

**HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL DENGAN PRODUKTIVITAS
KERJA PADA CUSTOMER SERVICE BANK
TABUNGAN NEGARA MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area
Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Meraih Gelar Sarjana**

Disusun Oleh:

**WINARI LESTARI
NIM : 08 860 0078**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2013**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/6/24

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)11/6/24

ABSTRAK

HUBUNGAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PADA COSTUMER SERVICE BANK TABUNGAN NEGARA MEDAN

Oleh:

WINARI LESTARI

NIM : 08 860 0078

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja, dimana yang menjadi subjek penelitian ini adalah para customer service di Bank Tabungan Negara Medan yang berjumlah 46 orang.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi: Terdapat Hubungan yang positif antara kemampuan komunikasi interpersonal dengan produktivitas. Artinya semakin tinggi kemampuan komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi produktivitas kerja dan sebaliknya.

Berdasarkan analisis data dengan teknik korelasi product moment, diperoleh hasil sebagai berikut : 1) Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja, koefisien korelasi product moment Pearson $r_{xy} = 0,465$ dengan bilangan signifikansi sebesar 0,001. Ini berarti bilangan signifikansi lebih kecil dari 0,010. Dari hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi kemampuan komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi produktivitas kerja, dan sebaliknya, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. 2) Komunikasi interpersonal memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja sebesar 21,6%. Hal ini berarti bahwa masih terdapat 78,4% pengaruh dari faktor lain terhadap produktivitas, dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dilihat, antara lain kualitas dan kuantitas kerja, kerjasama, kepribadian, keterampilan, kepemimpinan, keselamatan kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran atau absensi, kesetiaan, ketangguhan dan prestasi kerja.

Komunikasi interpersonal para karyawan berada pada kategori sedang. Hal ini diketahui dengan melihat perbandingan antara mean hipotetik dengan mean empirik. Mean hipotetik penelitian ini adalah sebesar 112,5, mean empiriknya 125,434 dan besarnya bilangan SD 14,495. Produktivitas kerja karyawan berada pada golongan atau level sedang. Hal ini disesuaikan dengan norma yang berlaku pada Bank Tabungan Negara.

Kata Kunci : Komunikasi Interpersonal, Produktivitas Kerja

UCAPAN TERIMA KASIH

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatu

Syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan hidayahNya kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik dan dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sesuai dengan yang diharapkan. Tidak lupa pula saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua saya yang senantiasa mendukung dan memberikan nasehat-nasehatnya kepada saya dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Prof. DR. Abdul Munir M.Pd selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
3. Ibu Nini Sri Wahyuni S.Psi M.si selaku dosen pembimbing 1 yang selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya dalam penulisan skripsi ini.
4. Ibu Rahmi Lubis S.Psi M.Psi selaku pembimbing 2 yang selalu memberikan masukan-masukan yang sangat mendukung dalam penulisan skripsi ini.
5. Ibu Istiana S.Psi M..Pd selaku dosen tamu
6. Seluruh staf Tata Usaha, Pengelola Perpustakaan, dan pegawai psikologi yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih telah memberikan kemudahan dalam proses penyelesaian tugas saya ini.
7. Bapak Kepala Cabang Bank Tabungan Negara Medan yang telah memberikan izin kepada saya untuk melakukan penelitian di tempat

8. Kepada seluruh kakak-kakak Customer Service Bank Tabungan Negara Medanyang telah meluangkan waktunya dalam proses penelitian ini.
9. Untuk kakak saya tercinta Windi Wulandari yang telah membantu saya dalam penelitian di tempat tersebut.
10. Adik saya tercinta Tria Handianti yang selama ini bersedia menemani saya di sela-sela kesibukan kuliahnya.
11. Yang terakhir untuk orang-orang yang saya sayangi, Bagus Bayu prayogo, Widya Utami Lubis, Siti Chadijah Pohan, Fannisa dan sahabat-sahabat saya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan dan semangat dari kalian semua.

Akhir kata saya ucapkan, semoga Allah SWT membalas kebaikan yang ibu-ibu, bapak-bapak, saudara-saudara dan rekan-rekan berikan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatu

Medan....Nopember 2013

Penulis

Winari Lestari



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Batasan Masalah	13
D. Rumusan Masalah	13
E. Tujuan Penelitian	13
F. Manfaat Penelitian	14
BAB II. LANDASAN TEORITIS	
A. Bank Tabungan Negara	15
B. <i>Customer Service</i>	16
C. Produktivitas Kerja	22
1. Pengertian Produktivitas Kerja.....	22

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja	24
3. Metode-metode Penilaian Produktivitas Kerja	28
D. Komunikasi Interpersonal	30
1. Pengertian Komunikasi	30
2. Komunikasi Dalam Organisasi	33
3. Aspek-aspek Dalam Komunikasi Interpersonal	34
D. Hubungan Antara Kemampuan Komunikasi Interpersonal dengan Produktivitas Kerja	42
E. Kerangka Konseptual	44
F. Hipotesis	44
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Tipe Penelitian	45
B. Identifikasi Variabel Penelitian	45
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	45
D. Subjek Penelitian.....	46
E. Metode Pengumpulan Data	47
F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	49
G. Metode Analisis Data	50
BAB IV. PELAKSANAAN, ANALISIS DATA, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Orientasi Kancan dan Persiapan Penelitian	51
B. Analisis Data dan Hasil Penelitian	56

C. Pembahasan	62
BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan	64
B. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bank Tabungan Negara pada tahun 1968 adalah salah satu bank yang bergerak dalam penghimpunan dana masyarakat melalui tabungan, namun tahun 1974 Bank Tabungan Negara ditambah tugasnya yaitu memberikan pelayanan KPR dan untuk pertama kalinya penyaluran KPR terjadi pada tanggal 10 Desember 1976, karena itulah tanggal 10 Desember diperingati sebagai hari KPR di BTN (Formulir Manajemen Kinerja Bank BTN, 2012).

Bank Tabungan Negara ini adalah salah satu bank milik pemerintah yang melayani masyarakat umum, khususnya dalam hal penghimpunan dana. Dalam upaya menjalankan program pelayanan kepada masyarakat, maka *customer service* memiliki andil yang cukup besar agar program pelayanan kepada masyarakat tersebut dapat berjalan dengan lancar.

Customer service adalah suatu bentuk pelayanan yang diberikan kepada nasabah selama berlangsungnya kontrak bisnis dengan perusahaan dan pelayanan yang baik adalah pelayanan yang mengenai sasaran dalam arti sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para pelanggan atau nasabah tersebut. *Customer service* bertugas melayani, memberi informasi tentang produk-produk bank dan fasilitas apa saja yang dimiliki oleh Bank Tabungan Negara serta menciptakan hubungan yang harmonis dengan para nasabah atau calon nasabah. Dengan adanya hubungan baik itu maka akan dapat menarik minat dan perhatian masyarakat untuk menabung di Bank Tabungan Negara. Akan tetapi tumbuhnya minat dan

perhatian masyarakat untuk menabung tidak akan muncul dengan sendirinya jika pelayanan *costumer service* di Bank manapun khususnya Bank Tabungan Negara tidak baik.

