

**HUBUNGAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN PERSEPSI
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN
KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN
PT. PERKEBUNAN III (PERSERO)**

TESIS

OLEH

**CHAIRIAH YULIANTI SIREGAR
NPM. 101804039**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada
Program Studi Magister Psikologi Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2012**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/3/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)6/3/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Persepsi Terhadap Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Perkebunan III (Persero)

Nama : Chairiah Yulianti Siregar

NPM : 101804039


Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Nefi Damayanti, M.Si

Pembimbing II



Suryani Hardjo, S.Psi, MA

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah di uji pada Tanggal 12 Mei 2012

N a m a : Chairiah Yulianti Siregar

N P M : 101804039



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd

Sekretaris : Azhar Aziz, S.Psi, MA

Pembimbing I : Dr. Nefi Damayanti, M.Si

Pembimbing II : Suryani Hardjo, S.Psi, MA

Penguji Tamu : Dr. Kaiman Turnip, M.Si

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Chairiah Yulianti Siregar
NPM : 101804039

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis ini dengan judul :

“Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Persepsi Terhadap Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Perkebunan III (Persero)”

Adalah benar merupakan hasil penelitian yang saya kerjakan sendiri tanpa meniru atau menjiplak hasil penelitian orang lain.

Apabila di kemudian hari bahwa tesis ini tidak orisinal dan merupakan hasil plagiat, maka saya bersedia di cabut gelar magister yang saya peroleh.

Demikian pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, Juni 2012

Yang menyatakan,



Chairiah Yulianti Siregar

ABSTRAK

HUBUNGAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN PERSEPSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)

Oleh:

CHAIRIAH YULIANTI SIREGAR
101 804039

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan komunikasi interpersonal dan persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja, dimana yang menjadi subjek penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 127 orang.

Berdasarkan penjabaran yang dalam bab landasan teori, maka diajukan hipotesis penelitian yang berbunyi: 1). Ada hubungan yang positif antara komunikasi interpersonal dan persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), dengan asumsi bahwa semakin baik komunikasi interpersonal dan semakin positif persepsi pengembangan karir, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, dan sebaliknya semakin buruk komunikasi interpersonal dan semakin negatif persepsi pengembangan karir, maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan. 2) Ada hubungan yang positif antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). 3). Ada hubungan yang positif antara persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Dua Prediktor, dimana berdasarkan perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut: 1). Terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien $F = 10,041$ dengan $p < 0,01$. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. 2). Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja, dimana hal ini ditunjukkan dengan bilangan korelasi $r_{x1y} = 0,329$ dengan $p < 0,01$. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang telah diajukan dinyatakan diterima. 3). Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja. Hasil ini dilihat dari koefisien korelasi $r_{x2y} = 0,247$ dengan $p < 0,01$. Dari hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan diterima. 4). Penelitian ini membuktikan bahwa secara bersama-sama kedua variabel, yakni komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir, berkontribusi sebesar 13,9% terhadap kepuasan kerja. Melalui hasil ini maka dapat dinyatakan bahwa masih terdapat sebesar masih

terdapat 86,1% pengaruh dari variabel atau faktor lain terhadap kepuasan kerja dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dilihat.

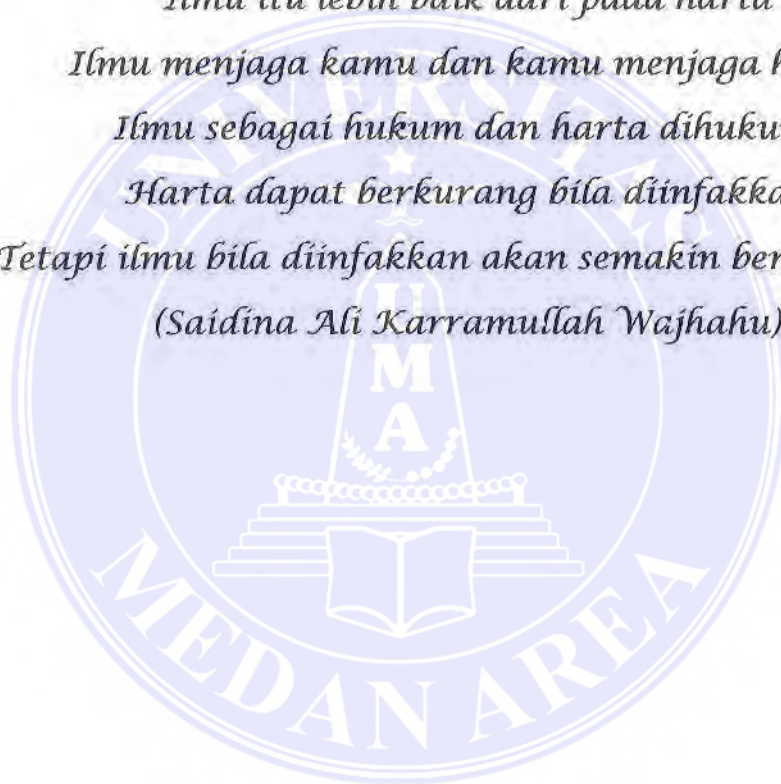
Diketahui bahwa subjek penelitian ini dinyatakan memiliki komunikasi interpersonal yang baik, sebab nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai rata-rata hipotetik. Kemudian dalam hal persepsi pengembangan karir, para karyawan dinilai memiliki persepsi yang positif. Demikian pula halnya dengan kepuasan kerja, bahwa subjek penelitian ini dinyatakan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, sebab nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai rata-rata hipotetik.

Kata Kunci: Komunikasi Interpersonal, persepsi terhadap pengembangan karir dan kepuasan kerja



....*Motto*....

*Ilmu itu lebih baik dari pada harta
Ilmu menjaga kamu dan kamu menjaga harta
Ilmu sebagai hukum dan harta dihukumi
Harta dapat berkurang bila diinfakkan
Tetapi ilmu bila diinfakkan akan semakin berkembang
(Saidina Ali Karramullah Wajhahu)*



...Persembahkan....

Karya ini penulis persembahkan untuk ayahanda tercinta dan ibu yang telah melahirkan dan menjaga dan mendidik kami anak-anaknya.

Alm Bang Iis, kak lili, Anto dan Desi dan ponakan-ponakan Sheila, Amira, Aqila, Hafiz, Harriz, tersayang terima kasih telah memberikan doa dan dukungannya

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, berkah dan karuniaNYA yang telah memberikan pengetahuan, pengalaman, kekuatan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan tesis ini untuk memenuhi syarat ujian untuk maju dalam penelitian dan penyusunan tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana di Universitas Medan Area.

Judul penelitian yang dilakukan penulis adalah : **"Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal dan Persepsi Terhadap Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja Pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)."**

Sesungguhnya penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan selesai tanpa adanya dukungan serta motivasi dari berbagai pihak. Sehubungan hal itu, dalam kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Paling utama penulis ucapkan kepada Allah SWT karena dengan karuniaNYA penulis dapat menyelesaikan tesis ini, Dimana ketika penulis menemukan kesulitan, hambatan dan cobaan, ialah tempat penulis mengadu dan meminta jalan keluar.
2. Teristimewa orangtua yang penulis sayangi. Untuk ayah dan ibu yang paling penulis sayangi yang telah memelihara dan mendidik penulis sejak kecil dan selalu memberikan dukungan kepada penulis.

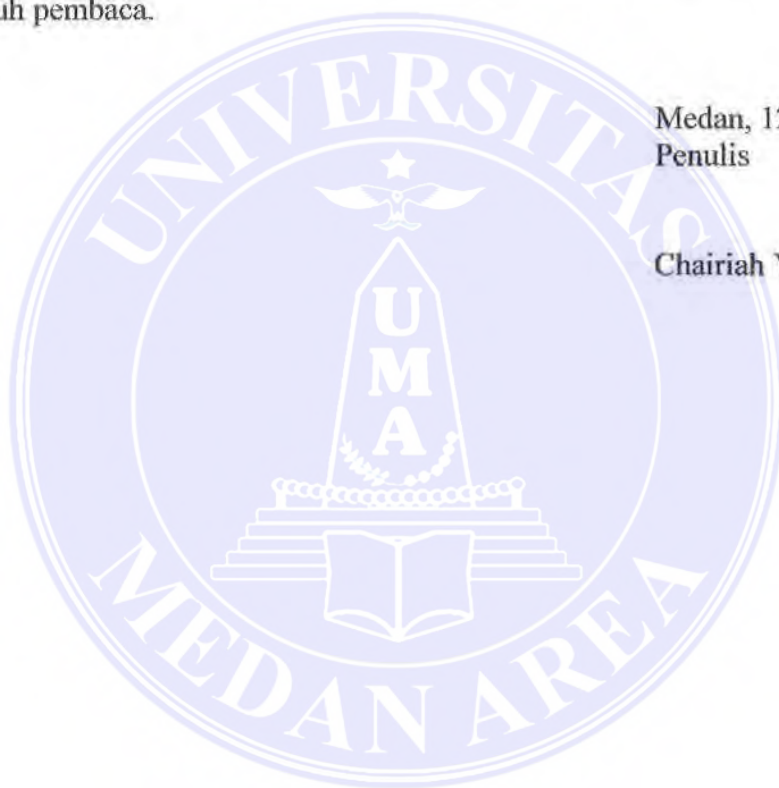
3. Alm Bang Is yang penulis sayangi, kak Lili, Anto dan Desi terima kasih atas do'a serta semangat yang diberikan kepada penulis.
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Munir, MPd, selaku Ketua Program Studi Psikologi Pascasarjana Universitas Medan Area
5. Ibu Dr. Nefi Damayanti, MSi, selaku dosen pembimbing I, yang telah meluangkan waktu dan tenaga serta tak kenal lelah dalam membimbing dan memberikan motivasi yang membangun sehingga penulis Optimis dalam menyelesaikan tesis ini
6. Ibu Suryani Hardjo, S.Psi, MA , selaku dosen pembimbing II, yang telah meluangkan waktu dan tenaga serta tak kenal lelah dalam membimbing dan memberikan arahan sehingga penulis semangat dalam menyelesaikan tesis ini
7. Pihak Manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang telah membantu penulis untuk melaksanakan penelitian, terutama untuk bagian SDM dan Asesment Centre yaitu, Amalia Nasution, Iswita Lubis, Saut, Reza, Mumun, Hendrik, Fi'i, yang selalu terbuka dan ringan tangan membantu penulis untuk kelengkapan data dalam rangka penyelesaian tesis.
8. Untuk para sahabat, Ong ChinSiu, Martinus, Rita Wizni, Sri Rahayu, Sarina, Hasdina, Dwina, Diba, Fona, Neny yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis,
9. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi pada Program Pascasarjana Psikologi Universitas Medan Area, yang telah membantu selama perkuliahan berlangsung.

10. Semua pihak yang turut membantu dan terutama sahabat di perkuliahan seangkatan Tahun Akademik 2010/2011 Program Pascasarjana Psikologi Universitas Medan Area yang tak dapat penulis sebutkan namanya satu-persatu namun sering mendorong peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari tesis ini masih banyak memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat kepada seluruh pembaca.

