terima kasih atas perhatian dan doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, *without you all it's going to be so hard. Please take good care of me too in the future*.

Seluruh saudara-saudariku Manajemen 09 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas hasanuddin, **Windri, Wiwi, Ida, Eno, Isma, Upi, Nisa, Asry, Ryu, Ilo, Ical, Sutar, Jodi**. Terima kasih pula kepada **Mama Rohani, Kak Dahlia**, dan untuk semuanya yang tak bisa disebutkan namanya satu-persatu.

Rekan-rekan KKN Reguler Unhas Gelombang 82, **Afni, Citra, Nining, Afil, Tobo, Ardi, Hedil**, tak lupa pula **Pak Baso dan Ibu, pakde, bukde**, dan seluruh warga Desa Manurung Kecamatan Bola Babupaten Wajo.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, Mei 2013

Peneliti

## ABSTRAK

### **Pengaruh Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional VII KTI**

Tri Wahyuni  
Djumidah Maming  
Hendragunawan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari efektivitas komunikasi antar pribadi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner. Jumlah sampel sebesar 46 karyawan dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling*. Teknik analisisnya adalah metode analisis regresi berganda, dan uji hipotesis menggunakan analisis deskriptif dengan penentuan range, uji F, dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi antar pribadi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Tingkat efektivitas komunikasi antar pribadi, motivasi kerja, dan produktivitas kerja pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional VII KTI berada pada tingkat yang tinggi. Dan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap produktivitas kerja adalah variabel motivasi kerja. Dari penelitian ini juga diperoleh hasil dari perhitungan koefisien korelasi diagram pencar bahwa terdapat korelasi positif antara efektivitas komunikasi antar pribadi dan produktivitas kerja, maupun antara motivasi kerja terhadap produktivitas kerja. Variabel *R Square* dari penelitian ini sebesar 0,646, yang artinya bahwa 64,6% variasi produktivitas kerja dijelaskan oleh variasi dalam variabel efektivitas komunikasi antar pribadi dan motivasi kerja ini, sisanya sebesar 35,4% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

**Kata kunci:** Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi, Motivasi Kerja, Produktivitas kerja.



## ABSTRACT

### **The Effect of Effectiveness Interpersonal Communication and Job Motivation To The Employee's Productivity On PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.Divisi Regional VII KTI**

Tri Wahyuni  
Djumidah Maming  
Hendragunawan

This study aimed to analyze the effect of the effectiveness interpersonal communication and job motivation on employee productivity. The data used in this study is primary data obtained from questionnaires. Sample size of 46 employees by using Simple Random Sampling. The analysis technique used is multiple regression method and hypothesis testing using descriptive analysis by determining the range, the F test and t test. The results showed that effectiveness interpersonal communication and job motivation has positive and significant effect on employee productivity. Effectiveness interpersonal communication, job motivation, and employee productivity on PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional VII KTI is at a high level. And the variable that has the most dominant influence on productivity is job motivation. This results also showed the correlation coefficient by scatter plot that there is a positive correlation between effectiveness interpersonal communication and employee productivity, as well as between job motivation to employee productivity. From this study were obtained  $R^2$  value of 0.646, meaning that 64.6% of employee productivity variable could be explained by independent variable, the remaining 35.4% is explained by other variables outside of this study.

**Keyword:** Effectiveness Interpersonal Communication, Job Motivation, Employee Productivity

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Kegunaan Penelitian .....	6
1.5 Ruang Lingkup Batasan Penelitian .....	6
1.6 Sistematika Penulisan .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1. Tinjauan Teori .....	8
2.1.1 Fungsi-fungsi Manajemen .....	8
2.1.2 Komunikasi .....	9
2.1.2.1. Unsur-unsur Komunikasi.....	11
2.1.2.2. Tipe dan Fungsi Komunikasi.....	13
2.1.3 Komunikasi Antar Pribadi.....	16
2.1.3.1. Ciri-ciri Komunikasi Antar Pribadi.....	17
2.1.4 Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi.....	18
2.1.4.1. Lima Sikap Positif yang Mendukung KAP .....	20
2.1.4.2. Faktor Keefektifan KAP .....	22
2.1.5 Motivasi Kerja .....	24
2.1.5.1 Konsep Dasar Motivasi .....	25
2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja .....	31
2.1.6 Produktivitas .....	31
2.1.6.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas.....	32
2.1.6.2 Pengukuran Produktivitas Kerja .....	32
2.1.7 Hubungan Efektivitas KAP dan Produktivitas Kerja.....	33
2.2. Penelitian Terdahulu.....	34
2.3. Kerangka Pikir .....	36
2.4. Hipotesis .....	37
BAB III METODE PENELITIAN .....	38
3.1. Rancangan Penelitian .....	38
3.2. Tempat dan Waktu .....	38
3.3. Populasi dan Sampel .....	38
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	39

3.4.1. Jenis Data .....	39
3.4.2. Sumber Data .....	39
3.5. Metode Pengumpulan Data .....	40
3.6. Instrumen Penelitian .....	40
3.7. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	41
3.8. Teknik Analisis Data .....	44
3.8.1. Analisis Deskriptif .....	44
3.8.2. Diagram Pencar ( <i>Scatter Plot</i> ) .....	45
3.8.3. Analisis Regresi Linier Berganda .....	45
3.8.4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	46
3.8.5. Uji Validitas dan Reabilitas .....	46
3.8.4.1 Uji Validitas .....	47
3.8.4.2 Uji Reabilitas .....	47
3.8.6. Uji T (Uji Parsial) .....	48
3.8.7. Uji F (Uji Serempak) .....	49
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	 50
4.1. Analisis Hasil Penelitian .....	50
4.1.1 Analisis Deskriptif .....	50
4.2. Penentuan <i>Range</i> .....	54
4.3. Deskripsi Variabel Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja dan Perhitungan Skor Variabel (X) .....	55
4.3.1. Deskripsi Variabel Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi (X1) .....	55
4.3.2. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X2) .....	57
4.4. Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja (Y) .....	58
4.5. Diagram Pencar ( <i>Scatter Plot</i> ) .....	60
4.5.1 Diagram Pencar ( <i>Scatter Plot</i> ) Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi (X1) dan Produktivitas Kerja (Y) .....	61
4.5.2 Diagram Pencar ( <i>Scatter Plot</i> ) Motivasi Kerja (X2) dan Produktivitas Kerja (Y) .....	62
4.6. Uji Reabilitas .....	63
4.7. Uji Validitas .....	64
4.8. Analisis Regresi .....	66
4.8.1. Hasil Analisis Regresi Berganda .....	66
4.8.2. Uji Koefisien Determinasi $R^2$ .....	68
4.8.3. Uji Serempak/Simultan (Uji F) .....	69
4.8.4. Uji Parsial (Uji t) .....	70
4.9. Pembahasan Hasil Penelitian .....	71
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	 75
5.1. Kesimpulan .....	75
5.2. Saran .....	76
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	77
 DAFTAR PUSTAKA .....	 78
 LAMPIRAN .....	 80