Sebagai *costumer service* tentu telah ditetapkan fungsi dan tugas yang harus diembannya. *Costumer service* juga harus bertanggungjawab dari awal sampai dengan selesainya suatu pelayanan nasabah. Fungsi dan tugas-tugas *costumer service* harus benar-benar dipahami sehingga dapat menjalankan tugasnya secara prima. Dalam praktiknya fungsi *customer service* menurut Kasmir (2005) adalah sebagai berikut sebagai resepsionis, sebagai *deskman*, sebagai *salesman*, sebagai *costumer relation officer*, dan sebagai komunikator.

Peningkatan pelayanan kepada para nasabah adalah hal yang sangat penting dalam usaha meningkatkan kepuasan para nasabah, karena para nasabah sangat besar peranannya dalam kontribusi pendapatan secara langsung maupun tidak langsung dalam mendukung eksistensi perusahaan Bank Tabungan Negara.

Untuk meningkatkan kepuasan nasabah, *costumer service* dalam berhubungan dengan para nasabah selalu berusaha agar menarik perhatian dan mempengaruhi konsumen, dimana unsur persuasif sedang berlangsung ketika seorang *costumer service* mendekati diri dan meyakinkan konsumen agar tertarik menjadi nasabah Bank Tabungan Negara. Komunikasi yang dilakukan antara *costumer service* dengan nasabah adalah komunikasi antar pribadi yang bersifat langsung melalui tatap muka. Kepiawaian *costumer service* dalam menjalankan perannya merupakan salah satu faktor sumber daya manusia yang harus benar-benar diperhatikan.

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan perusahaan, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan *output* yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan, dan lain sebagainya menuntut pimpinan perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Salah satu tujuan perusahaan yang paling mendasar adalah bagaimana agar perusahaan dapat bertahan (*survive*) di tengah-tengah persaingan usaha yang semakin ketat. Kemampuan perusahaan untuk dapat bertahan ditandai dengan terpenuhinya kebutuhan dan hak para karyawannya, yakni upah atau gaji, disiplin kerja, motivasi kerja serta hubungan antara sesama karyawan dan hubungan karyawan dengan atasan. Namun untuk mencapai agar perusahaan dapat bertahan, maka dibutuhkan kerjasama yang baik antara pihak manajemen dengan karyawan selaku pekerja.

Kerjasama yang baik antara perusahaan dengan karyawan menggambarkan keharmonisan hubungan antara elemen-elemen yang terkandung dalam perusahaan. Di satu sisi perusahaan memiliki tujuan dan karyawan pun memiliki harapan. Pencapaian tujuan bersama ini akan membuat perusahaan dapat bertahan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, kedua elemen penting yang harus diperhatikan, adalah manajemen dari pihak perusahaan/pengusaha dan karyawan dari pihak tenaga kerja.

Allen (dalam As'ad, 1997) mengatakan bahwa faktor manusia sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan, karena betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi, pengawasan dan penelitiannya, bila karyawan tidak mempunyai minat dan kesenangan dalam menjalankan tugas, maka perusahaan tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Ditambahkan oleh Siagian (2002) bahwa pemahaman mengenai kondisi fisik dan psikis manusia dianggap penting, agar pendayagunaan sumber daya manusia dapat berlangsung dengan efektif (Siagian, 2002).

Kajian dari pihak karyawan selaku tenaga kerja memiliki banyak komponen yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan, diantaranya adalah motivasi kerja, disiplin kerja, stres kerja dan yang paling utama adalah produktivitas kerja karyawan. Khusus mengenai produktivitas kerja merupakan satu unsur penting di dalam suatu organisasi atau unit kerja. Pembahasan mengenai produktivitas kerja dalam dunia kerja menjadi perhatian penting bagi semua pihak, baik sebagai bawahan maupun pimpinan sebagai atasan. Hal ini disebabkan karena produktivitas kerja terkait erat dengan keberhasilan perusahaan apapun dan dimanapun.

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan

masukannya. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai (Syafrizaldi, 2011).

Produktivitas kerja merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk memperoleh hasil maksimal dimana dalam pelaksanaannya, produktivitas kerja terletak pada faktor manusia sebagai pelaksana kegiatan pekerjaan. Jadi faktor manusia memegang peranan penting dalam mencapai hasil agar sesuai dengan tujuan instansi tersebut, karena betapapun sempurnanya peralatan kerja tanpa adanya tenaga manusia tidak akan berhasil memproduksi barang atau jasa sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Saksono, 1995).

Menurut Sinungan (2000) produktivitas kerja dapat diartikan sebagai perbandingan dari apa yang dihasilkan (*out put*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*). Selanjutnya dikatakan oleh Sinungan bahwa produktivitas kerja juga merupakan suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Berdasarkan pendapat ini, maka dapat dinyatakan bahwa hasil dari perpaduan antara keseluruhan peralatan kerja yang digunakan dengan kemampuan individu yang menjadi pelaksana kerja.

Berkaitan dengan upaya melakukan perbaikan organisasi atau perusahaan, maka diperlukan upaya-upaya peningkatan mutu hasil kerja. Siagian (2002) menjelaskan pentingnya meningkatkan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi, jika secara tradisional ditekankan pentingnya orientasi hasil kerja dengan mutu yang semakin tinggi, hal ini perlu ditekankan karena kearifan konvensional dalam dunia manajemen hanya menekankan



pentingnya mutu produk yang dihasilkan. Peningkatan produktivitas kerja karyawan tersebut tidak hanya penting secara internal, akan tetapi juga secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi di mata berbagai pihak di luar organisasi. Ini semua menggambarkan pentingnya peranan manajemen dan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Peningkatan produktivitas maupun prestasi kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia, sebaliknya sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuk. Pemborosan yang dimaksud antara lain adalah pemborosan bahan yang digunakan dan pemborosan waktu kerja karyawan. Karena itu, memberi perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja.

Dengan meningkatkan sumber daya manusia, maka produktivitas kerja juga akan semakin meningkat. Pemberdayaan sumber daya manusia dapat dinyatakan sebagai unsur yang paling strategis dalam organisasi. Tidak ada pilihan lain bagi manajemen kecuali menerima pernyataan tersebut. Karena itu, memberdayakan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hirarki organisasi. Dengan meningkatkan sumber daya manusia, maka produktivitas kerja juga akan semakin meningkat (Siagian, 2002).