Medan, 12 Mei 2012
Penulis

Chairiah Yulianti Siregar



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAKSI	iv
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Rumusan Penelitian	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
A. Kepuasan Kerja	12
1. Pengertian Kepuasan Kerja	12
2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	15
3. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	18
B. Komunikasi Interpersonal	22
1. Pengertian Komunikasi Interpersonal	22
2. Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi	25

3.	Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal	28
3.	Pentingnya Komunikasi Interpersonal	31
C.	Persepsi Terhadap Pengembangan Karir.....	38
1.	Pengertian Persepsi	38
2.	Proses Persepsi	40
3.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi	41
4.	Pengembangan Karir	42
5.	Pengertian Persepsi Terhadap Pengembangan Karir ..	44
6.	Aspek-aspek Persepsi Terhadap Pengembangan Karir	45
D.	Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Persepsi Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja	50
E.	Kerangka Penelitian.....	52
F.	Hipotesis	52
BAB	III: METODE PENELITIAN	
A.	Lokasi Penelitian.....	54
B.	Jenis Penelitian.....	54
C.	Identifikasi Variabel.....	54
D.	Definisi Operasional	55
E.	Populasi dan Sampel Penelitian	56
F.	Metode Pengumpulan Data	57
G.	Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	62
H.	Mctode Analisis Data.....	64
BAB	IV. PELAKSANAAN, ANALISIS DATA, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A.	Persiapan Penelitian	66

B. Pelaksanaan Penelitian	70
C. Analisis Data dan Hasil Penelitian	70
D. Pembahasan	78
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	82
B. Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	86



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel :	
1. Aspek-aspek dan Indikator Perilaku Komunikasi Interpersonal	58
2. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komunikasi Interpersonal Sebelum Uji Coba.....	59
3. Aspek-aspek dan Indikator Persepsi Terhadap Pengembangan Karir	59
4. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Persepsi Terhadap Pengembangan Karir Sebelum Uji Coba	60
5. Aspek-aspek dan Indikator Perilaku Kepuasan Kerja	61
6. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kepuasan Kerja Sebelum Uji Coba	62
7. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komunikasi Interpersonal Setelah Uji Coba.....	68
8. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Persepsi Terhadap Pengembangan Karir Setelah Uji Coba.....	68
9. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kepuasan Kerja Setelah Uji Coba.....	69
10. Hasil Uji Normalitas	71
11. Hasil Uji Linieritas Hubungan	72
12. Ringkasan Hasil Analisis Data	73

DAFTAR GAMBAR

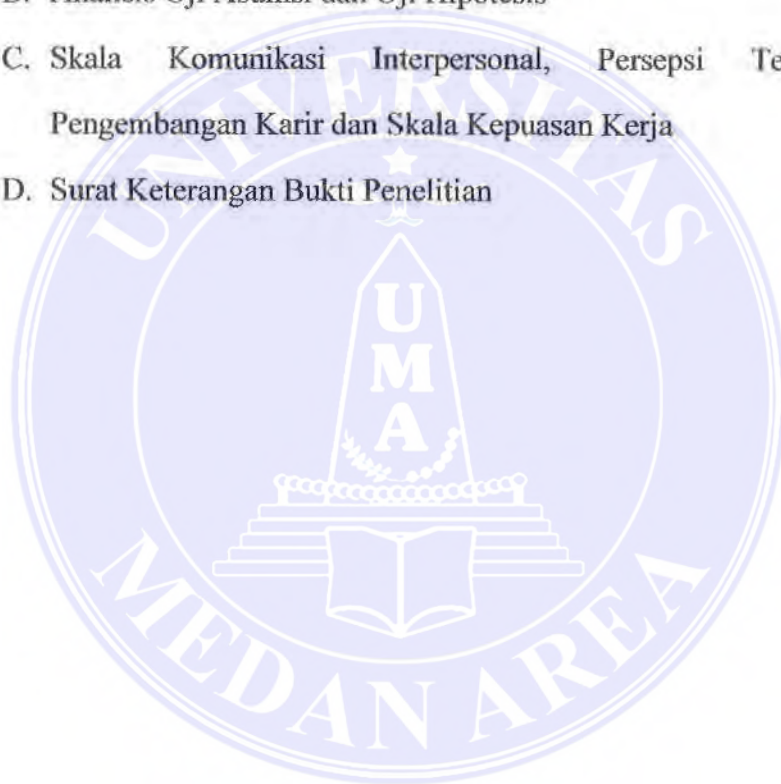
	Halaman
Kurve :	
1. Komunikasi Interpersonal.....	76
2. Persepsi Terhadap Pengembangan Karir	77
3. Kepuasan Kerja	78



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran :

- A. Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Komunikasi Interpersonal, Persepsi Terhadap Pengembangan Karir dan Skala Kepuasan Kerja
- B. Analisis Uji Asumsi dan Uji Hipotesis
- C. Skala Komunikasi Interpersonal, Persepsi Terhadap Pengembangan Karir dan Skala Kepuasan Kerja
- D. Surat Keterangan Bukti Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi saat ini, dimana ditandai dengan adanya perubahan yang begitu cepat, suatu organisasi atau lembaga institusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi tersebut. Terbatasnya sumber daya manusia yang ada, organisasi diharapkan dapat mengoptimalkannya sehingga tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia. Manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efektif (Snyder, 1989).

Berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya akan mengalami kendala, begitu juga karyawan sebagai bagian dari lembaga institusi mempunyai kebutuhan-kebutuhan untuk mencapai kepuasan diri meskipun seluruh kebutuhan tidak mungkin terpenuhi secara sempurna. Apabila kebutuhan manusia tidak terpenuhi, maka ia akan menunjukkan perilaku kecewa yang diwujudkan dalam penampilan kerja yang buruk seperti tidak disiplin dengan datang dan pulang tidak tepat waktu, penyelesaian pekerjaan yang lamban dan menjadi karyawan yang kurang kooperatif. Sebaliknya bila kebutuhan terpenuhi,

karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya yang diwujudkan dalam penampilan kerja yang baik seperti disiplin diri, kreatif. Pemenuhan kebutuhan manusia secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Perusahaan yang ingin maju dan berkembang tentunya akan memikirkan kepuasan kerja para karyawannya, dengan kepuasan kerja yang diperoleh oleh karyawan akan menimbulkan semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, namun bila karyawan dalam suatu perusahaan tidak mendapatkan kepuasan maka karyawan cenderung akan mencari perusahaan lain yang mampu memberikan kepuasan ataupun melakukan tindakan-tindakan untuk meminta perhatian pada perusahaan agar perusahaan memikirkan kepuasan karyawan.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang penting karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan industri, individu, dan masyarakat. Bagi individu, kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka, bagi industri, kepuasan kerja dapat meningkatkan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya dan selanjutnya bagi masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimal dari industri serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan (As'ad, 2003). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki target kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem nilai yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan (misalnya kebutuhan ekonomi, kebutuhan bersosialisasi, kebutuhan untuk berkarya, kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan akan status, dan lain sebagainya) yang sesuai dengan

keinginan individu tersebut, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya, bila karyawan dalam suatu organisasi tidak mendapatkan kepuasan maka mereka cenderung akan mencari organisasi lain yang mampu memberikan kepuasan ataupun melakukan tindakan-tindakan untuk meminta perhatian pada organisasi agar memikirkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat dijadikan aspek untuk melihat kondisi suatu organisasi. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, produktifitas rendah, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, pencurian (Robbins, 2005).

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja, yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Anoraga, 1992). Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan, ini berarti bahwa kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja meliputi perbedaan individu serta kemampuan penyesuaian diri yang sehat terhadap situasi lingkungan pekerjaan seperti upah, kondisi sosial, fisik, dan psikologis. Kenyataan menunjukkan bahwa orang mau bekerja bukan hanya mencari dan mendapatkan upah saja (unsur ekonomis) akan tetapi dengan bekerja dia mengharapkan akan mendapat kepuasan kerja (Anoraga, 1992). Salah satu hal yang dapat mendukung kepuasan yang dialami oleh karyawan adalah adanya kelancaran (efektifitas) komunikasi antara pribadi di dalam perusahaan tersebut (Wibowo, 1988).

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatan maupun pekerjaannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui

pendapat ataupun prestasi kerja karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Agar pihak atasan mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat dari karyawan, setiap karyawan hendaknya memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting di dalam perusahaan, apabila komunikasi dalam suatu organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar, maka pekerjaan maupun hasil produksi pada perusahaan tersebut juga baik, dalam hal ini khususnya adalah komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Menurut Kotler (Muhammad, 2001) para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka. Efektivitas organisasi perusahaan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya karyawan, yang didalamnya terdapat kualitas kerja karyawan. Diharapkan dengan terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif yang didasari oleh asertivitas pada karyawan sebuah perusahaan, karyawan tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan sebuah perusahaan dalam rangka meminta perhatian dari pihak manajemen perusahaan hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan itu.

Organisasi tidak dapat eksis tanpa komunikasi. Apabila dalam organisasi tidak terdapat komunikasi, karyawan tidak akan tahu apa yang akan mereka lakukan, manajer tidak dapat menerima informasi, dan supervisi tidak dapat memberikan perintah. Kerjasama tidak mungkin akan terwujud karena karyawan tidak mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaan mereka, dapat dipastikan bahwa setiap kegiatan akan dipengaruhi komunikasi (Davis, 2003). Apabila

komunikasi berjalan secara efektif akan menimbulkan kepuasan kerja yang lebih baik.

Komunikasi merupakan transfer informasi serta pemahaman dari seseorang ke orang lain (Davis, 2003). Komunikasi menjembatani *miss understanding* antar individu. Pengirim pesan (komunikator) dan penerima (komunikan) merupakan dua hal mutlak dalam terbentuknya komunikasi. Davis juga menegaskan bahwa komunikasi akan efektif apabila komunikan memahami pesan sesuai dengan apa yang komunikator ingin sampaikan. Elemen-elemen penting dalam komunikasi adalah pengirim, pengkodean, pesan, penguraian kode, penerima, umpan balik, serta gangguan.

Komunikasi interpersonal merupakan jembatan antara karyawan dengan sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. Bila kondisi untuk hubungan interpersonal yang baik hadir, akan menimbulkan respons-respons positif terhadap pimpinan, sikap tanggap atas kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan pegawai, dan kesediaan untuk berbagi informasi. Semua ini adalah prasyarat untuk komunikasi interpersonal yang efektif, agar tercipta suasana kerja yang harmonis dan baik yang dapat meningkatkan semangat kerja yang akan mempengaruhi juga hasil pekerjaannya.

Selain komunikasi interpersonal ada faktor lain yang cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam usaha untuk mencapai kepuasan kerja menurut Gilmer (As'ad, 2003) antara lain, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan / supervisi, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, fasilitas dan kesempatan untuk maju. Karyawan yang mempunyai kesempatan

yang tinggi dalam meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang memiliki manajemen yang baik dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja dan kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya. (Cianni dan Wnuck, 1997).

Karir merupakan bagian dari upaya pengelolaan sumber daya manusia dan erat sekali dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Hidayat, 2002). Karir juga dapat dipandang dari berbagai perspektif yang berbeda. Dari tinjauan umum, karir dipandang sebagai urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama jangka waktu hidupnya. Ini merupakan karir objektif. Dari perspektif lainnya karir sendiri terdiri dari perubahan-perubahan dalam nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Gambaran ini merupakan karir yang subjektif. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu, yang menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga mereka dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka (Hidayat, 2002).

Menurut Flippo (1994) dan Hidayat (2002) keputusan promosi dan rotasi yang dibuat oleh manajemen merupakan imbalan dari program pengembangan karir. Program-program pengembangan seperti pelatihan dan pendidikan serta evaluasi dan bimbingan tidak akan ada artinya kalau karyawan merasa karirnya tidak meningkat. PTPN III setiap tahunnya melakukan penilaian terhadap karyawannya, dan setiap dua tahun sekali mengadakan pemetaan. Dari hasil

penilaian inilah setiap divisi menganalisis dan menentukan karyawan berprestasi. Selanjutnya, dibuatlah rencana pengembangan karir dan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan karyawan agar prestasi dan kontribusinya kepada perusahaan terus meningkat. Usaha pengembangan karir yang didambakan tiap karyawan tergantung bagaimana karyawan tersebut menanggapi dan mengamatinya, atau dengan kata lain adalah bagaimana mereka mempersepsikannya. Artinya pengembangan karir yang diberikan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pribadi tiap karyawan belum tentu karyawan mempersepsikannya demikian.

Gibson (1990) mengatakan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan, dipersiapkan dalam kerangka yang terorganisir yang telah dibentuk berdasarkan pengalaman dan nilai dari individu. Sementara itu, Mulyadi (1995) mengatakan bahwa perilaku dan sikap individu dipengaruhi oleh persepsi individu itu sendiri terhadap apa yang dihadapinya dalam kehidupan bermasyarakat sehingga sering terjadi perbedaan sudut pandang atau persepsi dari satu orang dengan orang lain.

Flippo (1994) berpendapat bahwa karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya dalam perusahaan, cenderung mempunyai kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Sebaliknya karyawan yang memiliki persepsi yang negatif terhadap pengembangan karirnya maka karyawan tersebut akan mempunyai kepuasan kerja yang rendah sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti pemogokan, ketidakhadiran dan perpindahan kerja.

Didasarkan wawancara yang dilakukan peneliti masih terdapat karyawan yang masih mengeluhkan masalah ketidak puasan kerja. Ketidak puasan kerja yang dialami karyawan tersebut berkaitan dengan kesulitan untuk mengapresiasi ide, gagasan, ataupun masukan-masukan terhadap atasan, disamping itu kadangkala ada kesulitan untuk memberikan arahan kepada rekan-rekan senior, sehingga hal ini menghambat dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut menunjukkan komunikasi interpersonal terhadap atasan ataupun sesama rekan sekerja yang dirasakan kurang baik. Disamping itu walaupun pihak PTPN III sudah melakukan proses pengembangan karir yang cukup baik, melalui penilaian kinerja, asesment dan training, namun masih perlu diteliti langsung apakah persepsi bawahan sudah cukup baik terhadap pengembangan karirnya dan sejauh mana hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut disebabkan oleh masih terdapat keluhan karyawan yang menganggap bahwa karirnya terhambat sehingga cenderung menjadi kurang produktif dalam bekerja.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal dan Persepsi Terhadap Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

B. Identifikasi Masalah

PT. Perkebunan Nusantara III disingkat PTPN III (Persero), merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan.