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Identifikasi dan definisi operasional variable.....	42
4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	51
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	52
4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	52
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja .....	53
4.6 Tanggapan Responden Terhadap Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi	55
4.7 Tanggapan Responden terhadap Motivasi Kerja .....	57
4.8 Tanggapan Responden Terhadap Produktivitas Kerja .....	59
4.9 Hasil uji reabilitas variabel Efektivitas KAP (X1) .....	63
4.10 Hasil uji reabilitas variabel Motivasi Kerja (X2) .....	63
4.11 Hasil uji reabilitas variabel Produktivitas Kerja (Y) .....	64
4.12 Hasil Uji Validitas .....	65
4.13 Coefficients <sup>a</sup> .....	66
4.14 Koefisien Determinasi Model Summary .....	68
4.15 Hasil Perhitungan Uji F (secara simultan) .....	69
4.16 Hasil Perhitungan Uji t .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Empat Fungsi Dasar Manajemen .....	8
2.2. Unsur-Unsur Komunikasi .....	11
2.3. Hierarki Kebutuhan dari Maslow .....	26
2.4. Kerangka Pikir .....	36
4.1 Hasil Diagram Pencar ( <i>Scatter Plot</i> ) Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi (X1) dan Produktivitas Kerja (Y) .....	61
4.2 Hasil Diagram Pencar ( <i>Scatter Plot</i> ) Motivasi Kerja (X2) dan Produktivitas Kerja (Y) .....	62

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek terpenting dalam menjalankan fungsi organisasi. Pasalnya, manusia atau dalam hal ini karyawan lah penggerak utama dalam proses pencapaian visi dan misi yang awalnya telah ditetapkan oleh perusahaan. Proses pencapaian tujuan perusahaan memang bukan hanya melibatkan sumber daya manusia saja, melainkan segala sumber daya yang tersedia di dalam perusahaan seperti material, mesin, uang, dan metode. Namun, sesempurna apapun sumber daya material, mesin yang selalu *update*, dan uang berlimpah yang dimiliki perusahaan, jika tidak ditunjang oleh karyawan yang dapat mengimbangi kesempurnaan itu dalam mengelolanya dengan efektif dan efisien, perusahaan akan menemui jalan buntu dengan kemungkinan terburuk adalah gulung tikar. Oleh karena itu, efektivitas dari sumber daya manusia sangat dibutuhkan, bukan semata-mata sebagai pewujud tujuan perusahaan, tetapi juga sebagai penentu dari apa yang sanggup dicapai perusahaan dengan sumber daya yang dimiliki. Karena perusahaan yang sukses merupakan cerminan dari karyawan yang maksimal dalam memberikan kualitas dan kuantitas pada pekerjaannya.

Dalam upaya mewujudkan karyawan seperti yang dijelaskan di atas, perusahaan kadangkala menjumpai banyak kendala. Salah satunya ialah jika ditinjau dari faktor psikologis dalam pendekatan kepuasan, terutama kepuasan akan hubungan yang terbina di kalangan karyawan. Dan sumber kepuasan itu sendiri bukan hanya berupa materi saja (gaji, fasilitas, tunjangan), akan tetapi

juga dapat bersifat non material, misal: hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan bawahan, status, dan lain sebagainya.

Oleh karena itu, hubungan interpersonal yang kurang harmonis yang terjalin di antara sumber daya manusia dalam perusahaan juga dapat berpotensi menciptakan iklim kerja yang kurang menyenangkan dan praktis mengganggu produktivitas kerja. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis diperlukan praktik komunikasi mulai dari top manajemen sampai dengan karyawan. Menurut Sentot Imam Wahjono (2010), Komunikasi menjadi titik yang penting karena segala proses perencanaan dan pengorganisasian tidak dapat dijalankan dengan baik tanpa komunikasi yang baik.

Bentuk komunikasi yang paling tepat digunakan untuk memelihara hubungan yang harmonis dan meminimalisir kesalahpahaman di antara sesama karyawan maupun antara atasan dengan karyawan adalah komunikasi antar pribadi. Mengapa? Menurut Suranto Aw (2011), dengan komunikasi antar pribadi, dapat dilakukan pendekatan secara langsung untuk menjelaskan berbagai pesan yang rawan menimbulkan kesalahan interpretasi. Susanto Aw juga menyatakan bahwa semakin banyak teman yang dapat diajak bekerja sama, maka semakin lancarlah pelaksanaan kegiatan dalam kehidupan sehari-hari, sebaliknya apabila ada seorang saja musuh, kemungkinan akan terjadi kendala. Dalam hal ini berarti proses komunikasi antar pribadi yang terjalin pada setiap sumber daya manusia dalam perusahaan dapat memengaruhi tingkat kerja sama, solidaritas, dan keharmonisan. Hingga pada akhirnya komponen-komponen tersebut juga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Selain komunikasi antar pribadi, ada hal lain yang menjadi hal positif bagi perusahaan yaitu motivasi. Motivasi asal kata motif merupakan suatu dorongan atau keinginan karyawan mengerjakan pekerjaannya sesuai tanggung jawab

agar tujuan perusahaan dapat tercapai, Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Salah satu upaya penting yang patut menjadi perhatian utama pimpinan atau manajer untuk membangun lingkungan kerja yang harmonis adalah bagaimana cara memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Untuk itulah setiap perusahaan diharapkan memfasilitasi komunikasi antar pribadi, karena bentuk komunikasi ini dapat memelihara motivasi dengan memberikan keterangan secara jelas tentang apa yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan untuk keberlangsungan perusahaan, bagaimana karyawan mampu mengerjakannya secara efektif dan efisien, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom), adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Baru-baru ini PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) meraih empat penghargaan bergengsi dalam ajang Anugerah BUMN 2012. Penghargaan tersebut meliputi CEO BUMN Terbaik untuk Direktur Utama Telkom, Inovasi GCG Terbaik, Inovasi Aplikasi Teknologi Terbaik dan Inovasi Sumberdaya Manusia Terbaik. Penghargaan ini menambah deretan penghargaan yang sudah diraih oleh PT Telkom.

Keberhasilan PT Telkom menyabet begitu banyak penghargaan selama masa eksistensinya di dunia bisnis telekomunikasi, tentu tidak terlepas dari kerjasama yang baik dari pihak intern. Pemenuhan kebutuhan SDM serta infrastruktur terkait dilakukan dengan berdasar pada prinsip sinergi dan optimalisasi sumber daya internal yang ada di jajaran Telkom Group. Strategi pengembangan SDM PT. Telkom menekankan pada harmonisasi jumlah



kompetensi SDM searah dengan portofolio bisnis Telkom Group yang semakin fokus pada Telekomunikasi, Informasi, Multimedia dan *Edutainment* (TIME). Untuk mencapai strategi ini tentu saja perlu didukung oleh lingkungan kerja yang dinamis. Di mana pihak manajemen memberlakukan atau menerapkan kultur sikap yang positif dan keterbukaan komunikasi dengan menyambut setiap ide atau gagasan dari para karyawan guna menciptakan keunggulan hingga mendukung peningkatan produktivitas. Dengan begitu, setiap karyawan dapat merasa termotivasi dan tidak hanya bekerja sesuai struktur yang kaku karena menganggap bahwa tanggung jawabnya hanya seputar “pekerjaan dalam sehari” dan tidak memiliki andil terhadap pencapaian cita-cita perusahaan. Menurut Suranto Aw (2011) Dengan adanya komunikasi antar pribadi yang diterapkan di dalam lingkungan perusahaan, karyawan bisa merasa lebih dihargai dengan kesadaran bahwa ditempatkan dalam garda terdepan yang menentukan maju-mundurnya kinerja perusahaan.