Permasalahan yang timbul mengenai produktivitas kerja ini merupakan suatu indikasi bahwa peranan manajemen sebagai pengelola sumber daya manusia diperlukan. Oleh sebab itu sistem manajemen yang diberlakukan oleh perusahaan

kerja karyawan, khususnya bagian *customer service*. Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari tempat penelitian, beberapa tugas dari *customer service* Bank Tabungan Negara antara lain adalah dapat membuat rencana/jadwal pembinaan customer, melaksanakan dan mengkoordinasikan orang lain dalam aktivitas meningkatkan loyalitas pelanggan serta membuat *database account* pelanggan yang akurat; kemampuan memaksimalkan penggunaan fitur-fitur dalam komputer dan menjaga keamanan data; mampu berkomunikasi secara lisan maupun tertulis dengan memperhatikan bahasa non verbal dari lawan bicara, memahami sudut pandang orang lain dan terbuka terhadap pendapat orang lain serta menyajikan informasi yang akurat dengan menyesuaikan kemampuan berbahasa orang lain; mampu membuat analisa sederhana tentang proses bisnis, produk dan service, kebutuhan sumber daya, lingkungan/kondisi bisnis di industri sejenis, baik dari sisi konsep maupun aplikasi praktis, yang dapat menjadi informasi strategis perusahaan dan secara mandiri mampu melakukan pengolahan data, penyimpanan dan penyajian data yang akurat.

Produktivitas kerja dapat menurun kemungkinan disebabkan adanya persaingan yang tidak sehat, kecemburuan sosial antara para anggotanya. Rendahnya produktivitas seringkali juga dikaitkan dengan tingkat pendidikan. Diasumsikan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka makin tinggi pula tingkat produktivitas yang mungkin dapat diraihny (dalam <http://www.massofa.wordpress>, diakses pada 13 Mei 2008).

Berdasarkan fenomena yang terlihat di tempat penelitian ini, masih banyak *customer service* yang kurang produktif, hal ini dapat dilihat dari rendahnya kedisiplinan, sikap terhadap atasan, sikap terhadap rekan kerja, kewibawaan,

kecerdasan, inisiatif dalam bekerja, tanggung jawab, kejujuran, loyalitas kerja karyawan terhadap perusahaan, dan etos kerja. Oleh sebab itu manusia dalam kegiatan kerja memiliki peranan yang sangat sentral. Kondisi ini harus ditingkatkan, khususnya bidang *customer service* yang selalu berhadapan langsung dengan konsumen. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah memberi keyakinan kepada *customer service*, bahwa maju mundurnya perusahaan adalah merupakan tanggungjawab bersama, bukan hanya tanggung jawab perseorangan. Diharapkan dengan meningkatnya pelayanan yang terwujud dari kemampuan *customer service* dalam mengadakan komunikasi interpersonal, akan mampu meningkatkan produktivitas kerja *customer service*.

Mengingat manusia memiliki peran yang sangat besar dalam setiap gerak langkah perusahaan, maka pemahaman akan segala keterbatasan dan kelebihan yang dimiliki manusia menjadi begitu penting. Contohnya, dalam suatu situasi kerja, satu tugas yang sama yang dikerjakan oleh orang yang berbeda, belum tentu memberikan hasil yang sama. Ini menandakan bahwa kemampuan individu dalam bekerja tidak sama, tergantung kepada kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Pembahasan dalam penelitian ini menitikberatkan pada salah satu faktor di atas, yakni faktor internal yang berkaitan dengan kondisi individu selaku pekerja. Faktor internal dimaksud adalah bagaimana kemampuan karyawan dalam mengadakan komunikasi interpersonal. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Handoko (2002) bahwa diantara berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah lingkungan kerja, kedisiplinan, komunikasi interpersonal dan kesehatan. Selain itu Flippo (1986) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/6/24

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)11/6/24

adalah kualitas dan kuantitas kerja, kerjasama, kepribadian, keterampilan, kepemimpinan, keselamatan kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran atau absensi, kesetiaan, ketangguhan dan prestasi kerja.

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, penelitian ini meninjau faktor komunikasi yang terjadi dalam perusahaan. Hubungan yang kurang harmonis antara sesama karyawan ataupun antara karyawan dengan atasan, akan menciptakan suasana kerja yang buruk dan akan mengganggu produktivitas kerja. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis diperlukan komunikasi yang baik antara sesama karyawan dan karyawan dengan atasan maupun antara karyawan dengan para nasabah. Bentuk komunikasi yang paling tepat digunakan adalah komunikasi interpersonal. Dalam hal ini terjadi komunikasi yang timbal balik yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Khusus mengenai komunikasi interpersonal antara karyawan dengan nasabah. Kemampuan karyawan dalam mengadakan komunikasi interpersonal dengan baik terhadap nasabah menjadikan adanya suatu penyampaian informasi yang baik. Hal ini yang dapat menciptakan produktivitas kerja yang pada akhirnya akan mewujudkan tujuan perusahaan.

Terbentuknya gairah kerja, disiplin kerja dan kerjasama di antara karyawan sebagai akibat komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh karyawan bagian *customer service* dengan nasabah, akan dapat menciptakan produktivitas kerja yang pada akhirnya akan mewujudkan tujuan perusahaan. Manusia selalu berkomunikasi antara satu dengan yang lainnya, karena sesungguhnya manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan interaksi antara satu dengan yang

lainnya. Individu menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berkomunikasi,
UNIVERSITAS MEDAN AREA

baik melalui tulisan maupun melalui percakapan. Dapat disimpulkan bahwa kedekatan antara satu orang dengan yang lainnya di dalam aktivitas apapun bergantung pada komunikasi yang terjadi antara keduanya (Rakhmat, 2000).

Komunikasi adalah proses penerimaan dan penyampaian serta pemahaman pada waktu yang sama tanpa ada awal dan akhir. Semua komunikasi melibatkan pengiriman simbol dengan makna tertentu. Simbol-simbol ini dapat berupa simbol verbal dan non verbal. Ketepatan penyampaian simbol-simbol dalam komunikasi tergantung pada seberapa jauh ketepatan penerima dalam menafsirkan informasi yang disampaikan oleh pengirim. Dengan adanya ketepatan informasi ini maka terjadilah apa yang dinamakan dengan penerima mengetahui apa yang diketahui pengirim, penerima menilai sebagaimana pengirim menilai, penerima merasakan apa yang dirasakan pengirim dan memutuskan apa yang diputuskan oleh pengirim (Rakhmat, 2000).

Komunikasi interpersonal merupakan interaksi berbalasan antara dua orang dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan atau meraih hasil yang diharapkan (Rakhmat, 2000). Menurutnya, dalam komunikasi interpersonal terdapat orang yang menyampaikan pesan, pesan yang akan disampaikan dalam komunikasi serta orang yang menerima pesan.