Pada saat ini PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) mengelola komoditi utama tanaman karet dan kelapa sawit dan didukung dengan pabrik pengolahan untuk masing-masing komoditi. Lahan perkebunan terbesar di 5 daerah Provinsi Sumatera Utara yaitu Kabupaten Deli Serdang, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, dan Tapanuli Selatan.

Visi dan Misi PTPN III menjadi perusahaan Agrobisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola terbaik, untuk mencapai visi dan misi tersebut maka sumber daya manusia sebagai ujung tombak seluruh kegiatan perusahaan tidak dapat diabaikan. Karyawan diperlakukan sebagai aset sehingga pengembangan sumber daya manusia mendapat perhatian khusus dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Salah satu kegiatan pihak manajemen SDM yang rutin adalah setiap tahun melakukan survey kepuasan kerja karyawan, meskipun demikian masih ada rasa ketidakpuasan dalam diri karyawan.

Banyak faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Muhammad (1996) menyebutkan ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Hal pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Yang kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan dengan masalah komunikasi. Selanjutnya bagaimana persepsi karyawan terhadap pengembangan karirnya akan membawa konsekuensi terhadap kepuasan kerjanya di perusahaan. Karyawan yang mempersepsi pengembangan karirnya secara positif cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, sehingga akan menghindari berbagai sikap dan

perilaku kerja yang menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti pemogokan, ketidakhadiran dan perpindahan kerja

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Persepsi Terhadap Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)”.

C. Rumusan Masalah

1. Apakah komunikasi interpersonal ada hubungannya dengan kepuasan kerja di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) ?
2. Apakah persepsi terhadap pengembangan karir ada hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) ?
3. Apakah komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir ada hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian selalu dirumuskan dalam konteksnya dengan usaha pemecahan masalah. Berdasarkan rumusan masalah yang ingin dijawab, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui hubungan antara komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja.
2. Mengetahui besarnya sumbangan efektif komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharap dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, yang berkaitan dengan faktor-faktor dalam variabel komunikasi interpersonal dan persepsi pengembangan karir yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini akan menunjukkan variabel dan faktor-faktor mana yang dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Sebagai masukan bagi karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dan memberikan informasi pentingnya peranan komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan serta memberikan gambaran mengenai besarnya hubungan antara tingkat komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini akan menunjukkan variabel atau faktor mana yang kuat dalam hubungannya dengan kepuasan kerja sehingga apabila akan meningkatkan kepuasan kerja dan jika diadakan suatu pemberdayaan, maka faktor yang kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja perlu untuk diperhatikan. Penelitian ini juga memberikan informasi tentang keterkaitan antara komunikasi interpersonal dan persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan. Wujud informasi tersebut adalah mengetahui hubungan keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, kesetaraan, afektif, dan normatif dalam hubungannya dengan kepuasan kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan pekerjaannya.

Locke (As'ad, 2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. As'ad (2003), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan

pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya di masa depan.

Konsep kepuasan kerja mempunyai definisi yang berbeda-beda jika dilihat dari pendapat para ahli, namun pada prinsipnya mereka mempunyai pandangan yang sama tentang pengertian kepuasan kerja sebagai respon emosional dan afeksi. Robbins (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja seseorang adalah dengan penjumlahan angka-nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*).

Davis dan Newstrom (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja termasuk masalah yang penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi. Wexley dan Yukl (1998) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan pekerjaannya atau perasaan pekerja terhadap dan kondisi perasaan tentang dirinya. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan melibatkan aspek pembayaran, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, jenis pekerjaan struktur organisasi, dan mutu pengawasan. Perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Siegel dan Lane (1987) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan dimasa depan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Kepuasan kerja menyangkut sikap dan penilaian positif atau negatif seseorang atas hasil pekerjaannya dan merupakan suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya . antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyenangkan dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyenangkan , pegawai akan merasa tidak puas.

Kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi pekerjaan di dalam pekerjaan dan pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan sehingga kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Akibatnya para manajer tidak hanya memantau pekerjaan dan lingkungannya namun juga memantau sikap karyawan terhadap kehidupan lain di luar lingkungan kerja seperti keluarga, hiburan, agama, dan politik (Davis et al, 2003).

2. Faktor-faktor Penentu Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2005) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor yang ada pada diri pegawai, yaitu: kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu : jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social dan hubungan kerja.

Burt (As'ad, 2003) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja.
- Locke (dalam Robbins, 2005) memberikan kerangka teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia mengemukakan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan : hubungan fungsional dan keseluruhan (entity). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Misalnya jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyeliannya membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Misalnya atasan dengan bawahannya

saling tertarik karena dua-duanya senang bermain bola, atau dua-duanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Berdasarkan model dari Locke ini orang dapat mempunyai hubungan keseluruhan yang baik tanpa harus mempunyai hubungan fungsional yang baik, dan sebaliknya. Menurut Locke, tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika kedua jenis hubungan adalah positif.

- b. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.
- c. Ketiga, faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (*training, up grading* dan sebagainya).

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja dan aturan-aturan. Hariandja (2002) menjelaskan beberapa faktor yang berperan terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasa adil. Gaji penghasilan. Imbalan yang dirasakan Adil (*Equitable Reward*). Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda. Disamping memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan simbol dari capaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan. Lagi pula uang mempunyai kegunaan sekunder. Jumlah gaji yang diperoleh dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk

melakukan apa yang ingin dilakukan (misalnya mendirikan perusahaan baru, mendirikan sekolah, berlibur keliling dunia, dan sebagainya). Herzberg (dalam Robbins, 2005) memasukkan faktor gaji/imbalan ke dalam faktor kelompok *Hygiene*. Jika dianggap gajinya terlalu rendah, tenaga kerja akan merasa tidak puas. Namun jika dirasakan tinggi atau dirasakan sesuai dengan harapan, maka istilah Herzberg adalah tenaga kerja tidak lagi puas, artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya.

- b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan. Menurut Locke (dalam As'ad, 2004) ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan di atas, yaitu tingkat tantangan mental. Konsep dari tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih daripada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja, akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidakpuasan kerja.
- c. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- f. Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan psikologis. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja.

Mengacu pada keefisienan dan keefektifan proses penelitian, maka tidak semua faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja tersebut di atas akan disertakan sebagai variabel-variabel dalam penelitian ini. Berdasar pada relevansi dengan permasalahan yang ada dan ketertarikan peneliti untuk mendalami teori tertentu, maka faktor-faktor komunikasi interpersonal kerja dan persepsi terhadap pengembangan karir akan diuji dalam penelitian ini, apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan seberapa besar pengaruh tersebut.

3. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Ada dua pendekatan pokok dalam mengukur kepuasan kerja yaitu pendekatan global dan pendekatan segi. Pendekatan segi banyak digunakan untuk meninjau masalah kepuasan kerja (Smith dalam Hadjam dan Nasiruddin, 2003). Disebutkan bahwa kepuasan kerja disusun oleh aspek-aspek kepuasan terhadap

pekerjaan itu sendiri, seperti gaji/imbalan yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervisor dan hubungan dengan rekan kerja.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

- a. Kerja yang secara mental menantang, kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- b. Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan

kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

- c. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).
- d. Rekan kerja yang mendukung, orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Locke dalam Dunnette (2003) membagi tujuh aspek-aspek kepuasan kerja yang merupakan pengembangan Locke sebelumnya dan mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan, termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
- b. Pembayaran, termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya.
- c. Promosi termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapatkan promosi.
- d. Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi, kepercayaan atas tugas yang diberikan serta kritik atas tugas yang dikerjakan.
- e. Benefit termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan.
- f. Kondisi kerja termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.
- g. Supervisi termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif.
- h. Rekan kerja termasuk kompetensi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.
- i. Perusahaan dan manajemen termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit.

Luthans (2006) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja dan kondisi kerja. Gilmer (2004) menyatakan bahwa ada sepuluh dimensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan dan manajemen, gaji, aspek intrinsik dari pekerjaan, supervisi, aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja, dan benefit.

Berdasarkan pendapat Locke, Luthans, dan Gilmer, maka terlihat ada tujuh dimensi yang sama dipergunakan para ahli tersebut dalam mengungkap dimensi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, serta perusahaan dan manajemen. Penelitian ini menggunakan tujuh dimensi tersebut dalam mengungkap kepuasan kerja karyawan.

B. Komunikasi Interpersonal

1. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Organisasi adalah sebuah sistem sosial yang kompleksitasnya jelas terlihat melalui jenis, peringkat, bentuk dan jumlah interaksi yang berlaku. Proses dalam organisasi adalah salah satu faktor penentu dalam mencapai organisasi yang efektif. Salah satu proses yang akan selalu terjadi dalam organisasi apapun adalah proses komunikasi. Melalui organisasi terjadi pertukaran informasi, gagasan, dan pengalaman. Mengingat perannya yang penting dalam menunjang kelancaran berorganisasi, maka perhatian yang cukup perlu dicurahkan untuk mengelola komunikasi dalam organisasi. Proses komunikasi yang begitu dinamik dapat menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian sebuah organisasi terutama dengan timbulnya salah faham dan konflik

Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Menurut *Kohler* (Muhammad, 2007) ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perkantoran ini. Pertama, komunikasi koordinatif, yaitu proses komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian (subsistem) perkantoran. Kedua, komunikasi interaktif, ialah proses pertukaran informasi yang berjalan secara berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub sistem dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja. Frekuensi dan intensitas komunikasi yang dilakukan juga turut mempengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi tersebut.

Menurut De Vito (1997) komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang dan di antara individu itu terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan atau komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenal permasalahan yang akan dibicarakan yang pada akhirnya diharapkan terjadi perubahan tingkah laku sehingga komunikasi itu menjadi penting, komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih yang mengirim dan menerima pesan, terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik.

Menurut Effendi (2003), pada hakikatnya komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar komunikator dengan komunikan, dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator

mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. Pada saat komunikasi dilancarkan, komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya positif atau negatif, berhasil atau tidaknya. Jika ia dapat memberikan kesempatan pada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya.

Fakta menunjukkan dalam pekerjaan dan hidup kita mengabdikan untuk berkomunikasi dengan yang lain, sebagai contoh dalam bisnis rata-rata supervisi menggunakan 80 % waktunya untuk komunikasi, yang mana perkiraannya adalah 10% digunakan untuk menulis, 15% untuk membaca, 30% untuk bicara dan 45 % untuk mendengar (De Janasz, 2002).

Komunikasi dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Apabila para karyawan, misalnya diminta untuk mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan, antar karyawan saling mengingatkan apabila ada rekannya yang melakukan kesalahan, maka komunikasi tersebut dapat dikatakan menjalankan fungsi control.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dimana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka sehingga komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi lain dari komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan.

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali

dan menilai pilihan-pilihan alternatif. Informasi harus dikomunikasikan kepada para pemimpin agar mereka memiliki dasar untuk merencanakan. Perencanaan harus dikomunikasikan kepada yang lain dalam rangkaian penyelenggaraan dan penyelesaian kegiatan. Penyelenggaraan membutuhkan adanya komunikasi antar individu mengenai kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan. Pengendalian membutuhkan adanya komunikasi antara pemimpin dan bawahan tentang bagaimana tujuan-tujuan kelompok kerja dapat dicapai. Demikian pula, komunikasi secara lisan dan tertulis merupakan bagian penting dalam pengawasan.

Pengertian komunikasi interpersonal dalam penelitian ini, setelah mempelajari beberapa pengertian tentang komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh beberapa ahli, maka penelitian ini cenderung menggunakan pendapat dari De Vito (1997), yaitu komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang dan di antara individu itu terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan atau komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenal permasalahan yang akan dibicarakan yang pada akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku sehingga komunikasi itu menjadi penting.

2. Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi

Pada sebuah organisasi, komunikasi mengalir dari individu kepada individu lain secara langsung baik formal maupun kelompok meliputi komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal ataupun diagonal. Komunikasi tersebut disebut sebagai komunikasi interpersonal, yang merupakan pengaruh penting atas perilaku

antar pribadi. Gibson, dkk (2006), menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal tidak dapat dielakkan dalam setiap fungsi organisasi sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal yang penting bagi pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Komunikasi interpersonal tidak dapat dihindari dalam setiap fungsi organisasi, sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal penting bagi pencapaian keberhasilan organisasi.