Melihat kondisi tersebut, komunikasi antar pribadi dan motivasi kerja menjadi hal yang positif bagi keberlangsungan perusahaan, terutama perusahaan yang berorientasi pada pelanggan seperti PT. Telkom. Target-target baru yang lahir setelah adanya pencapaian-pencapaian harus selalu melibatkan seluruh komponen sumber daya manusia di dalam perusahaan. Karena pencapaian selanjutnya tidak mungkin berhasil tanpa karyawan-karyawan yang tumbuh kembangnya juga sejalan dengan kesuksesan perusahaannya.

Berangkat dari uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti **“Pengaruh Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besarkah tingkat efektivitas komunikasi antar pribadi, motivasi kerja dan produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI?
2. Seberapa besarkah pengaruh efektivitas komunikasi antar pribadi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI?
3. Di antara komunikasi antar pribadi dan motivasi manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan perumusan masalah di atas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengukur tingkat efektivitas komunikasi antar pribadi, motivasi kerja, dan produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI.
2. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas komunikasi antar pribadi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI.
3. Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap Produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai salah satu bahan informasi tentang sejauh mana pengaruh efektivitas komunikasi antar pribadi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI. Selain itu sebagai bahan referensi bagi para pembaca dan peneliti lain yang relevan dengan penelitian ini.
2. Dari penelitian ini diharapkan akan memperoleh manfaat bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan harmonis dengan mengefektifkan komunikasi antar pribadi dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

#### **1.5 Ruang Lingkup Batasan Penelitian**

Batasan masalah dalam penulisan ini terbatas pada sejauh mana pengaruh efektivitas komunikasi antar pribadi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika pembahasan yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari:

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori, definisi dan penjelasan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang objek Penelitian, populasi penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, operasionalisasi variabel, dan teknik analisis data.

### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Meliputi hasil penelitian yang telah dianalisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

### BAB V : PENUTUP

Meliputi kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya serta saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil peneliti.

## BAB II

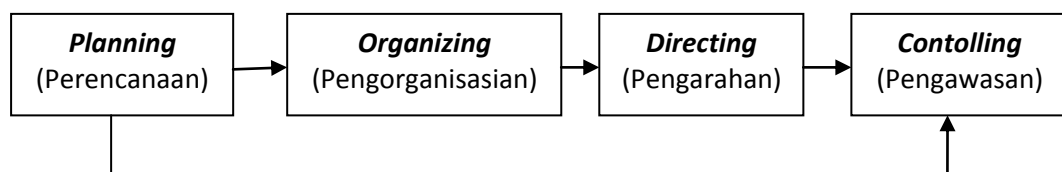
### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 3.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen dapat dibedakan kepada 4 jenis kegiatan: Perencanaan atau *planning*, pengorganisasian atau *organizing*, pengarahan atau *directing*, dan pengawasan atau *controlling* (Sukirno, 2006). Dalam Gambar 2.1 ditunjukkan hubungan di antara keempat fungsi manajemen tersebut.

Gambar 2.1 Empat Fungsi Dasar Manajemen



**Sumber:** Sadono Sukirno, *et al.* 2006, Pengantar Bisnis, Penerbit Kencana, Jakarta.

Keterangan:

#### 1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan atau Planning, adalah proses yang menyangkut upaya untuk merumuskan hal-hal berikut:

- Menentukan tujuan yang akan dicapai di masa mendatang.
- Merumuskan tindakan-tindakan yang perlu dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- Menentukan dana yang diperlukan dan faktor-faktor produksi lain yang akan digunakan.

## 2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah tujuan-tujuan perusahaan (yang telah disesuaikan dengan sumber-sumber yang tersedia) ditentukan, perusahaan perlu merumuskan tindakan-tindakan yang akan dijalankan untuk mewujudkan berbagai tujuan tersebut. Kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perlu dilakukan oleh semua pekerja yang ada dalam perusahaan. Kegiatan yang sama tidak akan dijalankan oleh semua orang dalam perusahaan. Pembagian tugas harus dilakukan. Menentukan, (1) bentuk organisasi perusahaan dan (2) menentukan pekerja-pekerja yang akan menjalankan tugas di berbagai aspek kegiatan perusahaan merupakan fungsi kedua dari manajemen.

## 3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Setelah struktur organisasi terbentuk, pembagian tugas ditentukan dan pekerja atau pegawai pelaksanaannya ditentukan, perusahaan sudah bisa menuju langkah selanjutnya yaitu pengarahan atau *directing*. Pengarahan dapat didefinisikan sebagai usaha untuk menggerakkan semua anggota dalam suatu organisasi, atau pegawai-pegawai perusahaan, untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang akan merealisasikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

## 4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah sebuah proses mengevaluasi prestasi organisasi dan mengambil tindakan-tindakan koreksi jika perlu, dalam rangka menapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Komunikasi**

Sebagai makhluk sosial manusia senantiasa ingin berhubungan dengan manusia lainnya. Ia ingin mengetahui lingkungan sekitarnya, bahkan ingin mengetahui apa yang terjadi dalam dirinya. Rasa ingin tahu ini memaksa

manusia perlu berkomunikasi. Profesor Wilbur Schramm dalam Hafied Cangara (2011) menyebutkan bahwa komunikasi dan masyarakat adalah dua kata kembar yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Sebab tanpa komunikasi tidak mungkin masyarakat terbentuk, sebaliknya tanpa masyarakat maka manusia tidak mungkin dapat mengembangkan komunikasi.

Komunikasi menjadi titik yang penting karena segala proses perencanaan dan pengorganisasian tidak akan dapat dijalankan dengan baik tanpa komunikasi yang baik. Pada hakikatnya komunikasi adalah proses penyampaian pesan dengan maksud memperoleh pengertian (persepsi) yang sama (Sentot Imam Wahjono, 2010).

Everett M. Rogers dalam Hafied Cangara (2011) mendefinisikan komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.

Definisi ini kemudian dikembangkan oleh Rogers bersama D. Lawrence Kincaid 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” (Hafied Cangara, 2011).

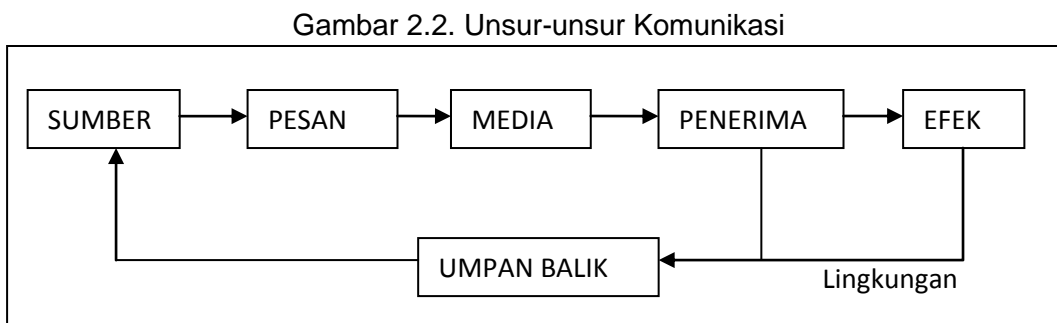
Menurut Shannon dan Weaver dalam Hafied Cangara (2011), komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling pengaruh memengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja. Tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni, dan teknologi.