Komunikasi interpersonal dianggap efektif atau berhasil jika dalam komunikasi tersebut pesan yang disampaikan oleh *costumer service* kepada pelanggan atau nasabah dapat diterima secara tepat dan dipahami oleh nasabah atau pelanggan tersebut. Salah satu faktor penting yang menentukan kinerja seorang *costumer service* adalah bagaimana kedua belah pihak yaitu antara karyawan dengan nasabah yang terlibat dalam komunikasi memiliki pandangan

atau memaknai pesan yang disampaikan oleh lawan komunikasinya (De Vito, 1989).

Begitu pentingnya sebuah komunikasi mendorong setiap pengusaha untuk dapat meraih sukses dan merebut pangsa pasar yang seluas-luasnya dengan menutupi jurang yang terbentang antara pihak pengusaha dengan masyarakat sebagai publiknya guna membina hubungan yang lebih baik. Khusus di bidang perbankan, persaingan antar bank ini semakin marak ditandai dengan banyaknya bermunculan bank-bank, baik bank nasional maupun bank asing yang berusaha memberikan pelayanan di bidang keuangan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu bila bank ingin tetap bertahan di era globalisasi ini, maka dunia perbankan harus mampu tampil profesional, sehat dan punya daya saing kuat.

Sebuah bank dikatakan kuat apabila memiliki kepercayaan dari masyarakat (nasabah). Namun sekuat apapun bank yang dimaksud, jika masyarakat (nasabah) kehilangan kepercayaan, bank apapun namanya dan dimanapun tempatnya di dunia serta siapapun pemiliknya tidak akan bertahan hidup. Dalam hal ini bank juga harus menyadari apa yang menjadi tugas utamanya, yaitu memenuhi kebutuhan-kebutuhan nasabahnya dan berusaha memuaskan mereka. Selain itu juga diperlukan komunikasi yang efektif. Agar dapat berkomunikasi yang efektif, selain melalui publikasi lewat media massa, salah satunya adalah dengan membentuk "*costumer service*" yang dapat menjadi jembatan untuk mempererat hubungan dengan pihak luar perusahaan (nasabah) demi terciptanya opini publik yang menguntungkan perusahaan (Kasmir, 2005).

Dari fenomena yang terlihat di tempat penelitian ini, masih terlihat beberapa orang karyawan bagian *customer service* yang kurang mampu

mengadakan komunikasi interpersonal kepada para nasabah. Hal ini diketahui dari komentar nasabah yang kecewa dengan sikap *customer service* yang tidak ramah, tidak mau dan juga tidak mampu memberikan penjelasan terhadap informasi-informasi yang dibutuhkan nasabah. Akibat kurangnya kemampuan dalam mengadakan komunikasi interpersonal dengan para nasabah, maka produktivitas kerja *customer service* menjadi rendah. Hal inilah yang melatarbelakangi ketertarikan peneliti untuk melakukan penelitian di Bank Tabungan Negara dengan judul: "Hubungan Antara Kemampuan Komunikasi Interpersonal dengan Produktivitas Kerja Karyawan *Customer Service* Bank Tabungan Negara Medan".

B. Identifikasi Masalah

Melihat pentingnya produktivitas kerja dalam sebuah perusahaan yang berdampak kepada keberhasilan perusahaan, maka perlu ditinjau beberapa faktor yang menjadi penyebab tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan ditentukan oleh bagaimana kemampuan karyawan dalam hal ini *customer service* dalam mengadakan komunikasi interpersonal, baik terhadap sesama karyawan, dengan atasan maupun dengan para nasabah. Rendahnya atau buruknya kemampuan dalam mengadakan komunikasi interpersonal ini berdampak kepada rendahnya produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan fenomena yang dapat dilihat di tempat penelitian ini dilakukan, tidak sedikit karyawan yang kurang mampu dalam mengadakan komunikasi interpersonal kepada para nasabah. Hal ini diketahui dari komentar nasabah yang kecewa dengan sikap *customer service* yang menunjukkan sikap tidak ramah, tidak mau tahu dan juga tidak mampu

memberikan penjelasan tentang informasi-informasi yang dibutuhkan nasabah.

Kemudian ditemukan juga beberapa karyawan yang memiliki produktivitas kerja rendah berdasarkan informasi bagian *Human Resources Development*.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini menekankan pada masalah produktivitas kerja karyawan, dimana dari berbagai faktor penyebab tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan ditentukan oleh faktor kemampuan karyawan *customer service* dalam mengadakan komunikasi interpersonal. Oleh sebab itu penelitian ini memfokuskan perhatian pada kajian atau keterkaitan antara kemampuan komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja *customer service*. Produktivitas kerja adalah aktivitas fisik maupun otak yang dapat memproduksi hasil perusahaan sesuai standar yang telah ditetapkan. Sementara itu komunikasi interpersonal adalah suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang. Sebagai subjek dalam penelitian ini adalah *customer service* Bank Tabungan Negara Cabang Medan.

D. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : “Apakah ada hubungan antara kemampuan komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja *customer service* Bank Tabungan Negara cabang Medan?”.

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji adanya hubungan antara kemampuan komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja *customer service* Bank Tabungan Negara cabang Medan.

F. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Penelitian ini dimaksudkan bermanfaat memperkaya pengetahuan tentang bagaimana berkomunikasi yang baik dengan nasabah agar tercapainya hubungan kedekatan secara psikologis yang membuat para nasabah tertarik dengan penawaran yang ditawarkan oleh bank tersebut.

2. Secara praktis

Diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat kepada karyawan serta lembaga perusahaan yang ada di dalamnya untuk lebih memperhatikan lagi kemampuan komunikasi interpersonal para *customer service*. Hal ini penting mengingat tingginya kemampuan mengadakan komunikasi interpersonal berperan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Bank Tabungan Negara

Bank Tabungan Negara (BTN) menetapkan tanggal 9 februari 1950 sebagai hari lahir dan tanggal lahir yang sebelumnya bernama Bank Tabungan Pos. Pengesahan status Bank Tabungan Negara sebagai bank milik Negara ditetapkan dengan UU No. 20 tahun 1968 tanggal 19 Desember 1968 yang sebelumnya (sejak tahun 1964) Bank Tabungan Negara menjadi BNI unit V. Bank Tabungan Negara pada tahun 1968 adalah salah satu bank yang bergerak dalam penghimpunan dana masyarakat melalui tabungan, namun tahun 1974 Bank Tabungan Negara ditambah tugasnya yaitu memberikan pelayanan KPR dan untuk pertama kalinya penyaluran KPR terjadi pada tanggal 10 Desember 1976, karena itulah tanggal 10 Desember diperingati sebagai hari KPR di BTN (Formulir Manajemen Kinerja Bank BTN, 2012).