Saluran komunikasi dalam organisasi mencakup:

- a. Saluran komunikasi formal. Saluran formal merupakan komunikasi resmi yang mengikuti rantai komando dalam struktur organisasi. Saluran itu pada umumnya bisa diketahui dari struktur organisasi suatu perusahaan. Komunikasi formal bisa terjadi secara vertikal maupun horisontal. Komunikasi vertikal merupakan komunikasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Komunikasi yang mengalir dari atasa kepada bawahan biasanya berbentuk perintah, pengarahan, dan pelatihan. Sementara itu, komunikasi dari bawahan kepada atasa bisa berupa laporan, pengaduan dan usulan. Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi diantara rekan kerja dengan tingkat hierarki yang sama. Komunikasi tersebut mampu meningkatkan koordinasi antarbagian, meningkatkan kekompakan, dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Komunikasi horisontal juga sering disebut komunikasi lateral. Peluang terjadinya kesalahan pada setiap mata rantai komunikasi cukuplah besar. Tingkat paling bawah mungkin hanya menerima sebagian informasi atau bahkan menerima informasi yang salah. Apabila perusahaan bergantung pada informasi formal saja, maka kemungkinan besar

akan terjadi salah pengertian (*distorsi*). Di samping itu, komunikasi formal dapat menyebabkan organisasi atau perusahaan terkotak-kotak dan selanjutnya menghambat kelancaran komunikasi lintas bagian dalam perusahaan.

- b. Saluran komunikasi informal. Bagan informasi formal menunjukkan bagaimana seharusnya informasi mengalir dalam organisasi atau perusahaan. Namun pada kenyataannya, sebagian besar organisasi juga memiliki saluran komunikasi informal disamping komunikasi formal. Komunikasi informal mengabaikan hierarki organisasi. Komunikasi informal itu sering disebut *desas-desus*, *rumor* atau *selentingan*.

Desain organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yang berbeda, yaitu : ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal (Gibson, 2006).

- a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*). Komunikasi ke bawah mengalir dari individu yaitu hierarki atas ke hierarki bawah dalam sebuah organisasi. Bentuk komunikasi bawah antara lain : instruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijaksanaan, prosedur, buku pedoman, dan publikasi perusahaan.
- b. Komunikasi ke atas (*upward communication*). Organisasi yang efektif memerlukan komunikasi ke atas agar pimpinan organisasi dapat mengetahui informasi-informasi penting dan kondisi bawahan. Komunikasi ke atas mengalir dari hierarki bawah ke arah hierarki atas, sehingga yang berperan sebagai komunikator adalah bawahan dan pimpinan sebagai komunikan. Beberapa arus komunikasi ke atas adalah pertemuan kelompok, kotak saran, prosedur naik banding atau pengaduan.

- c. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*). Komunikasi horizontal mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi tersebut diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi. Contohnya adalah komunikasi yang dilakukan antar departemen dalam suatu organisasi.
- d. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*). Komunikasi diagonal bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi. Komunikasi diagonal penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi melalui saluran ke atas, ke bawah, atau horizontal.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal di dalam organisasi sesuai pendapat Gibson dapat terjadi dengan empat arah yang berbeda, yaitu : ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal.

3.Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal

Kohler (2000) menjelaskan ada tiga faktor yang melandasi kredibilitas komunikator, yaitu :

a. Keahlian

Keahlian merupakan kemampuan khusus yang dimiliki oleh komunikator untuk mendukung pesan yang disampaikan. Contohnya : apabila seorang akunting membicarakan masalah keuangan perusahaan akan lebih dipercaya dibandingkan yang berbicara adalah bagian humas.

b. Kelayakan untuk dipercaya

Kelayakan untuk dipercaya berkaitan dengan anggapan atas tingkat obyektivitas dan kejujuran sumber pesan itu. Teman lebih dipercaya

dibandingkan orang yang belum dikenal, dan orang yang tidak dibayar untuk merekomendasikan sesuatu dianggap lebih dapat dipercaya daripada orang yang dibayar.

c. Kemampuan untuk disukai.

Kemampuan untuk disukai menunjukkan daya tarik sumber di mata komunikan. Sifat-sifat seperti terus terang, humoris, dan apa adanya membuat komunikator lebih disukai. Kelayakan untuk dipercaya adalah lebih utama dari ketiga hal tersebut. Apabila seseorang memiliki sikap yang positif terhadap komunikator dan pesan, atau sikap yang negatif terhadap keduanya, maka terjadilah keadaan yang dinamakan keadaan kongruen. Perubahan sikap akan terjadi searah dengan bertambahnya jumlah kesesuaian antara kedua evaluasi tersebut. Prinsip kongruen menjelaskan bahwa komunikator dapat menggunakan citra baiknya untuk mengurangi sikap negatif terhadap suatu pesan tetapi dalam proses tersebut komunikator mungkin kehilangan penghargaan dari komunikan.

De Vito (1997) menyatakan agar komunikasi interpersonal berlangsung dengan efektif, maka ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku komunikasi interpersonal yaitu :

a. Keterbukaan (*openness*).

Keterbukaan dapat dipahami sebagai keinginan untuk membuka diri dalam rangka berinteraksi dengan orang lain. Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal, yaitu: komunikator harus terbuka pada komunikan demikian juga sebaliknya, kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang, serta mengakui perasaan, pikiran serta mempertanggungjawabkannya.

b. Empati (*Emphaty*).

Empati adalah kemampuan untuk merasakan hal-hal yang dirasakan orang lain. Hal ini termasuk salah satu cara untuk melakukan pemahaman terhadap orang lain. Langkah pertama dalam mencapai empati adalah menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan, dan mengkritik. Langkah kedua dengan mencoba mengerti alasan yang membuat orang itu memiliki perasaan tersebut. Ketiga, mencoba merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain dari sudut pandangnya. Empati dapat dikomunikasikan secara verbal ataupun nonverbal.

c. Sikap mendukung (*supportiveness*).

Dukungan meliputi tiga hal. Pertama, *descriptiveness*, dipahami sebagai lingkungan yang tidak di evaluasi menjadikan orang bebas dalam mengucapkan perasaannya, tidak defensif sehingga orang tidak malu dalam mengungkapkan perasaannya dan orang tidak akan merasa bahwa dirinya dijadikan bahan kritikan terus menerus. Kedua, *spontaneity* dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara spontan dan mempunyai pandangan yang berorientasi ke depan, yang mempunyai sikap terbuka dalam menyampaikan pemikirannya. Ketiga, *provisionalism* dipahami sebagai kemampuan untuk berpikir secara terbuka (*open minded*).

d. Sikap Positif (*positiveness*).

Sikap positif dalam komunikasi interpersonal berarti bahwa kemampuan seseorang dalam memandang dirinya secara positif dan menghargai orang lain. Sikap positif tidak dapat lepas dari upaya mendorong menghargai

keberadaan serta pentingnya orang lain. Dorongan positif umumnya berbentuk pujian atau penghargaan, dan terdiri atas perilaku yang biasanya kita harapkan.

e. Kesetaraan (*equality*).

Tidak akan pernah ada dua orang yang sama-sama setara dalam semua hal. Komunikasi interpersonal akan efektif apabila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan dari kedua belah pihak sama-sama berharga dan ada sesuatu yang akan disumbangkan. Kesamaan dalam suatu komunikasi akan menjadikan suasana komunikasi yang akrab, sebab dengan tercapainya kesamaan kedua belah pihak baik komunikasi maupun komunikator akan berinteraksi dengan nyaman. Apabila suatu hubungan interpersonal di dalamnya terdapat kesetaraan, maka ketidaksepakatan serta konflik dipandang sebagai upaya untuk lebih memahami perbedaan tidak untuk menjatuhkan pihak lain. Kesetaraan tidak berarti menerima semua perilaku verbal dan nonverbal pihak lain melainkan memberikan “penghargaan positif tak bersyarat”.

4. Pentingnya Komunikasi Interpersonal

Pada sebuah organisasi, komunikasi mengalir dari individu kepada individu lain secara langsung, baik formal ataupun nonformal yang meliputi komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal ataupun diagonal. Komunikasi tersebut disebut sebagai komunikasi interpersonal, yang merupakan pengaruh penting atas perilaku antar pribadi.

Gibson dkk (2006) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal merupakan bagian dari fungsi organisasi. Komunikasi interpersonal tidak dapat dihindari dalam setiap fungsi organisasi, sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal penting bagi pencapaian keberhasilan organisasi.

Spitzberg dan Cupach (2002) menjelaskan bahwa agar komunikasi interpersonal efektif dapat menerapkan model kompetensi. Model tersebut menawarkan lima kualitas efektivitas yaitu:

a. Kepercayaan diri

Komunikator yang secara sosial memiliki kepercayaan bersikap santai, tidak kaku, fleksibel dalam suara dan gerak tubuh, tidak terpaku pada nada suara tertentu dan gerak suara tertentu. Ketegangan, kekakuan serta kecanggungan mengisyaratkan ketidak mampuan mengendalikan orang lain atau individu berada dalam kendali pihak luar.

b. Kebersatuan

Kebersatuan mengacu pada penggabungan antara komunikator dan komunikan, terciptanya rasa kebersamaan dan kesatuan. Komunikator yang memperlihatkan kebersatuan, mengisyaratkan minat dan perhatian. Bahasa yang menunjukkan kebersatuan umumnya ditanggapi secara positif. Kebersatuan menyatukan komunikator dan komunikan. Secara non verbal, kebersatuan dapat diwujudkan dengan memelihara kontak mata, kedekatan fisik serta sosok tubuh yang terbuka meliputi gerak tubuh yang dipusatkan pada orang yang sedang diajak berinteraksi, pandangan yang terfokus, tersenyum dan perilaku lain yang mengisyaratkan minat komunikator untuk

berinteraksi terhadap komunikan. Kebersatuan dikomunikasikan secara verbal dengan berbagai cara, misalnya : menyebut nama lawan bicara, memberikan umpan balik yang relevan, menggunakan kata ganti yang mencakup baik pembicara maupun pendengar, memusatkan perhatian pada kata-kata lawan bicara, serta menghargai pembicaraan orang lain.

c. Manajemen Interaksi.

Manajemen interaksi menekankan pada kedua pihak, masing-masing berkontribusi dalam keseluruhan komunikasi. Menjaga peran sebagai pembicara dan pendengar, melalui gerakan mata, ekspresi, vokal, gerakan tubuh dan wajah yang sesuai, saling memberikan kesempatan untuk berbicara merupakan keterampilan manajemen interaksi. Penting untuk menyampaikan pesan verbal dan non verbal yang saling berkesesuaian dan memperkuat. Pemantauan diri berhubungan secara integral dengan manajemen interaksi interpersonal. Pemantauan diri merupakan manipulasi citra yang ditampilkan kepada pihak lain. Pemantauan diri yang cermat selalu menyesuaikan perilaku mereka menurut umpan balik dari pihak lain untuk mendapatkan efek yang paling menyenangkan.

d. Daya pengungkapan atau ekspresi.

Daya pengungkapan atau ekspresi menekankan pada keterampilan mengkomunikasikan keterlibatan tulus dalam interaksi interpersonal. Daya ekspresi sama dengan keterbukaan dalam hal penekanannya pada keterlibatan, contohnya ekspresi bertanggungjawab atas pikiran dan perasaan, mendorong umpan balik yang relevan, dan keterbukaan pada orang lain.

e. Orientasi ke pihak lain. Orientasi mengacu pada kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan komunikan selama terjadi interaksi. Orientasi tersebut mencakup pengkomunikasian perhatian dan minat terhadap apa yang dikatakan komunikan. Komunikator yang berorientasi pada pihak lain melihat situasi dan interaksi dari sudut pandang lawan bicara dan menghargai perbedaan pandangan. Model lain dimana prinsip-prinsip efektivitas komunikasi interpersonal dapat diturunkan adalah model teori pergaulan sosial (Thibaut et al., 1986). Teori pergaulan sosial menekankan bahwa kita mengembangkan hubungan apabila manfaatnya lebih besar dari pada biaya yang harus dikeluarkan. Teori tersebut cenderung menjelaskan kecenderungan manusia untuk mencari keuntungan atau manfaat dengan mengeluarkan biaya sesedikit mungkin. Kebanyakan dari kita mempunyai harapan dalam suatu hubungan. Apabila harapan terlampaui, maka akan mengalami kepuasan. Sebagai contoh, manusia merasa puas jika mendapat manfaat lebih besar dari pada apa yang semula diharapkan. Apabila harapan tidak terpenuhi akan mengalami ketidakpuasan.