### 2.1.2.1 Unsur-unsur Komunikasi

Terdapat beberapa pandangan tentang banyaknya unsur atau elemen yang mendukung terjadinya komunikasi artinya komunikasi hanya dapat terjadi jika didukung oleh adanya sumber, pesan, media, penerima, dan efek.

David K. Berlo membuat formula komunikasi sederhana dengan nama "SMCR", yakni: *Source* (Pengirim), *Message* (Pesan), *Channel* (saluran - media), dan *Receiver* (penerima). Dan ditambahkan tiga unsur lagi oleh Charles Osgood, Gerald Miller, dan Melvin L. De Fleur yaitu efek dan umpan balik (*feedback*). Perkembangan terakhir adalah munculnya pandangan dari Joseph de Vito, K. Sereno, dan Erika Vora yang menilai faktor lingkungan merupakan unsur yang tidak kalah pentingnya dalam mendukung terjadinya proses komunikasi (Hafied Cangara, 2011).

Apabila digambarkan, unsur-unsur komunikasi yang dijabarkan di atas tampak dalam gambar 2.2.



**Sumber:** Hafied Cangara, 2011, Pengantar Ilmu Komunikasi, Penerbit PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Keterangan:

#### 1. Sumber

Semua peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi. Sumber sering disebut pengirim, komunikator atau dalam bahasa inggrisnya disebut *source, sender, decoder*.



## 2. Pesan

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Isi pesan bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat atau proganda. Dalam istilah asing pesan diterjemahkan dengan kata *message*, *content*, atau *information*

## 3. Media

Media ialah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Media komunikasi terbagi atas media massa dan media nirmassa. Nirmassa merupakan komunikasi tatap muka sedangkan media massa menggunakan saluran yang berfungsi sebagai alat yang dapat menyampaikan pesan secara massal.

## 4. Penerima

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara.

## 5. Pengaruh

Pengaruh atau efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh bisa diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap, dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan.

## 6. Umpan Balik

Selain berasal dari penerima, umpan balik juga bisa berasal dari unsure lain seperti pesan dan media, meski pesan belum sampai pada penerima. Misalnya sebuah konsep surat yang memerlukan perubahan sebelum

dikirim. Hal-hal semacam ini menjadi tanggapan balik yang diterima oleh sumber.

## 7. Lingkungan

Lingkungan atau situasi ialah faktor-faktor tertentu yang dapat memengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan atas empat macam, yakni lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis, dan dimensi waktu.

### 2.1.2.2 Tipe dan Fungsi Komunikasi

Sutrisna Dewi (2007) menguraikan lima tipe atau tingkatan komunikasi beserta fungsinya masing-masing:

#### 1. Komunikasi dengan Diri Sendiri (*Intrapersonal Communication*)

Komunikasi dengan diri sendiri adalah suatu proses komunikasi yang terjadi di dalam diri individu atau dengan diri sendiri. Proses komunikasi terjadi karena seorang memberi arti terhadap sesuatu objek yang diamatinya atau terbersit dalam pikirannya sendiri. Dalam pengambilan keputusan seseorang seringkali terbawa ke dalam situasi berkomunikasi dengan diri sendiri. Namun, beberapa kalangan menilai bahwa hal tersebut sesungguhnya bukanlah proses komunikasi, melainkan suatu aktifitas internal monolog.

Komunikasi dengan diri sendiri berfungsi mengembangkan kreativitas imajinasi, memahami, dan mengendalikan diri sendiri, serta meningkatkan kematangan berpikir sebelum mengambil keputusan.

#### 2. Komunikasi Antar Pribadi (*Interpersonal Communication*)

Komunikasi antar pribadi adalah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih. Komunikasi antara dua orang dalam situasi tatap muka disebut komunikasi diadik (*Dyadic Communication*).

Fungsi komunikasi ini adalah untuk meningkatkan hubungan insani (*human relations*), menghindari konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain.

### 3. Komunikasi Kelompok Kecil (*Small Group Communication*)

Komunikasi kelompok kecil adalah komunikasi yang berlangsung antara tiga orang atau lebih secara tatap muka atau menggunakan sebuah alat untuk membantu interaksi antara satu dengan yang lain. Tipe komunikasi ini sering juga dikelompokkan sebagai tipe komunikasi antar pribadi.

### 4. Komunikasi Massa (*Mass Communication*)

Dalam komunikasi massa, pesan dikirim dari sumber lembaga kepada khalayak yang bersifat massal melalui alat-alat mekanis, seperti televisi, radio, surat kabar, atau film.

Ciri-ciri komunikasi massa:

- Pesan bersifat terbuka;
- Penerima adalah khalayak yang variatif;
- Pengirim dan penerima dihubungkan oleh saluran yang diproses secara mekanik;
- Berlangsung satu arah dan kecepatan umpan balik tergantung pada teknologi;
- Penyebaran melalui media massa berlangsung cepat, serempak, dan luas;
- Biaya produksi cukup mahal dan memerlukan dukungan tenaga yang relatif lebih banyak.

Komunikasi ini berfungsi menyebarluaskan informasi, meratakan pendidikan, merangsang pertumbuhan ekonomi, dan menciptakan kegembiraan.

## 5. Komunikasi Publik (*Public Communication*)

Komunikasi publik biasa disebut komunikasi pidato, kolektif, retorika, *public speaking*, atau *audiens communication*.

Ciri-ciri komunikasi publik:

- Disampaikan kepada khalayak yang lebih besar dalam situasi tatap muka;
- Penyampaian pesan berlangsung kontinu;
- Penerima tidak dapat diidentifikasi satu persatu;
- Interaksi antara pengirim dan penerima sangat terbatas;
- Pesan direncanakan/dipersiapkan terlebih dahulu (tidak secara spontanitas)

Komunikasi publik berfungsi menumbuhkan semangat kebersamaan (solidaritas), mempengaruhi orang lain, member informasi, mendidik, dan menghibur.

Fungsi komunikasi secara menyeluruh dapat dirinci kembali sebagai berikut (Sutrisna Dewi, 2007):

1. Informasi, yakni kegiatan mengumpulkan, menyimpan data, fakta dan pesan, opini dan komentar, sehingga orang bisa mengetahui keadaan yang terjadi di luar dirinya.
2. Sosialisasi, yakni menyediakan dan mengajarkan ilmu pengetahuan bagaimana bersikap sesuai nilai-nilai yang ada, serta bertindak sebagai anggota masyarakat secara efektif.
3. Motivasi, yakni mendorong seseorang untuk mengikuti kemajuan orang lain melalui apa yang mereka baca, lihat, dan dengar melalui media massa.

4. Bahan diskusi, yakni menyediakan informasi sebagai bahan diskusi untuk mencapai persetujuan dalam hal terjadi perbedaan pendapat mengenai hal-hal yang menyangkut orang banyak.
5. Pendidikan, yakni membuka kesempatan untuk memperoleh pendidikan secara luas, baik untuk pendidikan formal maupun informal.
6. Memajukan kebudayaan; media massa menyebarkan hasil-hasil kebudayaan melalui aneka program siaran atau penerbitan buku.
7. Hiburan; media massa telah menyita banyak waktu luang dari semua golongan usia dengan difungsikannya media komunikasi sebagai alat hiburan dalam rumah tangga.
8. Integrasi; menjembatani perbedaan antarsuku bangsa maupun antarbangsa dalam upaya memperkokoh hubungan dan pemerataan informasi.