Pengesahan status Bank Tabungan Negara sebagai bank milik Negara ditetapkan dengan UU No. 20 tahun 1968 tanggal 19 Desember 1968 yang sebelumnya (sejak tahun 1964) Bank Tabungan Negara menjadi BNI unit V. Jika tugas utama saat pendirian POSTSPAABANK (1897) sampai dengan Bank Tabungan Negara (1968) adalah bergerak dalam penghimpunan dana masyarakat melalui tabungan, maka sejak tahun 1974 *BANK TABUNGAN NEGARA* ditambah tugasnya yaitu memberikan pelayanan KPR dan untuk pertama kalinya penyaluran KPR terjadi pada tanggal 10 Desember 1976, karena itulah tanggal 10

Desember diperingati sebagai hari KPR di BTN.

Bentuk hukum Bank Tabungan Negara mengalami perubahan lagi pada tahun 1992 ,yaitu dikeluarkanya PP No. 24 tahun 1992 tanggal 19 April 1992 yang merupakan pelaksanaan dari UU No. 7 tahun 1992 bentuk hukum Bank Tabungan Negara berubah menjadi perusahaan Perseroan. Sejak itu nama Bank Tabungan Negara menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) dengan *call name* Bank BTN. Berdasarkan kajian konsultan *independent, Price Waterhouse Coopers*, Pemerintah melalui Menteri BUMN dalam surat No. S-544/MBU/2002 tanggal 21 Agustus 2002 memutuskan Bank BTN sebagai bank umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi.

B. *Customer Service*

Customer service (CS) adalah pelayanan nasabah atau yang sering disebut sebagai *Customer service Officer* (CSO) berasal dari dua kata yaitu *Customer* yang berarti pelanggan dan *Service* yang berarti pelayanan. Pelayanan diartikan sebagai tindakan atau perbuatan seseorang atau organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan atau nasabah. Sedangkan Pelayanan nasabah atau *Customer service Officer* dalam perbankan adalah kelompok kerja pelayanan yang merupakan himpunan dari pegawai yang profesional di bidang pelayanan dan ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kepada nasabah, dengan cara memenuhi harapan dan kebutuhannya (Formulir Manajemen Kinerja Bank BTN, 2012).

Customer service Officer dituntut untuk selalu berhubungan dengan nasabah dan menjaga hubungan itu tetap baik. Hal ini tentu saja harus dilakukan karena menjaga hubungan yang baik dengan nasabah juga berarti menjaga citra

bankitas yang dapat terus meningkat di mata nasabah. *Customer service*

Officer harus memiliki kemampuan melayani nasabah secara tepat dan cepat serta memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. *Customer service Officer* yang baik harus diikuti dengan tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung kecepatan, ketepatan, dan keakuratan pekerjaannya. Selain itu, *Customer service Officer* dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada nasabahnya, agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan nasabah. Untuk itu seorang *Customer service Officer* harus memiliki dasar-dasar pelayanan yang kukuh seperti etiket pelayanan, pengenalan produk, dan dasar-dasar lainnya. Pelayanan yang diberikan akan berkualitas jika setiap petugas *Customer service Officer* dibekali pengetahuan tentang dasar-dasar pelayanan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dihadapinya, termasuk kemampuannya menguasai pengetahuan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan bank dan produk yang ditawarkan (Formulir Manajemen Kinerja Bank BTN, 2012)..

Dalam hal ini apa yang dilakukan oleh para *Customer service* ketika ia sedang berkomunikasi dengan para nasabah adalah ketika *customer service* dan nasabah terlibat dalam komunikasi itu sebenarnya telah mengirimkan suatu pesan, karena pesan mempunyai kekuatan bermakna dengan mengandung nilai informatif. Pemahaman terhadap pesan dipengaruhi pula oleh faktor denotatif dan konotatif suatu kata dalam pesan (Liliwari, 1991).

Selain itu, pelayanan yang baik memiliki ciri-ciri tersendiri. Dalam hal ini, bank menggunakan kriteria untuk membentuk ciri-ciri pelayanan yang baik yang didorong oleh beberapa faktor pendukung yang berpengaruh langsung terhadap mutu pelayanan yang diberikan.

Faktor manusia adalah sebagai faktor yang memberikan pelayanan tersebut. *Customer service Officer* yang melayani nasabah harus memiliki kemampuan melayani pelanggan secara tepat dan cepat. Di samping itu, *Customer service Officer* harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi, sopan santun, ramah, dan bertanggung jawab penuh terhadap nasabahnya.

Selanjutnya faktor tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung kecepatan, ketepatan, dan keakuratan pekerjaan. Sarana dan prasarana yang dimiliki harus dilengkapi oleh kemajuan teknologi terkini. Pada akhirnya, sarana dan prasarana ini dioperasikan oleh manusia yang berkualitas. Kedua faktor pendukung di atas, saling menunjang satu sama lainnya. Setelah ada faktor pendukung yang berpengaruh terhadap mutu layanan, terbentuklah ciri-ciri pelayanan yang baik, antara lain sebagai berikut (Liliweri, 1991):

1. Sarana Fisik

Sarana fisik terdiri dari dua unsur yaitu tersedianya karyawan yang baik dan tersedianya sarana dan prasarana yang baik. *Customer service Officer* yang baik harus ramah, sopan, menarik, cepat tanggap, pandai bicara, menyenangkan serta pintar, karena kenyamanan nasabah sangat tergantung dari *Customer service Officer* yang melayaninya. Selain itu, *Customer service Officer* juga harus mampu memikat dan mengambil hati nasabah sehingga nasabah semakin tertarik. Demikian juga, dengan cara kerja karyawan yang rapih, cepat, dan cekatan.

Salah satu hal yang paling penting yang harus diperhatikan adalah sarana dan prasarana yang dimiliki bank. Peralatan dan fasilitas yang dimiliki seperti ruang tunggu dan ruang untuk menerima tamu harus dilengkapi dengan

berbagai fasilitas yang memadai sehingga membuat nasabah merasa nyaman, betah, dan tidak bosan di ruangan tersebut.

2. Tanggung Jawab

Dalam menjalankan kegiatan pelayanan, *Customer service Officer* harus mampu bertanggung jawab melayani setiap nasabah dari awal hingga selesai. Nasabah akan merasa puas jika mereka merasakan adanya tanggung jawab dari *Customer service Officer* tersebut. Apabila ada nasabah yang tidak dilayani secara tuntas akan menjadi citra yang buruk bagi bank. Nasabah yang tidak puas tersebut selalu membicarakan hal-hal yang negatif tentang bank, dan biasanya suatu keburukan akan lebih cepat berkembang dari pada kebaikan.