Kotler (2000) menjelaskan ada tiga faktor yang melandasi kredibilitas Komunikator, yaitu:

a. Keahlian

Keahlian merupakan kemampuan khusus yang dimiliki oleh komunikator untuk mendukung pesan yang disampaikan. Contohnya : apabila seorang akunting membicarakan masalah keuangan perusahaan akan lebih dipercaya dibandingkan yang berbicara adalah bagian humas.

b. Kelayakan untuk dipercaya.

Kelayakan untuk dipercaya berkaitan dengan anggapan atas tingkat obyektivitas dan kejujuran sumber pesan itu. Teman lebih dipercaya dibandingkan orang yang belum dikenal, dan orang yang tidak dibayar untuk merekomendasikan sesuatu dianggap lebih dapat dipercaya daripada orang yang dibayar.

c. Kemampuan untuk disukai.

Kemampuan untuk disukai menunjukkan daya tarik sumber di mata komunikan. Sifat-sifat seperti terus terang, humoris, dan apa adanya membuat komunikator lebih disukai. Kelayakan untuk dipercaya adalah lebih utama dari ketiga hal tersebut. Apabila seseorang memiliki sikap yang positif terhadap komunikator dan pesan, atau sikap yang negatif terhadap keduanya, maka terjadilah keadaan yang dinamakan keadaan kongruen. Perubahan sikap akan terjadi searah dengan bertambahnya jumlah kesesuaian antara kedua evaluasi tersebut. Prinsip kongruen menjelaskan bahwa komunikator dapat menggunakan citra baiknya untuk mengurangi sikap negatif terhadap suatu pesan tetapi dalam proses tersebut komunikator mungkin kehilangan penghargaan dari komunikan.

Menurut Lunandi (1994) ada empat aspek yang mempengaruhi komunikasi interpersonal yaitu : citra diri (*self-image*), citra pihak lain (*The image of the others*), lingkungan fisik, lingkungan sosial.

a. Citra diri (*self-image*).

Setiap manusia mempunyai gambaran tertentu mengenai dirinya, status sosialnya, kelebihan dan kekurangannya. Gambaran itulah yang menjadi

penentu bagi apa yang dilihatnya, didengarnya, bagaimana penilaiannya terhadap segala yang berlangsung di sekitarnya. Dengan kata lain, citra diri menentukan ekspresi dan persepsi orang. Manusia belajar menciptakan citra diri melalui hubungannya dengan orang lain, terutama manusia lain yang penting bagi dirinya. Seperti ayahbunda, guru, atasan. Melalui kata-kata maupun komunikasi tanpa kata (perlakuan, pandangan mata dan sebagainya) dari orang lain ia mengetahui apakah dirinya dicintai atau dibenci, dihormati atau diremehkan, dihargai atau direndahkan. Citra diri sebagai seseorang yang lemah akan terlihat pada komunikasinya dengan orang lain. Sukar berbicara bebas, sulit mengatakan isi hati dan pikiran, ataupun yang terjadi sebaliknya.

b. Citra pihak lain (*The image of the others*).

Selain citra diri, citra pihak lain juga menentukan cara dan kemampuan orang berkomunikasi. Pihak lain, yakni orang yang diajak berkomunikasi, mempunyai gambaran khas bagi dirinya. Kadang dengan orang yang satu komunikasi itu bisa lancar, jelas, tenang. Dengan orang yang lainnya tahu-tahu jadi gugup, sukar menemukan kata-kata yang tepat dan bingung. Ternyata pada saat berkomunikasi itu dirasakan campur tangan ataupun umpan balik antara citra diri dan citra pihak lain.

c. Lingkungan fisik. Faktor ini punya pengaruh pada komunikasi.

Bagaimanapun orang yang suka berteriak pada waktu berada di rumah sendiri, ia lebih banyak berbisik di tempat beribadah. Sekalipun orang diajak berkomunikasi itu sama (misal anak sendiri). Di tempat kerja, ia berkomunikasi dengan gaya lain. Memang tingkah laku manusia berbeda dari suatu tempat ke tempat yang lain. Karena setiap tempat mempunyai norma sendiri yang harus ditaati.

d. Lingkungan sosial

Lingkungan sosial merupakan proses komunikasi yang terjadi pada situasi ataupun orangnya bila situasi atau orangnya berbeda akan menyebabkan terjadinya proses komunikasi yang berbeda pula. Pakaian, tingkah laku dan bahasa pada jamuan para cendikiawan di hotel besar tentunya tidak sama dengan yang dipakai pada pesta pernikahan pembantu rumah tangga di kampung. Perlu dikemukakan, bahwa sebagaimana lingkungan (fisik dan sosial) mempengaruhi tingkah laku dan cara berkomunikasi mempengaruhi suasana lingkungan, setiap orang harus memiliki kepekaan terhadap lingkungan tempat berada, memiliki kemahiran untuk membedakan lingkungan yang satu dengan lingkungan yang lain.

Penting untuk memahami garis-garis atraksi dan penghindaran dalam sistem sosial agar mampu diramalkan darimana pesan akan muncul, kepada siapa pesan itu akan mengalir dan lebih lagi bagaimana pesan akan diterima. Berarti dengan mengetahui siapa tertarik kepada siapa atau siapa menghindari siapa, seseorang dapat meramalkan arus komunikasi interpersonal yang akan terjadi. Semakin seseorang tertarik kepada orang lain makin besar kecenderungan seseorang berkomunikasi dengan orang tersebut. Kesukaan kepada orang lain, sikap positif dan daya tarik seseorang disebut sebagai atraksi interpersonal.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang ada dalam komunikasi interpersonal antara lain didasari oleh sikap terbuka, empati, saling mendukung, sikap positif, dan kesamaan diantara pihak yang terkait. komunikasi interpersonal sebagian besar juga terbentuk oleh citra diri (*self image*), citra pihak lain (*the image of the other*), lingkungan fisik,

dan lingkungan sosial yang pada akhirnya menimbulkan daya tarik seseorang dalam berkomunikasi juga sikap positif dan kesukaan pada orang lain untuk berkomunikasi yang lebih dikenal dengan atraksi interpersonal.

C. Persepsi Terhadap Pengembangan Karir

1. Pengertian Persepsi

Persepsi adalah proses dimana kita mengorganisasi dan menafsirkan pola stimulus di dalam lingkungan (Atkinson, 1991). Rahmat (1996) mengemukakan persepsi adalah proses pemberian makna pada sensasi. Sensasi itu sendiri alat penginderaan yang menghubungkan organisme dengan lingkungannya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Chaplin (1999), bahwa persepsi merupakan proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif dengan bantuan indra.

Gibson (1990) mengatakan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan, dipersiapkan dalam kerangka yang terorganisir yang telah dibentuk berdasarkan pengalaman dan nilai dari individu. Setiap individu akan mempunyai persepsi yang berbeda tergantung pada kecenderungan orang yang selektif dalam mempersepsikan sesuatu, meskipun objek stimulus yang diterima sama (Kotler, 1997)

Menurut Eysenck dan Arbold (1975), persepsi sebagai fungsi psikologis, menerima dan mengolah informasi dari lingkungan yang dapat menimbulkan perubahan pada diri seseorang. Persepsi seseorang terhadap suatu objek yang bersangkutan akan menentukan kegiatan yang akan dilakukan terhadap objek yang bersangkutan, dengan mengetahui persepsi seseorang akan dapat diduga apa

yang akan diambil oleh orang tersebut dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Sebagian besar tingkah laku dan penyesuaian individu di pengaruhi oleh persepsinya. Maka persepsi individu akan memberikan tanggapan terhadap suatu objek dan selanjutnya ia mengambil keputusan terhadap objek yang diamati sehingga akan membentuk sikap dan perilakunya. Perilaku merupakan pokok dari persepsi individu, sehingga persepsi seseorang akan memberikan corak atau warna atau perbuatannya.

Selanjutnya Prugh (1998) berpendapat bahwa seorang individu akan bertindak atas dasar persepsi tanpa memperhatikan apakah persepsi itu mencerminkan realitas yang sebenarnya. Melalui stimulus yang diterima, individu akan mengalami persepsi, yaitu individu memberi arti ataupun makna terhadap obyek yang diterimanya. Persepsi yang diterima akan dipengaruhi faktor perbedaan perhatian, perbedaan pengalaman dan perbedaan fisik dari individu itu sendiri dan kemudian diproses melalui pengevaluasian dan akan menciptakan suatu sikap dan perilaku individu yang berbeda dalam menyikapi sesuatu. Begitu pula dengan memandang sebuah karir, dimana persepsi individu terhadap karir akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai persepsi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan proses yang melibatkan aspek kognitif dan afektif individu secara akurat stimulus yang datang dari lingkungan berdasarkan realitas objektif dan pengetahuan yang dimilikinya sehingga mempengaruhi tingkah laku individu tersebut tergantung dari bagaimana individu mengartikan, menginterpretasikan atau mengandalkan penilaian terhadap stimulus yang diterimanya.

2. Proses Persepsi

Proses persepsi yang terjadi pada individu berlangsung dalam tiga tahap, yaitu perhatian, organisasi dan interpretasi (Wood dkk, 1994).

a. Perhatian

Perhatian atau *Atensi* adalah proses mental ketika stimuli atau rangkaian stimuli menjadi menonjol dalam kesadaran pada saat stimuli lainnya melemah. Stimuli diperhatikan karena ada sifat menonjol antara lain: gerakan, intensitas stimuli, kebaruan dan perulangan yang merupakan faktor eksternal. Faktor internalnya berupa faktor biologis dan faktor sosiopsikologis.

b. Organisasi

Pada umumnya seseorang menggunakan skema atau *script* untuk mengorganisir sensasi berupa obyek atau kejadian. Skema itu merupakan kerangka kognitif yang menyajikan organisasi pengetahuan tentang stimulus atau konsep tertentu yang berkembang melalui pengalaman. Skema ini sangat berguna untuk memahami situasi yang dihadapi sehingga dapat menentukan sikap atau tindakan yang tepat.

c. Interpretasi

Apabila perhatian telah berlangsung, maka individu sebenarnya telah mengorganisir stimulus ke dalam skema untuk diinterpretasi, yaitu memberi makna informasi yang masuk tersebut. Pada tahap ini dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain karakteristik personal dan karakteristik situasi. Kesalahan dalam memberikan interpretasi berarti ketidakakuratan data atau distorsi yang akan mengakibatkan kesalahan pemahaman dan keputusan.

Distorsi persepsi dapat berwujud *halo effect*, *stereotype*, *perceptual defence*, proyeksi dan harapan

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Proses perseptual ini dimulai dengan perhatian, yaitu merupakan proses pengamatan selektif. Didalamnya mencakup pemahaman dan mengenali atau mengetahui objek-objek serta kejadian-kejadian (Chaplin, 1999). Menurut Chaplin (1999) persepsi secara umum bergantung pada faktor-faktor perangsang, cara belajar, keadaan jiwa atau suasana hati, dan faktor-faktor motivasional. Maka, arti suatu objek atau satu kejadian objektif ditentukan baik oleh kondisi perangsang maupun faktor-faktor organisme. Dengan alasan sedemikian, persepsi mengenai dunia oleh pribadi-pribadi yang berbeda juga akan berbeda karena setiap individu menanggapinya berkenaan dengan aspek-aspek situasi tadi yang mengandung arti khusus sekali bagi dirinya.

Selanjutnya menurut Baltus (1983), faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah :

- a. Kemampuan dan keterbatasan fisik dari alat indera dapat mempengaruhi persepsi untuk sementara waktu ataupun permanen.
- b. Kondisi lingkungan.
- c. Pengalaman masa lalu. Bagaimana cara individu untuk menginterpretasikan atau bereaksi terhadap suatu stimulus tergantung dari pengalaman masa lalunya.
- d. Kebutuhan dan keinginan. Ketika seorang individu membutuhkan atau menginginkan sesuatu maka ia akan terus berfokus pada hal yang dibutuhkan dan diinginkannya tersebut.

- e. Kepercayaan, prasangka dan nilai. Individu akan lebih memperhatikan dan menerima orang lain yang memiliki kepercayaan dan nilai yang sama dengannya. Sedangkan prasangka dapat menimbulkan bias dalam mempersepsi sesuatu.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa untuk mengadakan persepsi adanya beberapa faktor yang berperan, yang merupakan syaraf agar terjadinya persepsi yaitu : (1) alat indra, (2) kondisi lingkungan, (3) pengalaman masa lalu (4), kebutuhan, (5), kepercayaan.