### **2.1.3 Komunikasi Antar Pribadi**

Komunikasi tidak akan terlepas selama berlangsungnya kegiatan yang dilakukan oleh manusia. Komunikasi mempunyai sasaran yang jelas. Yakni terciptanya keterpengaruhan pada pihak yang dijadikan sasaran komunikasi.

Komunikasi antar pribadi adalah sebuah proses penyampaian pikiran-pikiran atau informasi dari seseorang kepada orang lain melalui suatu cara tertentu (biasanya dalam komunikasi diadik) sehingga orang lain tersebut mengerti apa yang dimaksud oleh penyampai pikiran-pikiran atau informasi (Suranto Aw, 2011).

Menurut Devito dalam Suranto Aw (2011), komunikasi antar pribadi adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau

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

Definisi lain, dikemukakan oleh Arni Muhammad dalam Suranto Aw (2011) komunikasi antar pribadi adalah proses pertukaran informasi di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya (komunikasi langsung).

Selanjutnya Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono dalam Suranto Aw (2011) memaparkan, komunikasi antar pribadi adalah komunikasi yang berbentuk tatap muka, interaksi orang ke orang, dua arah, verbal dan non verbal, serta saling berbagi informasi dan perasaan antara individu dengan individu, atau antarindividu di dalam kelompok kecil.

#### **2.1.3.1 Ciri-ciri komunikasi Antar Pribadi**

Komunikasi antar pribadi, merupakan jenis komunikasi yang frekuensi terjadinya cukup tinggi dalam kehidupan sehari-hari. Apabila diamati dan dikomparasikan dengan jenis komunikasi lainnya, maka dapat dikemukakan ciri-ciri komunikasi antar pribadi antara lain (Suranto Aw, 2011) :

1. Arus pesan dua arah. Komunikasi antar pribadi menempatkan sumber pesan dan penerima dalam posisi yang sejajar, sehingga memicu terjadinya pola penyebaran [esan mengikuti arus dua arah.
2. Suasana nonformal. Komunikasi antar pribadi biasanya berlangsung dalam rangka nonformal. Pesan yang dikomunikasikan biasanya juga cenderung bersifat nonformal, seperti percakapan hobi dan bedah buku, bukan forum formal seperti rapat.
3. Umpan balik segera. Oleh karena komunikasi antar pribadi biasanya mempertemukan para pelaku komunikasi secara bertatap muka, maka umpan balik dapat diketahui dengan segera. Seorang komunikator dapat

segera memperoleh balikan atas pesan yang disampaikan dari komunikasi, secara verbal maupun non verbal.

4. Peserta komunikasi berada dalam jarak yang dekat. Komunikasi antar pribadi merupakan metode komunikasi antarindividu yang menuntut agar peserta komunikasi berada dalam jarak dekat, baik jarak dalam arti fisik maupun psikologis. Jarak yang dekat dalam arti fisik, artinya para pelaku saling bertatap muka, berada pada satu lokasi tempat tertentu. Sedangkan jarak yang dekat secara psikologis menunjukkan keintiman hubungan antarindividu.
5. Peserta komunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan, baik secara verbal maupun nonverbal. Peserta komunikasi berupaya saling meyakinkan, dengan mengoptimalkan penggunaan pesan verbal maupun nonverbal secara bersama, saling mengisi, saling memperkuat sesuai tujuan komunikasi.

#### **2.1.4 Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi**

Komunikasi antar pribadi merupakan komunikasi yang mempunyai efek besar dalam mempengaruhi orang lain terutama perindividu. Hal ini disebabkan biasanya pihak-pihak yang berkomunikasi bertemu secara langsung atau bertatap muka. Oleh karena saling bertatap muka, maka masing-masing pihak dapat langsung mengetahui respon yang diberikan, serta mengurangi tingkat ketidakjujuran ketika sedang terjadi komunikasi. Sedangkan apabila komunikasi antar pribadi berlangsung melalui perantara media, efek komunikasi sangat dipengaruhi oleh karakteristik antar pribadinya. Bukan semata-mata dipengaruhi oleh kualitas pesan dan kecanggihan media, namun yang lebih penting adalah adanya ikatan interpersonal yang bersifat emosional.

Hardjana dalam Suranto Aw (2011) mengemukakan bahwa komunikasi antar pribadi dapat dikatakan efektif apabila pesan diterima dan dimengerti sebagaimana dimaksud oleh pengirim pesan, pesan ditindaklanjuti dengan sebuah perbuatan secara suka rela oleh penerima pesan, dapat meningkatkan kualitas hubungan antar pribadi, dan tidak ada hambatan untuk hal itu.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa komunikasi antar pribadi dikatakan efektif, apabila memenuhi tiga persyaratan utama, yaitu:

1. Pengertian yang sama dengan terhadap makna pesan.

Salah satu indikator yang dapat digunakan sebagai ukuran komunikasi dikatakan efektif adalah apabila makna pesan yang dikirim oleh komunikator sama dengan makna pesan yang diterima oleh komunikan. Pada tataran empiris, seringkali terjadi *mis communication* yang disebabkan oleh karena komunikan memahami makna pesan tidak sesuai dengan yang di maksudkan oleh komunikator.

2. Melaksanakan pesan secara suka rela.

Indikator komunikasi antar pribadi yang efektif berikutnya adalah bahwa komunikan menindaklanjuti pesan tersebut dengan perbuatan dan dilakukan secara suka rela, tidak karena dipaksa. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam proses komunikasi interpersonal, komunikator dan komunikan memiliki peluang untuk memperoleh keuntungan. Komunikasi antar pribadi yang baik dan berlangsung dalam kedudukan setara sangat diperlukan agar kedua belah pihak menceritakan dan mengungkapkan isi pikirannya secara suka rela, jujur, tanpa merasa takut. Komunikasi antar pribadi yang efektif mampu mempengaruhi emosi pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi itu ke dalam suasana yang nyaman, harmonis, dan bukan sebagai suasana yang tertekan.



### 3. Meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi.

Efektivitas dalam komunikasi antar pribadi akan mendorong terjadinya hubungan yang positif terhadap rekan, keluarga, dan kolega. Hal ini disebabkan pihak-pihak yang saling berkomunikasi merasakan dan memperoleh manfaat dari komunikasi ini, sehingga merasa perlu untuk memelihara hubungan antarpribadi. Banyak orang menjadi sukses karena memiliki hubungan yang sangat baik dengan orang lain. Mereka menanamkan identitas yang positif kepada orang lain sehingga mereka memiliki *image* yang baik di mata masyarakat.

#### **2.1.4.1 Lima Sikap Positif yang Mendukung Komunikasi Antar Pribadi**

Devito dalam Suranto Aw (2011) mengemukakan lima sikap positif yang perlu dipertimbangkan ketika seseorang merencanakan komunikasi interpersonal. Lima sikap positif tersebut, meliputi:

##### 1. Keterbukaan (*openness*)

Keterbukaan ialah sikap dapat menerima masukan dari orang lain, serta berkenaan menyampaikan informasi penting kepada orang lain. Dalam proses komunikasi antar pribadi, keterbukaan menjadi salah satu sikap positif. Hal ini disebabkan, dengan keterbukaan, maka komunikasi antar pribadi akan berlangsung secara adil, transparan, dua arah, dan dapat diterima oleh semua pihak yang berkomunikasi.