3. Responsif

Seorang *Customer service Officer* harus mampu melayani secara cepat dan tepat. Dalam melayani nasabah, *Customer service Officer* harus melakukannya sesuai prosedur layanan yang ditetapkan bank. Layanan yang diberikan harus sesuai jadwal dan jangan membuat kesalahan (sesuai prosedur bank dan keinginan nasabah).

Melayani secara cepat artinya melayani dalam batasan waktu yang normal. Pelayanan untuk setiap transaksi sudah memiliki standar waktu, namun karyawan juga harus pandai mengatur waktu dan jangan berbicara hal-hal diluar konteks pekerjaan secara berlebihan pada saat melayani nasabah. Sedangkan melayani secara tepat artinya jangan sampai terjadi kesalahan baik

dalam hal pembicaraan maupun pekerjaan. Proses yang terlalu lama dan

berbelit-belit akan membuat nasabah menjadi tidak betah dan malas berhubungan kembali.

4. Komunikatif

Mampu berkomunikasi artinya *Customer service Officer* harus mampu dengan cepat memahami keinginan nasabah. Selain itu, *Customer service Officer* harus dapat berkomunikasi dengan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti.

Komunikasi harus dapat membuat nasabah senang sehingga jika nasabah mempunyai masalah, nasabah tidak segan-segan mengemukakannya kepada *Customer service Officer*. Mampu berkomunikasi dengan baik juga akan membuat setiap permasalahan menjadi jelas sehingga tidak timbul salah paham.

5. Keamanan

Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi artinya *Customer service Officer* harus menjaga kerahasiaan informasi data nasabah, terutama yang berkaitan dengan uang dan pribadi nasabah. Dalam perusahaan perbankan kerahasiaan nasabah sangat dijunjung tinggi. Bank tidak boleh sembarangan memberikan informasi kecuali memang dipersyaratkan oleh undang-undang. Menjaga rahasia nasabah merupakan ukuran kepercayaan nasabah kepada bank.

6. Kecakapan

Untuk menjadi *Customer service Officer* yang khusus melayani nasabah, *customer service* harus memiliki kemampuan dan pengetahuan tertentu.

Tugas *customer service* selalu berhubungan dengan nasabah. *Customer service Officer* harus dididik khusus mengenai kemampuan dan pengetahuan untuk menghadapi nasabah maupun kemampuan dalam bekerja.

7. Pemahaman

Berusaha memahami kebutuhan nasabah artinya karyawan harus cepat tanggap terhadap apa yang diinginkan oleh nasabah. Usahakan mengerti dan memahami keinginan dan kebutuhan nasabah secara tepat.

8. Kredibilitas

Kepercayaan calon nasabah kepada bank mutlak diperlukan sehingga calon nasabah mau menjadi nasabah bank yang bersangkutan. Kepercayaan merupakan ujung tombak bank untuk menjalankan aktivitasnya. Sekali pelayanan yang diberikan dapat memuaskan nasabah, maka akan menimbulkan kepercayaan kepada nasabah tersebut. Meningkatkan kepercayaan lebih berat dari pada mempertahankan kepercayaan yang sudah diberikan.

9. Keramahan

Keramahan adalah sikap positif dan perilaku terhormat yang harus ditunjukkan kepada setiap nasabah. Karyawan bank harus menjalin keramahan dan keakraban kepada nasabah, agar nasabah merasa senang dan nyaman ketika berhadapan dengan karyawan bank.

10. Hubungan

Masing-masing bagian dalam bank harus memiliki kemudahan akses dalam berkomunikasi dengan nasabahnya. Apabila nasabah ingin berkomunikasi

langsung dengan bagian tertentu nasabah dapat berbicara langsung dengan karyawan bank yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *customer service officer* dalam perbankan adalah kelompok kerja pelayanan yang merupakan himpunan dari pegawai yang profesional di bidang pelayanan dan ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kepada nasabah, dengan cara memenuhi harapan dan kebutuhannya.

C. Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi oleh tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai (Syafizaldi, 2001).

Manusia sebagai salah satu dari sumber daya, memiliki peran yang penting dalam dunia usaha. Dalam bekerja, individu harus memiliki produktivitas dalam bekerja, karena pertumbuhan dan perkembangan perusahaan terletak pada tingkat produktivitas kerja itu sendiri. Peningkatan produksi dapat dilakukan melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan, sehingga masyarakat dapat menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri.

Sinungan (2005) menjelaskan produktivitas kerja sebagai suatu sikap mental seseorang yang selalu berpandangan optimis sehingga dapat mempengaruhi peningkatan hasil kerja yang lebih baik lagi. Sedangkan Hallet

(dalam Timpe, 1999) mengatakan bahwa produktivitas kerja adalah sebagai suatu

upaya secara fisik maupun rohani untuk mengembangkan kinerja sehingga dapat memproduksi hasil perusahaan yang berkualitas dan bermutu sesuai harapan perusahaan. Penjelasan tersebut juga didukung pendapat Sinungan (2005) yang mengatakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu berpandangan optimis sehingga selalu berusaha untuk dapat menghasilkan kualitas kerja yang lebih berkualitas.

Anoraga (2006) menjelaskan produktivitas kerja merupakan fungsi dari kepribadian dan kemampuannya dalam bekerja. Dalam hal ini apabila individu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja, ditambah dengan ketampilannya dalam bekerja, maka hal ini akan menciptakan hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu Miner (1992) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan produktivitas kerja adalah hubungan antara kuantitas barang dengan jasa yang dihasilkan dengan jalan karyawan, modal uang dan sumber alam yang digunakan dalam produksi.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas, maka dapat dinyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan suatu aktivitas fisik maupun otak yang dapat memproduksi hasil perusahaan sesuai standar yang telah ditetapkan dengan jalan karyawan, modal uang dan sumber alam yang digunakan dalam produksi, melalui proses kerja tersebut maka seseorang akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya atau pencapaian pribadi seperti kebutuhan sosialisasi dan persahabatan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang baik itu

berasal dari dalam dirinya maupun berasal dari luar dirinya. Menurut Mc.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/6/24

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

Cromick dan Tiffin (dalam Wexley dan Yukl, 1997) pada dasarnya produktivitas kerja merupakan hasil dari totalitas pengaruh aspek-aspek kondisi individual dan kondisi situasional.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Simanjuntak (dalam Syafrizaldi, 2011), yaitu:

a. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu yang benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Stoner (1991), mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas bukan pada pemutakhiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan karyawan yang paling utama. Dari hasil penelitian beliau menyebutkan 75% peningkatan produktivitas justru dihasilkan oleh perbaikan pelatihan dan pengetahuan kerja, kesehatan dan alokasi tugas.

b. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan menurut Handoko (1998) adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan kerja

Turunnya produktivitas kerja sering disebabkan oleh turunnya semangat dan kegairahan kerja karyawan dan salah satu faktor yang mempengaruhi gairah kerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang bersih, teratur, sirkulasi udara yang baik dan sebagainya memberi pengaruh positif terhadap pekerjaan karyawan.

b. Kedisiplinan

Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan maka kedisiplinan perlu ditegakkan. Pelaksanaan dari kedisiplinan ini dijalankan apabila tingkat kesejahteraan karyawan sudah tercapai.

c. Komunikasi

Terjadinya hubungan komunikasi yang harmonis antara karyawan dengan pimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

d. Kesehatan

Semakin baik kesehatan fisik perusahaan maupun fisik seseorang akan berpengaruh pada hasil kerja karyawan.