4. Pengembangan Karir

Karir adalah suatu persaingan dimana seseorang berusaha mencapai kepuasan dalam kehidupan kerjanya. Sedangkan perencanaan karir adalah suatu proses dimana seseorang merancang tujuan karirnya dan mengidentifikasi segala sesuatu untuk mencapainya. Fokus utama perencanaan karir adalah keharusan untuk menyesuaikan keadaan yang realistis antara tujuan individu dengan kesempatan-kesempatan yang memungkinkan (Riasto Widiatmono, 2004). Pada kenyataannya perencanaan karir membutuhkan pencapaian sukses secara psikologis dan bukan sekedar kebutuhan untuk promosi.

Widiatmono (2004) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang dilakukan organisasi guna memastikan indikator kualifikasi dan pengalaman yang mungkin diperlukan. Sedangkan menurut Champion (1996) pengembangan karir pada dasarnya dilakukan untuk dapat memuaskan kebutuhan dan kepentingan karyawan. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberdayakan karyawan, sehingga mereka dapat

melakukan self management, dan semakin memacu prestasi kerjanya untuk mengidentifikasi pekerjaan melalui pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi. Karir merupakan rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan aktifitas yang dipengaruhi oleh sikap-sikap serta perilaku individu dalam organisasi (Gibson, 1990). Bahkan dalam pengembangan karir dengan batas kesempatan yang rendah, orang dapat maju melalui bentuk-bentuk seperti menerima pembayaran yang lebih tinggi pada pekerjaan yang sama, keamanan yang lebih besar, kondisi kerja yang lebih baik, dan kebebasan yang lebih besar untuk panjangnya masa dinas.

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap karyawan dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperolehnya sebelumnya baik material maupun non material misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam prakteknya pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir, seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000), bahwa karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir merupakan kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan dapat naik jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan sebagai karyawan, sehingga dapat tercapai kepuasan kerja serta dapat mendorong pada peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya. Menurut Simamora (1995) proses pengembangan karir dalam pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi

dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir suatu proses yang mana karyawan mengalami kemajuan dalam dalam tingkatan-tingkatan jabatan, wewenang tertentu diikuti oleh kenaikan pendapatan dan fasilitas. Karyawan akan yang mengalami kenaikan karir biasanya juga akan mendapatkan status sosial yang lebih baik, yaitu perasaan puas dan bangga.

5. Pengertian Persepsi Terhadap Pengembangan Karir

Persepsi merupakan proses seseorang memahami lingkungannya untuk menafsirkan dan memahami dunia sebagai jalan pengorganisasian rangsangan yang diterima serta penginterpretasikannya dalam pengalaman psikologis. Persepsi individu dalam memandang pengembangan karir mereka akan berpengaruh pula pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, dimana mengembangkan dan mempertahankan SDM dalam suatu perusahaan sangatlah penting mengingat SDM merupakan mesin yang menjalankan manajemen sebuah perusahaan. Rivai (2000) mengatakan bahwa pada hakikatnya seseorang yang menginginkan perkembangan karir hanya ingin mencapai posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan (status jabatannya), pendapatan yang lebih tinggi (kompensasi), keinginan untuk mendapatkan perlakuan adil seperti orang lain (wewenang) serta memiliki tanggung jawab yang besar. Hal ini akan membawa seseorang dalam mencapai suatu peningkatan status social mereka.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi pengembangan karir merupakan proses yang melibatkan aspek kognitif dan afektif individu pemahaman serta penginterpretasian terhadap pengembangan karirnya baik jabatan, wewenangnya, pendapatan dan fasilitas. Karyawan yang mengalami kenaikan karir biasanya juga akan mendapatkan status sosial yang lebih baik, yaitu perasaan puas dan bangga.

6. Aspek-aspek Terhadap Persepsi Pengembangan Karir

Dalam pengembangan karir perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya sendiri (*career planning*) dan bagaimana institusi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karirnya (*career management*). Pengembangan karir dapat dilihat dari dua perspektif ini yaitu individu dan institusi. Pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama menurut yang dikutip dari Mathis and Jackson (dalam Sulistiyani & Rosidah 2003), yaitu:

- a. *Career Planning*. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan karirnya sendiri, yaitu suatu usaha seseorang secara sengaja untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilan sendiri, kepentingan, pilihan nilai, peluang dan hambatan untuk kepentingan tujuan yang terkait dengan karirnya.
- b. *Career Management*. Yaitu bagaimana organisasi mendisain dalam melaksanakan program karir anggotanya. Proses ini merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

Dari kedua perspektif itu muncul *career development system* (sistem pengembangan karir) sebagai usaha yang formal, terorganisasi dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan keperluan tenaga kerja organisasi. Pengembangan karir dirancang untuk meningkatkan kepuasan karir seseorang dan efektifitas organisasi. Karyawan yang mempunyai karir maka sewajarnya apabila disusul dengan tanggung jawab untuk menggambarkan jalur-jalur khusus melalui organisasi. Apabila pegawai telah menilai dengan seksama kebutuhan akan karirnya dan telah mengetahui kesempatan karir organisasi maka karyawan tinggal menyesuaikannya.

Menurut Siagian (1999), agar dapat menentukan karir dan tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat ditempuh karyawan, maka terdapat 5 (lima) aspek yang mempengaruhinya, yaitu :

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pertimbangan-pertimbangan objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan karyawan
- b. Keperdulian atasan langsung. Para karyawan umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi
- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi, para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang

berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

- d. Minat untuk dipromosikan Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk mengembangkan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir secara individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan lainnya.
- e. Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan, memang berbeda-beda, perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan. Kepuasan tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi seseorang. Seseorang bisa puas karirnya apabila mengetahui apa yang dicapai itu merupakan usaha maksimal.

Selanjutnya Penelitian Rosenbaum & Turner (Dreher, dkk. 1991) menunjukkan bahwa pengalaman-pengalaman individu pada awal ia bekerja dimana ia mampu mengalahkan rekan kerjanya dalam perolehan pengetahuan, keahlian dan informasi akan memberikan dampak positif bagi kecerahan prospek karirnya. Dijelaskan bahwa adanya dukungan dari perusahaan, terutama orang-orang sebagai sponsorship yang memberikan arahan akan mendorong karyawan untuk lebih berhasil dalam pencapaian karir selanjutnya.

Sponsor atau yang dikenal dengan mentor memberikan informasi tentang karir, kesempatan yang diperoleh dalam usaha pengembangan pribadi, dan memberikan konseling karir bagi mereka. Tanggung jawab, adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan. Menurut Davis & Newstrom, (1989), aspek-aspek pengembangan karir adalah :

- a. Status jabatan, adalah keadaan atau posisi seseorang dalam struktur organisasi pada suatu perusahaan atau instansi.
- b. Wewenang, adalah hak dan kekuasaan untuk menentukan kepatuhan yang diperoleh karena kedudukan orang tersebut dalam perusahaan.
- c. Kompensasi, adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berupa upah, gaji, dan fasilitas.

Selanjutnya Schein (Thewinarti, 2004) aspek-aspek pengembangan karir terdiri dari :

- a. Training dan pengembangan.

Training dan pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan beberapa metode yang berguna untuk mengembangkan potensi individu dan organisasi, pelatihan operasional pengembangan manajemen. Training adalah suatu program pengembangan karir yang ditujukan kepada karyawan agar dapat mengembangkan kemampuan dan meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja dan membangun kesetiaan pegawai kepada perusahaan.

- b. Kesempatan kerja, promosi dan gerak karir lainnya.

Kesempatan untuk maju di dalam organisasi di sebut dengan promosi (kenaikan tingkat jabatan). Promosi merupakan suatu perpindahan dari suatu

jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Promosi memiliki nilai yang sangat berarti karena merupakan bukti pengakuan atas hasil prestasi kerja karyawan. Promosi memiliki arti yang penting bagi perusahaan, karena dengan adanya promosi berarti ketabihan perusahaan moral karyawan akan lebih terjamin dalam bekerja, seorang karyawan pasti mengharapkan adanya peningkatan-peningkatan dalam karirnya.

c. Pengawasan.

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan dan meningkatkan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi. Karyawan baik yang baru maupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Pengawas berarti langkah untuk mengontrol jalannya kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan kerja, sehingga karyawan tidak melakukan kesalahan yang berulang-ulang.

d. Konseling Karir.

Konseling karir dan perkembangannya dalam eksplorasi karir, perencanaan dan pengambilan keputusan karir dalam proses belajar dalam proses kerja

e. Imbalan organisasional.

Imbalan organisasional merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan atau organisasi atas apa pekerjaan karyawan. Para karyawan menentukan pengharapan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja dicapai.

Berdasarkan uraian di atas banyak aspek pengembangan karir yaitu perlakuan yang adil dalam berkarir, keperdulian atasan, informasi tentang peluang promosi, minat untuk promosi, tingkat kepuasan, status dan jabatan, wewenang, kompensasi. Peneliti dalam hal ini tertarik meneliti aspek-aspek pengembangan karir menurut Schein, yaitu (1). Training, (2). kesempatan kerja dan promosi, (3). pengawasan, (4), konseling karir, (5) Imbalan organisasi.

D. Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Persepsi Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja

Komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dielakkan. Melalui komunikasi interpersonal individu dapat mentransfer pikiran atau informasi yang ia miliki ke individu lain. Sapaan, penjelasan, pertanyaan merupakan bentuk komunikasi interpersonal dalam bentuk verbal, sedangkan senyum, anggukan kepala, lambaian merupakan contoh dari komunikasi interpersonal dalam bentuk non verbal.

Hasil penelitian yang Philip Udo-In yand (1991) di Missouri, disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja. Dijelaskan bahwa kepuasan yang ada pada karyawan dapat meningkatkan efektifitas pola komunikasi pada suatu pekerjaan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Johlke dan Duhan (2000) menjelaskan adanya komunikasi yang saling memberikan *feedback* akan mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan frekuensi komunikasi, komunikasi informal, dan komunikasi tidak langsung tidak signifikan dalam mereduksi ambiguitas antara

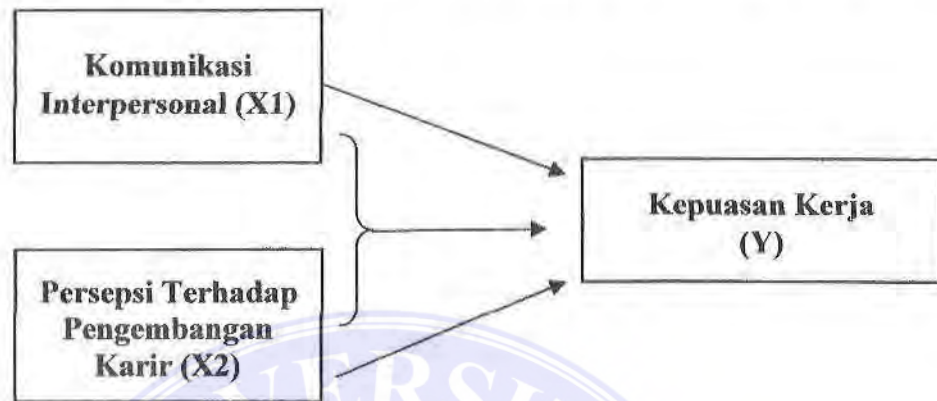
pelanggan dan kebutuhan mereka, supervisi dan visi mereka. Dipahami bahwa adanya komunikasi interpersonal yang efektif akan berkorelasi dengan kepuasan kerja yang ada dalam diri karyawan. Adanya komunikasi yang efektif berarti bahwa antar individu yang ada dalam organisasi memiliki keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, serta kesetaraan.

Howthorne (Myers & Myers, 1987), menambahkan bila perasaan dan pendapat kerja dihargai, pekerja dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka hal ini merupakan alat ampuh untuk mengembangkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Dengan demikian suatu perusahaan atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja karyawannya yang meliputi harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhan. Apabila yang diharapkan karyawan dengan kenyataan hanya terdapat kesenjangan yang kecil berarti masih terdapat kepuasan dalam diri karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Conte tahun 1999 (Frank, 2004) menunjukkan hasil bahwa peningkatan karir dapat diwujudkan perusahaan melalui sistem pengembangan karir yang tepat. Namun hal yang paling penting disini adalah persepsi karyawan tentang pengembangan karir, persepsi yang positif akan membuat karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan, sehingga karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik pula.

E. Kerangka Penelitian

Kerangka konsep yang dipakai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



F. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah penelitian ini maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang positif antara komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), dengan asumsi bahwa semakin baik komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, dan sebaliknya semakin buruk komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi, maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.
2. Ada hubungan yang positif antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

3. Ada hubungan yang positif antara persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Penelitian ini direncanakan akan dilakukan pada bulan 12 April sampai dengan 17 April 2012.

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini berorientasi deskriptif korelasional yakni ingin melihat hubungan antara dua variabel bebas dengan satu variabel terikat dan Penelitian ini mengungkapkan data yang telah ada (*expost facto*).

C. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2001) adalah suatu atribut atau sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan hubungan antar variabel, maka dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian adalah:

1. Variabel bebas : a. Komunikasi interpersonal (X_1)
b. Persepsi terhadap pengembangan karir (X_2)
2. Variabel terikat : Kepuasan kerja (Y)

D. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Kepuasan kerja adalah sikap suka atau tidak suka individu terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan itu sendiri, keamanan, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja, pekerjaan dan manajemen. Data mengenai kepuasan kerja diungkap dengan menggunakan skala kepuasan kerja, yang terdiri dari aspek-aspek, yaitu: pekerjaan yang dimiliki, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja, dan perusahaan atau manajemen. Semakin tinggi skor yang didapat maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, dan sebaliknya semakin rendah skor pada skala kepuasan kerja maka semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
2. Komunikasi interpersonal didefinisikan sebagai sikap keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, kesetaraan, afektif individu kepada individu lain yang ada dalam organisasi. Data mengenai komunikasi interpersonal diungkap dengan menggunakan skala komunikasi interpersonal, yang terdiri dari aspek-aspek keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesamaan. Semakin tinggi skor yang didapat maka semakin tinggi tingkat komunikasi interpersonal yang dirasakan, dan sebaliknya semakin rendah skor pada angket komunikasi interpersonal maka semakin rendah komunikasi interpersonal yang dirasakan oleh karyawan.
3. Persepsi terhadap pengembangan Karir sebagai persepsi pengembangan karir yang melibatkan aspek kognitif dan afektif individu dalam pemahaman serta penginterpretasian terhadap pengembangan karirnya baik jabatan,

wewenangnya, pendapatan dan fasilitas. Karyawan yang akan mengalami kenaikan karir biasanya juga akan mendapatkan status sosial yang lebih baik, yaitu perasaan puas dan bangga. Data mengenai persepsi pengembangan karir diungkap melalui skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek yaitu training dan pengembangan, kesempatan kerja (promosi), pengawasan, konseling karir, imbalan organisasi.

E. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Suatu penelitian masalah populasi dan sampel yang dipakai merupakan satu faktor penting yang harus diperhatikan (Hadi, 2000). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PTP III Medan, berjumlah 225 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan seluruh populasi sebagai sampel.

2. Sampel

Menurut Hadi (1990) sampel merupakan jumlah subjek yang merupakan bagian dari populasi yang mempunyai sifat yang sama dan sampel ini dikenai langsung dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan ciri-ciri karakteristik subjek penelitian, yang berjumlah 177 orang dengan karakteristik sebagai berikut :

- a. Karyawan pimpinan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- b. Memiliki masa kerja minimal 5 (lima) tahun
- c. Pendidikan minimal S-1

F. Metode Pengumpulan Data

Data-data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode skala dan dokumentasi perusahaan. Menurut Hadi (2006), penggunaan metode skala pengukuran psikologi didasari oleh beberapa anggapan sebagai berikut :

1. Subjek adalah orang yang tahu tentang dirinya sendiri.
2. Hal yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sama dengan yang dimaksudkan oleh peneliti.

Skala pengukuran kepuasan kerja, komunikasi interpersonal dan komitmen terhadap organisasi diujicobakan terlebih dahulu sebelum diberikan kepada subjek, sehingga memenuhi syarat-syarat sebagai alat ukur yang baik, yaitu valid dan reliabel, dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan dan kecermatan skala pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu aitem diterima dan dianggap memuaskan apabila koefisien korelasi (r_{xy}) melebihi $= 0,30$ (Azwar, 2007).

Metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh jumlah karyawan serta status pendidikan, masa kerja dan golongan yang dimiliki karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Data ini diperoleh dari Bagian Sumber Daya Manusia.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala psikologis. Skala psikologis berisi sekumpulan pernyataan yang diajukan kepada responden untuk diisi oleh responden. Ada tiga buah skala psikologis yang

digunakan yaitu skala komunikasi interpersonal, skala persepsi terhadap pengembangan karir dan skala kepuasan kerja.

1. Skala Komunikasi Interpersonal

Skala ini berisi aitem yang bertujuan untuk mengukur komunikasi interpersonal. Skala ini juga disusun oleh peneliti berdasarkan teori dari De Vito (1997) terdiri dari aitem yang merupakan penjabaran dari lima aspek, yaitu: keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan. Kemudian peneliti menyusun aitem-aitem yang didasarkan pada indikator perilaku komunikasi interpersonal.

Tabel 1. Aspek-aspek dan Indikator Perilaku Komunikasi Interpersonal

Aspek-aspek	Indikator Perilaku Komunikasi Interpersonal
Keterbukaan	1. Adanya keinginan untuk terbuka dengan karyawan lain 2. Adanya keinginan menanggapi secara jujur stimulus yang datang
Empati	1. Berusaha memahami perasaan orang lain 2. Berupaya merasakan apa yang dirasakan orang lain
Dukungan	1. Memberikan dukungan secara verbal kepada orang lain 2. Memberi dukungan secara nonverbal kepada orang lain
Sikap Positif	1. Berpikir secara positif tentang orang lain 2. Berusaha mengkomunikasikan hal-hal yang positif pada individu lain
Kesetaraan	1. Menghargai keberadaan orang lain 2. Menghormati keberadaan orang lain

Respon jawaban dalam skala penelitian ini menggunakan 4 (empat) pilihan, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Skor berkisar dari 4 sampai 1, skor yang tinggi menunjukkan tingkat komunikasi yang baik.

Pada aitem *favourable*, pilihan SS mendapat skor 4, S mendapat skor 3, TS mendapat skor 2, dan STS mendapat skor 1. Pada aitem *unfavourable*, pilihan SS mendapat skor 1, S mendapat skor 2, TS mendapat skor 3, dan STS mendapat skor 4. Adapun komposisi aitem skala komunikasi interpersonal dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 2. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komunikasi Interpersonal Sebelum Uji Coba

No	Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal	NOMOR AITEM		Jlh
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Keterbukaan	1,11,21,31	6,16,26,36,44	9
2	Empati	12,22,32,42	7,17,27,37,43	9
3	Dukungan	3,13,23,33,45	2,8,18,28	9
4	Sikap Positif	4,14,24,34	9,19,29,39,41	9
5	Kesetaraan	5,15,25,35	10,20,30,40,38	9
Jumlah		21	24	45

2. Skala Persepsi Terhadap Pengembangan Karir

Skala ini berisi aitem yang bertujuan untuk mengukur persepsi pengembangan karir. Skala ini juga disusun oleh peneliti berdasarkan teori Schein (Thewinarti, 2004) terdiri dari aitem yang merupakan penjabaran dari lima aspek, yaitu: training dan pengembangan, kesempatan kerja (promosi), pengawasan, konseling karir, imbalan organisasi. Kemudian peneliti menyusun aitem-aitem yang didasarkan pada indikator persepsi pengembangan karir.

Tabel 3. Aspek-aspek dan Indikator Persepsi Terhadap Pengembangan Karir

Aspek-aspek	Indikator Perilaku Komunikasi Interpersonal
Training dan pengembangan	1. Pemberian Training untuk pengembangan potensi 2. Pelatihan Operasional pengembangan manajemen
Kesempatan kerja (promosi)	1. Pengakuan terhadap hasil dan prestasi kerja 2. Peluang peningkatan karir yang diberikan perusahaan
Pengawasan	1. Pengawasan dan petunjuk atasan terhadap hasil dan prestasi kerja 2. Umpan balik atasan terhadap hasil dan prestasi kerja
Konseling Karir	1. Perencanaan dan pengambilan eksplorasi karir

	2. Perencanaan dan pengambilan keputusan karir dalam proses belajar dan kerja
Imbalan Organisasional	1. Imbalan dan kompensasi yang diberikan 2. Fasilitas yang diberikan perusahaan

Respon jawaban dalam skala penelitian ini menggunakan 4 (empat) pilihan, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Skor berkisar dari 4 sampai 1, skor yang tinggi menunjukkan tingkat komunikasi yang baik.

Pada aitem *favourable*, pilihan SS mendapat skor 4, S mendapat skor 3, TS mendapat skor 2, dan STS mendapat skor 1. Pada aitem *unfavourable*, pilihan SS mendapat skor 1, S mendapat skor 2, TS mendapat skor 3, dan STS mendapat skor 4. Adapun komposisi aitem skala komunikasi interpersonal dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Persepsi Terhadap Pengembangan Karir Sebelum Uji Coba

No	Persepsi Terhadap Pengembangan karir	NOMOR AITEM		Jlh
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Training dan pengembangan	1,11,21,31,41	6,16,26,36,	9
2	Kesempatan kerja (promosi)	2,12,22,32,42	7,17,27,37	9
3	Pengawasan	3,13,23,33,43	8,18,28,38	9
4	Konseling Karir	4,14,24,34,44	9,19,29,39	9
5	Imbalan Organisasional	5,15,25,35,45	10,20,30,40	9
Jumlah		25	20	45

Dalam penelitian ini skala atau alat ukur yang digunakan adalah model Skala Likert dengan 4 pilihan alternatif jawaban, yaitu SS (Sangat Sesuai) bernilai 4, S (Sesuai) bernilai 3, TS (Tidak Sesuai) bernilai 2, dan STS (Sangat Tidak Sesuai) bernilai 1 untuk butir-butir *favorable*. Sedangkan untuk butir-butir

unfavorable pilihan jawaban yakni SS (Sangat Sesuai) bernilai 1, S (Sesuai) bernilai 2, TS (Tidak Sesuai) bernilai 3, dan STS (Sangat Tidak Sesuai) bernilai 4.

3. Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja ini berisi aitem yang bertujuan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Skala terdiri dari aitem yang merupakan penjabaran dari tujuh aspek, yaitu: pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja, perusahaan dan manajemen. Skala kepuasan kerja ini disusun sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja teori dari Locke dalam Dunnette (2003) dimana beliau membagi tujuh aspek-aspek kepuasan kerja. Kemudian penulis menyusun indikator perilaku dari aspek-aspek kepuasan kerja yaitu:

Tabel 5. Aspek-aspek dan Indikator Perilaku Kepuasan Kerja

Aspek-aspek	Indikator Perilaku Kepuasan Kerja
Pekerjaan itu sendiri	1 Kesempatan karyawan untuk belajar 2 Kesesuaian pekerjaan dan minat 3 Memiliki variasi tugas
Pembayaran	1 Jumlah pembayaran yang sesuai 2 Mendapat keadilan dalam pembayaran 3 Mendapat cara pembayaran yang sesuai
Promosi	1 Keadilan yang didapat untuk mendapatkan promosi 2 Kesempatan untuk mendapatkan promosi
Kondisi Kerja	1 Jam kerja yang dilakukan karyawan 2 Fasilitas atau peralatan yang mendukung kerja 3 Ruang kerja yang memadai
Supervisi	1 Gaya yang menyenangkan dari supervisi 2 Hubungan yang harmonis dari supervisi 3 Kesempatan yang diberikan supervisi
Rekan kerja	1 Penghargaan terhadap kompetensi karyawan 2 Upaya saling membantu antar karyawan 3 Keramahan antar rekan kerja
Perusahaan & Manajemen	1 Kebijakan yang ada di perusahaan 2. Peraturan-peraturan perusahaan 3. Perhatian yang diberikan perusahaan

Respon jawaban dalam skala penelitian menggunakan 4 (empat) pilihan, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS). Skor berkisar dari 4 sampai 1, skor yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Pada aitem *favourable*, pilihan SS mendapat skor 4, S mendapat skor 3, T S mendapat skor 2, dan STS mendapat skor 1. Pada aitem *unfavourable*, pilihan SS mendapat skor 1, S mendapat skor 2, TS mendapat skor 3, dan STS mendapat skor 4. Adapun komposisi aitem skala kepuasan kerja seperti pada tabel 6 berikut.

Tabel 6. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kepuasan Kerja Sebelum Uji Coba

No	Aspek-aspek Kepuasan Kerja	NOMOR AITEM		Jlh
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Pekerjaan itu sendiri	1,8,15,22	29,36,43,50	8
2	Pembayaran	2,9,16,23	30,37,44,51	8
3	Promosi	3,10,17,24	31,38,45,52	8
4	Kondisi Kerja	4,11,18,25	32,39,46,53	8
5	Supervisi	5,12,19,26	33,40,47,54	8
6	Rekan kerja	6,13,20,37	34,41,48,55	8
7	Perusahaan dan Manajemen	7,14,21,28	35,42,49,56	8
Jumlah		28	28	56

G. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

1. Validitas

Menurut Hadi (1990) suatu alat ukur dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang sebenarnya harus diukur. Alat ukur dikatakan teliti apabila alat itu mempunyai kemampuan yang cermat menunjukkan ukuran besar kecilnya gejala yang diukur.