##### 2. Empati (*empathy*)

Empati ialah kemampuan seseorang untuk merasakan jika seandainya menjadi orang lain, dapat memahami sesuatu yang sedang dialami orang lain, dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain, dan dapat memahami sesuatu persoalan dari sudut pandang orang lain, melalui kaca mata orang lain.

### 3. Sikap mendukung (*supportiveness*)

Hubungan antar pribadi yang efektif adalah hubungan di mana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*). Artinya, masing-masing pihak yang berkomunikasi memiliki komitmen untuk mendukung terselenggaranya interaksi secara terbuka.

### 4. Sikap positif (*positiveness*)

Sikap positif (*positiveness*) ditunjukkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Sikap positif dapat ditunjukkan dengan berbagai macam perilaku dan sikap, antara lain:

- Menghargai orang lain
- Berfikiran positif terhadap orang lain
- Tidak menaruh curiga secara berlebihan
- Meyakini pentingnya orang lain
- Memberikan pujian dan penghargaan
- Komitmen menjalin kerjasama

### 5. Kesetaraan (*equality*)

Kesetaraan (*equality*) ialah pengakuan bahwa kedua belah pihak memiliki kepentingan, kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan saling memerlukan. Indikator kesetaraan meliputi:

- Menempatkan diri setara dengan orang lain
- Menyadari akan adanya kepentingan yang berbeda
- Mengakui pentingnya kehadiran orang lain
- Tidak memaksa kehendak
- Komunikasi dua arah
- Saling memerlukan
- Suasana komunikasi: akrab dan nyaman

#### **2.1.4.2 Faktor Keefektifan Komunikasi Antar Pribadi**

Komunikasi antar pribadi yang efektif menjadi keinginan semua orang. Dengan komunikasi efektif tersebut, pihak-pihak yang terlibat di dalamnya memperoleh manfaat sesuai yang diinginkan. Ada beberapa faktor yang sangat menentukan keberhasilan komunikasi interpersonal apabila dipandang dari sudut komunikator, komunikan, dan pesan (Suranto Aw, 2011)

##### 1. Faktor keberhasilan dilihat dari sudut komunikator

- a) Kredibilitas: ialah kewibawaan seorang komunikator di hadapan komunikan. Pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator yang kredibilitasnya tinggi akan lebih banyak memberi pengaruh terhadap penerima pesan.
- b) Daya tarik: ialah daya tarik fisik maupun non fisik. Adanya daya tarik ini akan mengundang simpati penerima pesan komunikasi. Pada akhirnya penerima pesan akan dengan mudah menerima pesan-pesan yang disampaikan oleh komunikator.
- c) Kemampuan intelektual: ialah tingkat kecakapan, kecerdasan dan keahlian seorang komunikator. Kemampuan intelektual itu diperlukan seorang komunikator, terutama dalam hal menganalisis suatu kondisi sehingga bisa mewujudkan cara komunikasi yang sesuai.
- d) Integritas atau keterpaduan sikap dan perilaku dalam aktivitas sehari-hari. Komunikator yang memiliki keterpaduan, kesesuaian antara ucapan dan tindakannya akan lebih disegani oleh komunikan.
- e) Kepercayaan: kalau komunikator dipercaya oleh komunikan maka akan lebih mudah menyampaikan pesan dan mempengaruhi sikap orang lain.

- f) Kepekaan sosial, yaitu suatu kemampuan komunikator untuk memahami situasi di lingkungan hidupnya. Apabila situasi lingkungan sedang sibuk, maka komunikator perlu mencari waktu lain yang lebih tepat untuk menyampaikan suatu informasi kepada orang lain.
  - g) Kematangan tingkat emosional, ialah kemampuan komunikator untuk mengendalikan emosinya, sehingga tetap dapat melaksanakan komunikasi dalam suasana yang menyenangkan di kedua belah pihak.
  - h) Berorientasi kepada kondisi psikologis komunikan, artinya seorang komunikator perlu memahami kondisi psikologis orang yang diajak bicara. Diharapkan komunikator dapat memilih saat yang paling tepat untuk menyampaikan suatu pesan kepada komunikan.
  - i) Komunikator harus bersikap supel, ramah dan tegas.
2. Faktor keberhasilan dilihat dari sudut komunikan
- a) Komunikan yang cakap akan mudah menerima dan mencerna materi yang diberikan oleh komunikator.
  - b) Komunikan yang mempunyai pengetahuan yang luas akan cepat menerima informasi yang diberikan komunikator.
  - c) Komunikan harus bersikap ramah, supel dan pandai bergaul agar tercipta proses komunikasi yang lancar.
  - d) Komunikan harus memahami dengan siapa ia berbicara.
  - e) Komunikan bersikap bersahabat dengan komunikator.
3. Faktor keberhasilan dilihat dari sudut pesan
- a) Pesan komunikasi interpersonal perlu dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menumbuhkan perhatian komunikan.
  - b) Lambang-lambang yang dipergunakan harus benar-benar dapat dipahami oleh kedua belah pihak, yaitu komunikator dan komunikan.

- c) Pesan-pesan tersebut disampaikan secara jelas dan sesuai dengan kondisi maupun situasi setempat.
- d) Tidak menimbulkan multi interpretasi atau penafsiran yang berlainan.
- e) Sediakan informasi yang praktis, berguna, dan membantu komunikasi melakukan tindakan yang diinginkan.
- f) Berikan fakta, buktikan dengan cara menyampaikan kalimat konkret, detail, dan spesifik disertai bukti untuk mendukung opini.
- g) Tawarkan rekomendasi dengan cara mengemukakan langkah-langkah yang disarankan untuk membantu komunikasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

#### **2.1.5 Motivasi Kerja**

Menurut Siagian dalam Yulianto Kadji (2012) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan –*dalam bentuk keahlian atau ketrampilan*- tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Stephen P. Robbins (2007) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan.

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang (dalam Utami, 2010).

### **2.1.5.1 Konsep Dasar Motivasi**

Stephen P. Robbins (2007) membagi Konsep-konsep Motivasi dalam dua bagian, yaitu:

1. Teori Awal tentang Motivasi, meliputi: (a) teori hierarki kebutuhan, (b) teori X dan teori Y, dan (c) teori dua faktor.
2. Teori Kontemporer tentang Motivasi, meliputi: (a) teori ERG, (b) teori kebutuhan McClelland, (c) teori evaluasi kognitif, (d) teori penetapan tujuan, (e) teori penguatan, (f) teori keadilan, dan (g) teori harapan.

#### **1. Teori Awal tentang Motivasi**

##### **1) Teori Hierarki Kebutuhan**

Maslow (dalam Kadji 2012) menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut: a) Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan [pakaian dan perumahan], seks, dan kebutuhan jasmani lain, b) Keamanan: Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional, c) Sosial: Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima-baik, dan persahabatan, d) Penghargaan: Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga-diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian, serta e) Aktualisasi diri: Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan-diri.

Gambar 2.3 Hierarki kebutuhan dari Maslow



Sumber: Yulianto Kadji. 2012. Tentang teori Motivasi. *Jurnal Inovasi*, (Online), Vol. 9, No. 1.