Beberapa pendapat ahli yang juga mendasar pada pengertian di atas, antara lain dikemukakan oleh Hadi (1980) yang menyatakan produktivitas kerja dipengaruhi oleh:

- a. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kondisi dan lingkungan kerja meliputi: waktu kerja, istirahat, suhu, sirkulasi udara, penerangan, suara, umur, serta tugas-tugas kerja.

- b. Faktor-faktor yang berhubungan dengan antar manusia seperti sistem upah, pergeseran tugas, mutu pengawasan, serta interaksi atasan dan bawahan.

Menurut pendapat Steers (1980), produktivitas kerja seseorang merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor penting yaitu:

- a. Kemampuan, perangai dan minat
- b. Kejelasan dan penerima penjelasan seorang pekerja
- c. Tingkat motivasi

Selanjutnya menurut Handoko (2002) beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama dan kualitas kerja. Sementara itu Flippo (1986) menguraikan bahwa ada sebelas faktor yang lazim dinilai perusahaan dalam produktivitas kerja karyawan, yaitu: kualitas dan kuantitas pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

- a. Kuantitas pekerjaan di atas diartikan sebagai kemampuan karyawan menciptakan suatu hasil kerja yang baik, sementara kuantitas pekerjaan lebih dititikberatkan kepada frekuensi karyawan dalam menunjukkan hasil kerja pada periode tertentu.
- b. Kerjasama pada hakekatnya adalah saling berhubungan antara seseorang dengan orang lain dengan suatu keinginan yang nyata untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan dengan baik.
- c. Hal lainnya yang perlu dinilai dari prestasi kerja karyawan adalah masalah kepribadian seperti dimilikinya rasa percaya diri oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- d. Keterampilan merupakan keahlian yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap bidang tugas yang dibebankan kepada karyawan yang bersangkutan.

- e. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengelola atau memimpin bawahannya untuk mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan pekerjaan.
- f. Keselamatan kerja merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya, dimana dalam hal ini prestasi kerja yang dilihat dan keselamatan kerja, terutama bagi diri dan rekan kerja lainnya.
- g. Pengetahuan pekerjaan menyangkut keluasan wawasan karyawan mengenai segala hal yang menyangkut tugas-tugas yang akan dilaksanakannya.
- h. Kehadiran atau absensi merupakan sikap loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perusahaan tempat dimana karyawan tersebut bekerja.
- i. Kesetiaan, merupakan sikap loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perusahaan tempat di mana karyawan tersebut bekerja.
- j. Ketangguhan adalah sikap mental yang dimiliki karyawan dalam menerima dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- k. Prestasi kerja paling akhir yang biasanya dinilai dari karyawan adalah mengenai kemampuan karyawan dalam memberikan inisiatif, terutama dalam pemecahan masalah, menciptakan ide dan konsep baru dalam mengembangkan atau untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja meliputi kualitas dan kuantitas kerja, kerjasama, kepribadian, keterampilan, kepemimpinan, keselamatan kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran atau absensi, kesetiaan, ketangguhan dan prestasi kerja.



3. Metode-metode Penilaian Produktivitas Kerja

Ada beberapa cara dalam melaksanakan penilaian produktivitas kerja karyawan, diantaranya seperti dikemukakan Wexley dan Yukl (1997) yaitu:

- a. *Rating scale* (skala rata-rata), meliputi *graphic scale* (skala grafik), *multiplis scale* (skala ganda), dan *behavioral scale* (skala tingkah laku).
- b. *Cheklis*, meliputi *wegted cheklis* dan *torced choise cheklis*.
- c. *Rating alternation paired* (membandingkan pilihan penilaian)
- d. *Critical incident* (kejadian-kejadian yang kritis).
- e. *Group Apraisal* (penilaian kelompok) meliputi *essay evaluation* (evaluasi jawaban).

Selanjutnya menurut Heidjracman dan Husnan (1994) metode penilaian produktivitas kerja, secara garis besar dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu:

- a. Metode tradisional yang mendasar atas satu pihak saja (biasa dilakukan oleh pimpinan saja) dengan menggunakan unsur-unsur judgement. Aspek yang diukur meliputi karakteristik karyawan, sumbangan pada perusahaan serta gabungan dari keduanya metode tradisional ini terdiri dari.

- 1). *Rating*, ialah cara terbuka dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja, yaitu dengan membandingkan karyawan satu dengan yang lainnya meliputi perbandingan prestasi kerja secara keseluruhan atau umum.

- 2). *Person to person comparison* (perbandingan karyawan dengan karyawan)
Penilaian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara karyawan dan dilakukan dalam hal ini perlu dirancang terlebih dahulu skala untuk tiap-tiap faktor yang akan dinilai. Penilaian akan dibandingkan suatu faktor dari seorang karyawan dengan karyawan pembanding.

- 3). *Grading*, Penilaian prestasi kerja karyawan diperbandingkan dengan defenisi dari masing-masing faktornya akan dinilai. Kadang-kadang metode ini diubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan (*forced distribution*), yaitu menggolongkan karyawan ke dalam jenjang tertentu pada distribusi normal. Dalam hal ini penilaian harus melakukan penilaian relatif diantara karyawan tersebut. Di samping membandingkannya dengan defenisi masing-masing kategori.
 - 4). Skala gratis, penilaian dilakukan pada tiap-tiap faktor pendukung prestasi kerja dengan cara mengklasifikasikannya ke dalam yang telah ditetapkan secara bertingkat dari yang baik hingga yang kurang sekali.
 - 5). *Cheklis*t, penilaian prestasi kerja dilakukan dengan tingkah laku kerja karyawan. Dengan menjawab “ya” dan “tidak saja” sifatnya lebih bersifat lapran tingkah laku kerja saja.
2. Metode yang mengacu pada penetapan tujuan bersama yaitu, dengan manajemen berdasarkan sasaran (MBS), atau yang lebih dikenal dengan *management by objective* (MBO). Adapaun metode MBO merupakan penentu bersama-sama antara pimpinan dan bawahan, untuk selanjutnya digunakan sebagai pedoman penilaian dan diikuti dengan penilaian secara bersama terhadap pelaksanaan pekerjaan, jadi MBO ini merupakan suatu cara pengelolaan, bukan sekedar cara penilaian kerja biasa.