Validitas menunjukkan kepada ketepatan dan kecermatan tes dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas

yang tinggi apabila tes tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan diadakannya tes tersebut.

Dalam penelitian ini skala diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antara tiap butir dengan skor total (Hadi, 1990), dimana rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left[\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right) \right]}}$$

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek tiap aitem) dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan aitem)
 XY : Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y
 X : Jumlah skor seluruh subjek tiap item
 Y : Jumlah skor keseluruhan item pada subjek
 X² : Jumlah kuadrat skor X
 Y² : Jumlah kuadrat skor Y
 N : Jumlah subjek

Nilai validitas setiap butir (koefisien *r product moment*) sebenarnya masih perlu dikorelasikan karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor butir yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total. Dan hal ini menyebabkan koefisien r menjadi lebih besar (Hadi, 1990). Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai Formula *Part Whole*.

Adapun Formula *Part Whole* adalah sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 - (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan:

- r_{bt} : Koefisien r setelah dikoreksi
 r_{xy} : Koefisien r sebelum dikoreksi
 SD_x : Standart deviasi skor item
 SD_y : Standart deviasi skor total

2. Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan kepercayaan, keterasalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama dalam diri subyek yang diukur memang belum berubah (Azwar, 1997). Skala yang akan diestimasi reliabilitasnya dalam jumlah yang sama banyak . untuk mengetahui reliabilitas alat ukur maka digunakan rumus koefisien Alpha sebagai berikut:

$$\alpha = 2 \left[\frac{1 - S1^2 - S2^2}{Sx^2} \right]$$

Keterangan:

- $S1^2$ dan $S2^2$ = Varians skor belahan 1 dan varians skor belahan 2
 Sx^2 = Varians skor skala

H. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Hubungan antara komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja digunakan Analisis Regresi Berganda. Penggunaan analisis Regresi Berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan

efektif dari masing-masing variabel. Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y : Kepuasan kerja

X1 : Komunikasi Interpersonal

X2 : Persepsi terhadap Pengembangan Karir

b₀ : Besarnya nilai Y jika X₁ dan X₂ = 0

b₁ : Besarnya pengaruh X₁ terhadap Y dengan asumsi X₂ tetap

b₂ : Besarnya pengaruh X₂ terhadap Y dengan asumsi X₁ tetap

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian, yaitu :

1. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
2. Uji Lineritas, yaitu : untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien $F = 10,041$ dengan $p < 0,01$. Hipotesis ke tiga dalam penelitian adalah untuk mengetahui daya prediksi komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir terhadap tercapainya kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
2. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja, dimana hal ini ditunjukkan dengan bilangan korelasi $r_{x1y} = 0,329$ dengan $p < 0,01$. Dari hasil ini maka dapat dinyatakan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya semakin buruk komunikasi interpersonal, maka semakin rendah kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang telah diajukan dinyatakan diterima.
3. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja. Hasil ini dilihat dari koefisien korelasi $r_{x2y} = 0,247$ dengan $p < 0,01$. Artinya semakin positif persepsi

terhadap pengembangan karir, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya semakin negatif persepsi terhadap pengembangan karir, maka semakin rendah kepuasan kerja. Dari hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan diterima.

4. Penelitian ini membuktikan bahwa secara bersama-sama kedua variabel, yakni komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir, berkontribusi sebesar 13,9% terhadap kepuasan kerja. Melalui hasil ini maka dapat dinyatakan bahwa masih terdapat sebesar masih terdapat 86,1% pengaruh dari variabel atau faktor lain terhadap kepuasan kerja dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dilihat, diantaranya adalah faktor yang ada pada diri karyawan, yaitu : kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Selain itu juga faktor pekerjaan seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, hal ini berkaitan dengan pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja. Selanjutnya adalah faktor hubungan antar karyawan, faktor yang berasal dari luar diri karyawan, dan faktor gaji. Tunjangan dan bonus di PTPN III cukup diperhatikan, untuk bonus, besarnya bonus cukup bervariasi bisa sampai 5- 7 bulan gaji bergantung kepada laba perusahaan, ada kemungkinan ini menjadi sumbangan yang besar dalam kepuasan kerja. Kecilnya sumbangan juga kemungkinan di sebabkan di awal penelitian, karyawan yang diwawancara adalah yang terkena degradasi dan yang kurang memiliki penilaian kinerja yang baik dimana mereka mengalami ketidak puasan akibat dari punishment yang diberikan perusahaan dan juga karyawan yang kurang memiliki penilaian kinerja yang baik.

5. Diketahui bahwa subjek penelitian ini dinyatakan memiliki komunikasi interpersonal yang baik, sebab nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai rata-rata hipotetik. Kemudian dalam hal persepsi pengembangan karir, para karyawan dinilai memiliki persepsi yang positif. Demikian pula halnya dengan kepuasan kerja, bahwa subjek penelitian ini dinyatakan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, sebab nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai rata-rata hipotetik.

B. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini dapat diberikan beberapa saran, antara lain :

1. Kepada Pihak PT.Perkebunan Nusantara III (Persero)

Melihat kondisi subjek mengenai ketiga variabel yang tergolong baik, maka disarankan kepada pihak perusahaan agar terus mampu mempertahankan bahkan meningkatkan sistem manajemen seperti yang selama ini dilakukan. Hal ini merupakan suatu kondisi yang dinilai dan dirasakan baik oleh karyawan sehingga mereka memiliki kepuasan yang tinggi selama bekerja di perusahaan ini.

2. Kepada Para Karyawan

Melihat kondisi kepuasan kerja yang tinggi, komunikasi interpersonal yang baik dan persepsi terhadap pengembangan karir yang positif, maka disarankan kepada para karyawan agar mampu meningkatkan ketiga hal tersebut. Menjaga komunikasi interpersonal dengan baik akan membentuk

keiiikatan kerja sesama karyawan dengan baik, dengan begitu maka pekerjaan yang berat akan terasa ringan jika terdapat kerja sama. Kerjasama akan terjalin dengan baik jika komuniksai interpersonal juga berjalan dengan baik. Para karyawan juga diharapkan tetap memiliki pandangan yang positif mengenai pengembangan karir, sebab persepsi yang positif ini akan menjadi motivastor karyawan uniuik bekerja lebih giat lagi.

3. Kepada Peneliti Berikutnya Menyadari hasil penelitian yang menyatakan bahwa masing-masing variabel bebas, yakni komunikasi interpersonal dan persepsi terhadap pengembangan karir memiliki kontribusi yang relatif rendah terhadap peningkatan kepuasan kerja, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini mencari faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja diantaranya mengkaji faktor yang ada pada diri karyawan, yaitu : kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Selain itu juga faktor pekerjaan seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja. Selanjutnya adalah faktor hubungan antar karyawan, faktor yang berasal dari luar diri karyawan, dan faktor gaji. Diharapkan dengan dilanjutkannya penelitian ini, dapat diperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2001). *Psikologi Kerja. (Edisi ke-3)*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Hilgard, E.R. (1991). *Pengantar Psikologi. (8th ed.)*. Jakarta : Erlangga.
- Arikunto, S. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Bina Aksara Jakarta.
- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri. Edisi VI*. Yogyakarta: Liberti.
- Azwar, Saifuddin. 2007. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Baltus, R.K. (1983). *Personal Psychology for Life and Work*. New York : Mc Graw Hill.
- Brunetto, Y. and Farr-Wharton, R. 2002. *The Impact of Supervisor Communication on the Job Satisfaction of Early Career Police Officers*. Queensland Australia: IFSAM 2002 Conference Gold Coast.
- Cangara, Hafied. 2003. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta : PT Grafindo.
- Chaplin, James. 2006. *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta : PT Grafindo.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. 2003. *Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill.
- De Janaz, S.C., Dowd, K.O. Schneider, B.Z., 2002., *Interpersonal Skill in Organizations. International Edition.*, Singapore., The Mc.Graw-Hill Companies, Inc.
- De Vito, J.A. 1997. *Komunikasi Antar Manusia. (terjemahan: Agus Maulana)*. Jakarta: Professional Books.
- Dreher, F.G. Bretz, D.R. 1991. *Cognitive Ability and Career. Attainment: Moderating*
- Effendy, OU. 1986. *Komunikasi dan Modernisasi*. Bandung : Alumni.
- Eysenck, HJ dan Arnold, W. 1975. *Encyclopedia of Psychology*. Sulfflok : Fontana Collin.
- Frank J Landy. 2004. *Work in the 21 st Century an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York : McGraw-Hill Inc.

- Flippo, L. 1994. *Karir dalam Organisasi (Terjemahan Susanto Budidharmo)*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro.
- Flippo, E.B. 1984. *Personnel Management*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Gibson, Ivancevich, & Donelly., 2004, *Organizational (Behavior, Structure, Proses)*. Diterjemahkan: Organisasi (Perilaku, Struktur dan Proses) Alih Bahasa : Ir. Nunuk Adiarni, MM, 2006, Edisi ke dua belas, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Gibson, Charles and Durick Mark, (1998), "Predictor of Job Stisfaction and Organizational Commitment In Human Service Organization", *Jurnal of Administration*, University of Tennessee.
- Gillmer, B. 2004. *Applied Psychology*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing, Co.Ltd.
- Hadi, S. 2000. *Statistik I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Statistik II*. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Metodologi Research*. Jilid 1. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Metodologi Research*. Jilid 3. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Metodologi Research*. Jilid 4. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Panduan Manual Seri Program Statistik (SPS-2000)*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Handoko, T.H. 1988. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Yogyakarta. BPFE. UGM.
- Hariandja, Marihot Tua. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Yogyakarta. BPFE. UGM.
- Kerlinger, F.N. 1990. *Foundation of Behavioral Research*. Third edition. New York: Holt, Rienhart and Winston. Inc.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management, Tenth Edition*. Prentice-Hall.Inc
- Kreitner, Robert & Kinicky, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Lunandi, A.G., 1994. *Komunikasi Mengena: Meningkatkan Efektifitas Komunikasi Antar Pribadi*, Yogyakarta: Kanisius

- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. Tokyo: Mc Graw-Hill International Book Co.
- Locke, E.A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. (ed: Dunnette). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally College Publishing Company.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama
- Meyer, J.P. 1989. Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A. 1993. Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78: 538-55.
- Muhammad, Arni 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mulyadi, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama
- Myers, M.T. dan Myers, G.E. 1987. *Teori-Teori Manajemen Komunikasi*, Alih Bahasa A. Hasmi Ali. Jakarta : Bahan Aksa
- Noe , R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (1994). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*. Illinois : Austen Press.
- Robbins, S.P. 2004. *Organizational Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice-Hall.Inc.
- Rahmad, J. 1993. *Psikologi Komunikasi*. Bandung : Remaja Rasdakarya Offset
- Sarinah. 2007 *Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja*. Intisari Thesis (tidak diterbitkan), Medan : Pasca Sarjana UMA.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Yogyakarta: YKPN.
- Siegel, L. and Lane, I.M. 1987. *Personnal and Organizational Psychology*. Illinois, Richard D. Irwin.Inc.
- Snyder, Neil H. 1989. *Strategic Management : Methodological Approach*. Addison
- Spitzberg, B.H. and Cupach, W.R. 2002. *Handbook of Interpersonal Competence Research*. New York: Springer-Verlag.

- Staw, B.M. 1991. *Psychology Dimensions of Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Siagian, Sondang.P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung
- Sugiono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfa Beta
- Thewinarti.F. 2004. *Peran Partisipasi Pengambilan Keputusan dan Persepsi Tentang Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan Terhadap Perusahaan*. Intisari Thesis (tidak diterbitkan), Yogyakarta : Pasca Sarjana UGM.
- Thibaut, J.W. and Kelley, H.H. 1986. *The Social Psychology of Groups*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Udo-In yand, P. 1991. *Worker Satisfaction and Communication Pattern on Construction Job-sites*. Philadelphia. Pennsylvania.
- <http://asceditor.unl.edu/archives/1991/Udo-Inyang91.html>
- Varona, F. 2002. Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal*.
- <http://acjournal.org/holdings/vol5/iss3/articles/concept.html>
- Wexley, K.N. and Yukl, G. 1998. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Home wood. Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- Wibowo, Januar. 1998. *Analisa Kepuasan Pengguna Jasa Pendidikan Yang Didukung Siste Informasi Studi Kasus*. STIKOM Surabaya. *Maters Thesis*. Binus Psychology. Home wood. Illinois, Richard D. Irwin Inc.