## 2) Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor (dalam Robbins, 2007) mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: pada dasarnya satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut: (1) Karyawan secara inheren [tertanam dalam dirinya] tidak menyukai kerja dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya. (2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. (3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarah formal bilamana dimungkinkan, dan (4) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia, McGregor mendaftar empat pengandaian positif, yang disebutnya Teori Y: (1) Karyawan dapat memandang kerja sama wajarnya seperti istirahat atau

bermain. (2) Orang-orang akan menjalankan pengarahan-diri dan pengawasan-diri jika mereka komit pada sasaran. (3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab, dan (4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif [pembaruan] tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

### 3) Teori Dua Faktor (teori motivasi-higiene)

Teori dua faktor (kadang-kadang disebut juga teori motivasi-higiene) dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg (dalam Kadji, 2012). Teori ini terdapat beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dikalangan karyawan: a) kebijakan dan administrasi perusahaan, b) pengawasan, c) hubungan dengan pengawas, d) kondisi kerja, e) gaji, f) hubungan dengan rekan sekerja, g) kehidupan pribadi, h) hubungan dengan bawahan, dan i) status, dan keamanan. Sementara faktor yang sering memberikan kepuasan kepada karyawan, yaitu : a) tercapainya tujuan, b) pengakuan, c) pekerjaan itu sendiri, d) pertanggungjawaban, e) peningkatan, dan f) pengembangan.

## 2. Teori Kontemporer tentang Motivasi.

### 1) Teori ERG

Clayton Alderfer dari Universitas Yale (dalam Kadji 2012) telah mengerjakan-ulang hierarki kebutuhan Maslow untuk menggandeng dengan lebih akrab dengan riset empiris. Hierarki kebutuhan revisinya disebut teori ERG. Alderfer berargumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti-eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*)-jadi disebut teori ERG. Kelompok eksistensi mempedulikan pemberian persyaratan eksistensi materil dasar kita, mencakup butir-butir yang oleh



Maslow dianggap sebagai kebutuhan faali dan keamanan. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok hubunga-hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antarpribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang-orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal dari klasifikasi penghargaan Maslow. Akhirnya, Alderfer memencilkan kebutuhan pertumbuhan-suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi-diri.

## 2) Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland (dalam Kadji, 2012) berfokus pada tiga kebutuhan: prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*pertalian*). Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut: (1) Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses. (2) Kebutuhan akan kekuasaan: Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian. (3) Kebutuhan akan afiliasi: Hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab.

## 3) Teori Evaluasi Kognitif

Kadji (2012) mengungkapkan Implikasi utama untuk teori ini berkaitan dengan cara orang-orang dibayar pada organisasi-organisasi. Secara historis, ahli teori motivasi umumnya mengasumsikan bahwa motivasi intrinsik seperti misalnya prestasi, tanggung jawab, dan kompetensi tidak bergantung pada motivator ekstrinsik seperti upah tinggi, promosi, hubungan penyelia yang baik, dan kondisi kerja yang menyenangkan. Artinya,

rangsangan satu tidak akan mempengaruhi yang lain. Tetapi teori evaluasi kognitif menyarankan sebaliknya. Teori ini berargumen bahwa bila ganjaran-ganjaran ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, ganjaran intrinsik, yang diturunkan dari individu-individu yang melakukan apa yang mereka sukai, akan dikurangi. Dengan kata lain, bila ganjaran ekstrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, penghargaan itu menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas sendiri merosot.

#### 4) Teori Penetapan Tujuan

Dalam akhir dasawarsa 1960-an Edwin Locke (dalam Kadji 2012), mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, tujuan memberitahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan betapa banyak upaya akan dihabiskan. Bukti dengan kuatnya mendukung nilai dari tujuan. Di samping umpan balik, tiga faktor lain telah ditemukan untuk memengaruhi hubungan tujuan-kinerja, yaitu: komitmen tujuan, keefektifan-diri (*self-efficacy*) yang memadai, dan budaya nasional. Teori penentuan-tujuan sebelumnya mengandaikan bahwa seorang individu berkomitmen terhadap tujuan, artinya bertekad untuk tidak menurunkan atau meninggalkan tujuan. Ini paling besar kemungkinan untuk terjadi bila tujuan-tujuan itu diumumkan, bila individu mempunyai *locus of control internal*, dan bila tujuan-tujuan itu ditentukan sendiri bukannya ditugaskan.

#### 5) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Penguatan menurut Arep,dkk (dalam Kadji, 2012) adalah segala sesuatu yang digunakan seseorang manajer untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi

seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seseorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

#### 6) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari keadilan yang didasarkan pada hasil (*output*) dan *wages* (pendapatan/gaji). Keadilan yang sederhana adalah menerima pendapatan sesuai dengan usahanya. Jika bekerja keras, pendapatannya tinggi. Sebaliknya, jika bekerja malas, pendapatannya rendah. Tidak adil jika orang yang rajin dengan yang malas disamakan pendapatannya. Artinya tidak berlaku jargon RMPS (Rajin Malas, Pendapatan Sama). Menurut teori ini, seseorang akan termotivasi bekerja jika ia menikmati rasa keadilan. Prestasi yang akan dipersembahkan tergantung pada persepsinya kepada apa yang diberikan dan diterima orang lain.

#### 7) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan (Robbins, 2007), berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan, seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan itu.

### **2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh 5 faktor, sebagaimana yang disampaikan oleh Abraham Maslow, bahwa kebutuhan manusia terdiri dari lima jenjang kebutuhan yaitu ; (1) psikologis; (2) keamanan; (3) sosial; (4) penghargaan; (5) aktualisasi diri (dalam Robbins, 2007).

Sedangkan indikator dari dimensi motivasi kerja tersebut yaitu; (1) kebutuhan rasa lapar, haus, perlindungan, kebutuhan biologis dan kebutuhan memperoleh penghasilan yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya; (2) keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional; (3) mencakup faktor kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dan persahabatan; (4) mencakup faktor penghormatan diri; (5) dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian tujuan potensi dan pemenuhan kebutuhan diri (Robbins, 2007).

### **2.1.6 Produktivitas**

Batasan mengenai produktivitas biasa dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk customer satisfaction), juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik versus organisasi swasta, organisasi bisnis versus organisasi sosial dan organisasi keagamaan (Gomes, 2003).

Secara filosofis, produktivitas adalah sikap mental yang berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, sedangkan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Secara teknis, produktivitas merupakan perbandingan antara output dan input.

Klingner dan Nanbaldian dalam Gomes (2003) menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang

didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

#### **2.1.6.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja**

Menurut Gomes (2003) faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas adalah :

1. *Knowledge*
2. *Skills*
3. *Ability*
4. *Attitudes dan*
5. *Behaviours*

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa faktor yang memengaruhi produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan tingkah laku dari karyawan.

#### **2.1.6.2 Pengukuran Produktivitas Kerja**

Secara umum, menurut Sinungan (2003) bahwa pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang berbeda :

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis dengan yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menyetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
2. Perbandingan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan secara relative.

3. Perbandingan pelaksanaannya dengan targetnya, dan inilah yang terbaik, sebab memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

### **2.1.7 Hubungan Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi, Motivasi Kerja, dan Produktivitas Kerja**

Dalam jurnal "*Employee perceptions of the relationship between communication and productivity*" oleh Phillip G. Clampitt dan Cal W. Downs (1993) beberapa studi telah fokus kepada hubungan antara komunikasi dengan produktivitas secara umum. Survei pimpinan dari 100 perusahaan terbesar di Amerika menemukan 96% percaya bahwa terdapat hubungan antara komunikasi dengan produktivitas.

Guo dalam jurnal "*The Effects of Communication Skills and Interpersonal Communication on Organizational Effectiveness of Iranian Sport Managers and Presenting a Model*" oleh Nazari, Ehsani, Gangoei, Ghasemi (2011) menyatakan bahwa *in every organization effective applications communication can be one of the most important factors for achieve organization goals*. Yang berarti bahwa di dalam setiap organisasi efektif mengaplikasikan komunikasi bisa menjadi faktor terpenting untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins dan Hunsaker (2003) mengulas sejumlah besar studi dan disintesis dan keterampilan antar pribadi muncul di hampir semua list. Yang menyatakan bahwa sebagian besar keterampilan antar pribadi mengacu pada tiga kategori, yaitu kepemimpinan, proses komunikasi, dan motivasi. Keterampilan antar pribadi melalui pendekatan kepemimpinan berhubungan dengan gaya kepemimpinan, seperti penanganan konflik, memimpin rapat, membangun tim, dan lain-lain. Komunikasi mengacu pada cara mengirim pesan, mendengarkan, dan memberikan umpan balik. Dan motivasi berhubungan dengan penetapan

tujuan, mengklarifikasi harapan, membujuk dan memberdayakan (Matin, Jandaghi, Karimi, Hamidizadeh, 2010).

Robbins (2007) mengatakan bahwa komunikasi memperkuat motivasi dan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka berkerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.

Menurut Sukoco (2007) salah satu teknik yang efektif untuk meningkatkan produktivitas adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas komunikasi antara manajemen dan karyawan, di mana kritik dan saran merupakan bagian penting dari proses tersebut. Produktivitas karyawan sering kali terhenti akibat manajemen gagal mengkomunikasikan harapan kepada karyawan. Pada beberapa kasus, manajemen tidak membagi informasi kepada karyawan, bahkan kadang kala kurang memedulikan adanya kesadaran karyawan mengenai tingkat produktivitas yang diharapkan. Saran dan kritik mempunyai tugas penting dalam meningkatkan produktivitas, karena akan membantu meningkatkan sikap produktif karyawan, dan berguna mengoreksi sikap yang dapat mengurangi produktivitas mereka.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

1. Rio M. Abast (2011), meneliti hubungan motivasi dan iklim kerja dengan produktivitas guru SMK di Kota Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan data dan menganalisis (1) hubungan motivasi kerja dengan produktivitas guru SMK di Kota Manado, (2) hubungan iklim kerja dengan produktivitas guru SMK di Kota Manado, (3) hubungan motivasi dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas guru SMK di Kota Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan

yang positif dan signifikan antara motivasi dengan produktivitas guru SMK Bidang Teknologi di Kota Manado.

2. Howard Taylor (2007), meneliti tentang *the effects of interpersonal communication style on task performance and well being*. Penelitian ini berfokus pada peran dari komunikasi interpersonal dan hubungan interpersonal dengan kesejahteraan psikologis dan produktivitas. Penelitian pada tesis ini merujuk pada pertanyaan mengenai bagaimanakah beberapa tipe komunikasi berpengaruh pada kesejahteraan psikologis dan produktivitas. Hasil dari lima penelitian yang dilaporkan dalam tesis ini menunjukkan bahwa cara individu berkomunikasi dengan individu lain di lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesehatan psikologis, produktivitas, sikap, dan tingkah laku.
3. Muhammad Hanafie (1998), meneliti peranan komunikasi interpersonal pimpinan: kasus motivasi dan produktivitas kerja pegawai di kantor Kecamatan Baros Kodya Sukabumi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari efektivitas komunikasi interpersonal pimpinan berdampak terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa walaupun tingkat hubungan diklasifikasikan rendah, namun terdapat hubungan yang nyata antara efektivitas komunikasi antar pribadi dan produktivitas kerja. Efektivitas komunikasi menunjukkan hubungan yang sangat nyata dengan motivasi prestasi kerja dengan tingkat hubungan yang tinggi dan kuat. Motivasi kerja pegawai secara langsung menunjukkan hubungan yang sangat nyata terhadap produktivitas kerja dengan tingkat hubungan yang cukup berarti. Dan efektivitas komunikasi interpersonal pimpinan dan motivasi kerja pegawai secara bersama-sama berkorelasi sangat nyata dengan produktivitas kerja.



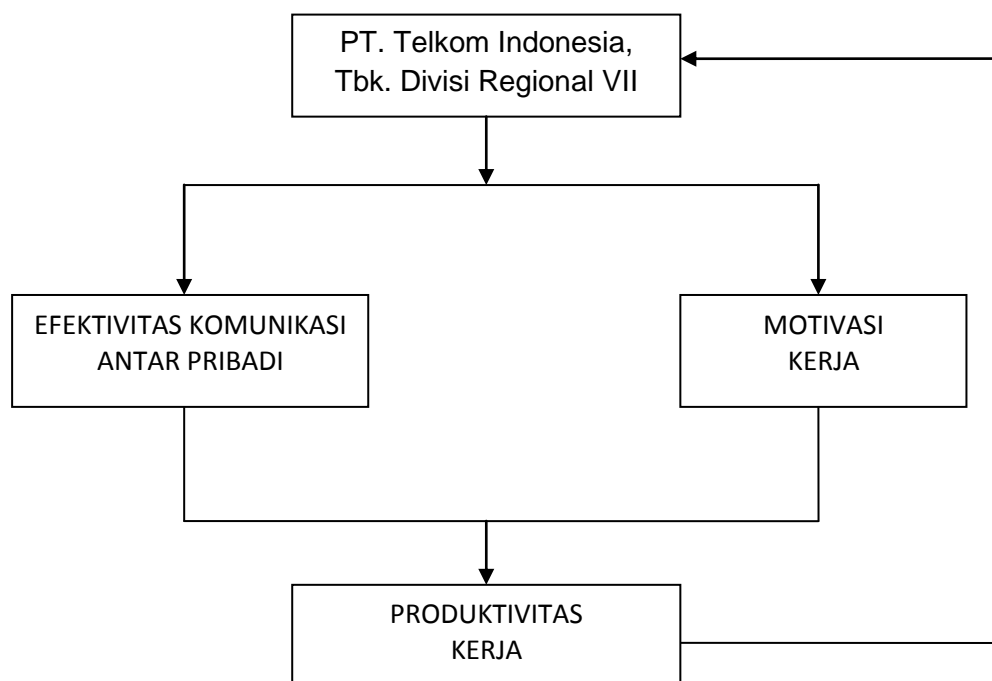
Kesimpulan:

Dari hasil penelitian terdahulu yang dijabarkan di atas, terbukti bahwa efektivitas komunikasi antar pribadi dan motivasi baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama berkontribusi positif terhadap produktivitas.

### 2.3. Kerangka Pikir

Adapun skema kerangka pikir hubungan efektivitas komunikasi antar pribadi terhadap produktivitas dapat digambarkan dalam skema berikut:

Gambar 2.4 Kerangka Pikir



### **2.3 Hipotesis**

Menurut Sekaran dalam Juliansyah Noor (2011), mendefinisikan hipotesis sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkap dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga bahwa tingkat efektivitas komunikasi antar pribadi, motivasi kerja, dan produktivitas kerja karyawan di PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI, tinggi.
2. Diduga bahwa efektivitas komunikasi antar pribadi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI.
3. Diduga bahwa motivasi kerja yang dominan memengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional VII KTI.