Sementara itu penilaian produktivitas kerja karyawan Bank BTN, khususnya bagian *customer service* dilandasi beberapa hal, yakni *customer service management, computer skill, communication skill, business knowledge* dan *database management*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan dapat dinilai dengan metode tradisional, yang mendasarkan atas penilaian satu pihak saja (biasanya dilakukan oleh pimpinan saja) dan metode yang mengacu pada penetapan tujuan bersama, yaitu dengan manajemen berdasarkan sasaran (MBS) atau yang lebih dikenal dengan *management by objective* (MBO).

D. Komunikasi Interpersonal

1. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah suatu proses komunikasi yang berlangsung secara tatap muka yang dilakukan antara dua orang atau lebih baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang. R. Wayne Pace (Rakhmat, 2001) mengatakan "*interpersonal communication is communication involving two or more in a face to face setting.*"

Pengertian komunikasi interpersonal menurut Wexley (dalam Jenni, 2009) adalah merupakan alat yang ampuh untuk mempengaruhi orang lain serta efektif untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang karena sifatnya dialog yang berupa percakapan. Vito (Liliweri, 1991) komunikasi interpersonal merupakan pengiriman pesan-pesan dari seorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung.

Harold (Loise, 1992), komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antar pribadi dengan pribadi. Komunikasi antar pribadi dengan pribadi melibatkan secara langsung orang yang satu dengan yang lain dalam memberi dan menerima

informasi, gagasan atau ide-ide. Menurut sifatnya, komunikasi interpersonal

(pribadi) dibedakan menjadi 2 yaitu: komunikasi diadik yaitu proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang dalam situasi tatap muka yang dilakukan melalui tiga bentuk yaitu percakapan, wawancara dan dialog, dan yang kedua adalah komunikasi kelompok kecil yaitu proses komunikasi yang berlangsung antara tiga orang atau lebih secara tatap muka dimana anggota-anggotanya saling berinteraksi.

Sebagai sebuah komunikasi tatap muka, Widjaja (2000) tujuan komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui diri sendiri dan orang lain.
- b. Mengetahui dunia luar.
- c. Menciptakan dan memelihara hubungan menjadi bermakna.
- d. Mengubah sikap dan perilaku.
- e. Bermain dan mencari hiburan.
- f. Membantu orang lain.

Hoopes (dalam Rakhmat, 2001), mengamati bahwa orang-orang yang terasing adalah mereka yang diabaikan atau mereka mengabaikan diri mereka sendiri. Dalam hubungan komunikasi interpersonal murni, tidak ada orang yang diabaikan demikian pula tidak ada pula orang yang ingin mengabaikan orang lain.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal antara lain adalah suatu proses komunikasi yang berlangsung secara tatap muka yang dilakukan antara dua orang atau lebih baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang.

2. Komunikasi Dalam Organisasi

Desain organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi keempat arah yang berbeda, yaitu: ke bawah, ke atas, horisontal, serta diagonal (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996).

a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*).

Komunikasi ke bawah mengalir dari individu dari 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 horisontal (*horizontal communication*).

Komunikasi horisontal 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 di mana anggota tidak dapat berkomunikasi melalui saluran ke atas, ke bawah, atau horisontal.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam organisasi yang terjadi terdiri dari empat macam, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horisontal, komunikasi diagonal.

3. Aspek-aspek Dalam Komunikasi Interpersonal

De Vito (1989) menyatakan agar komunikasi interpersonal berlangsung dengan efektif, maka ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku komunikasi interpersonal tersebut, 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 (*Empathy*)

Empati didefinisikan oleh Backrack (dalam Setia, 2004) sebagai 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 diharapkan.

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 didalamnya 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”.

Spitzberg dan Cupach (dalam Setia, 2004) menjelaskan bahwa agar komunikasi interpersonal efektif dapat menerapkan model kompetensi. Model tersebut menawarkan lima kualitas efektifitas yakni:

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. Sosok yang santai menurut riset, mengkomunikasikan sikap terkendali, status serta kekuatan. Ketegangan, kekakuan serta kecanggungan mengisyaratkan ketidakmampuan mengendalikan orang lain atau ia 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 nonverbal, 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 nonverbal 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 komunikasi selama terjadi interaksi. Orientasi tersebut mencakup pengkomunikasian perhatian dan minat terhadap apa yang dikatakan komunikasi. Komunikator yang berorientasi pada pihak lain melihat situasi dan interaksi dari sudut pandang lawan bicara dan menghargai perbedaan pandangan.

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 komunikator. 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 komunikator.

Menurut Lunandi (1994) ada empat aspek yang mempengaruhi komunikasi interpersonal yaitu :

- 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 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 memiliki 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 cendekiawan 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 di mana individu tersebut 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 kesetaraan.

E. Hubungan Antara Kemampuan Komunikasi Interpersonal dengan Produktivitas Kerja

Sebagaimana telah diketahui bahwa komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dielakkan. Melalui komunikasi interpersonal, seorang atasan dapat mentransfer pikiran atau informasi yang ia miliki kepada bawahannya. Teguran, penjelasan, pertanyaan merupakan bentuk

komunikasi interpersonal dalam bentuk verbal. Komunikasi dalam bentuk yang bersifat non verbal, antara lain adalah anggukan kepala ataupun lambaian (De Vito, 1989).

Adanya komunikasi interpersonal yang terjalin antara sesama karyawan, antara karyawan dengan atasan dan antara karyawan dengan nasabah akan berkorelasi dengan produktivitas kerja karyawan. Dimilikinya kemampuan yang tinggi dalam komunikasi interpersonal berarti bahwa karyawan, memiliki keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, serta kesetaraan (dalam Setia, 2004).

Dimilikinya kemampuan dalam mengadakan komunikasi interpersonal ini sangat penting dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Hanafie (<http://niafauzi.wordpress.com/2012/12/14/peranan-komunikasi-interpersonal-pimpinan-kasus-motivasi-dan-produktivitas-kerja-pegawai-di-kantor-kecamatan-baros-kodya-sukabumi/> diakses 30 Maret 2013) bahwa keberhasilan menjalankan fungsi manajemen tergantung dari interaksi pimpinan dengan bawahan dan antar bawahan melalui komunikasi interpersonal yang merupakan proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan sebagai dasar untuk mempengaruhi perubahan perilaku melalui proses psikologis seperti persepsi pemahaman dan komunikasi. Komunikasi interpersonal yang berlangsung dengan lancar dalam sebuah perusahaan berdampak terhadap produktivitas kerja para karyawan.

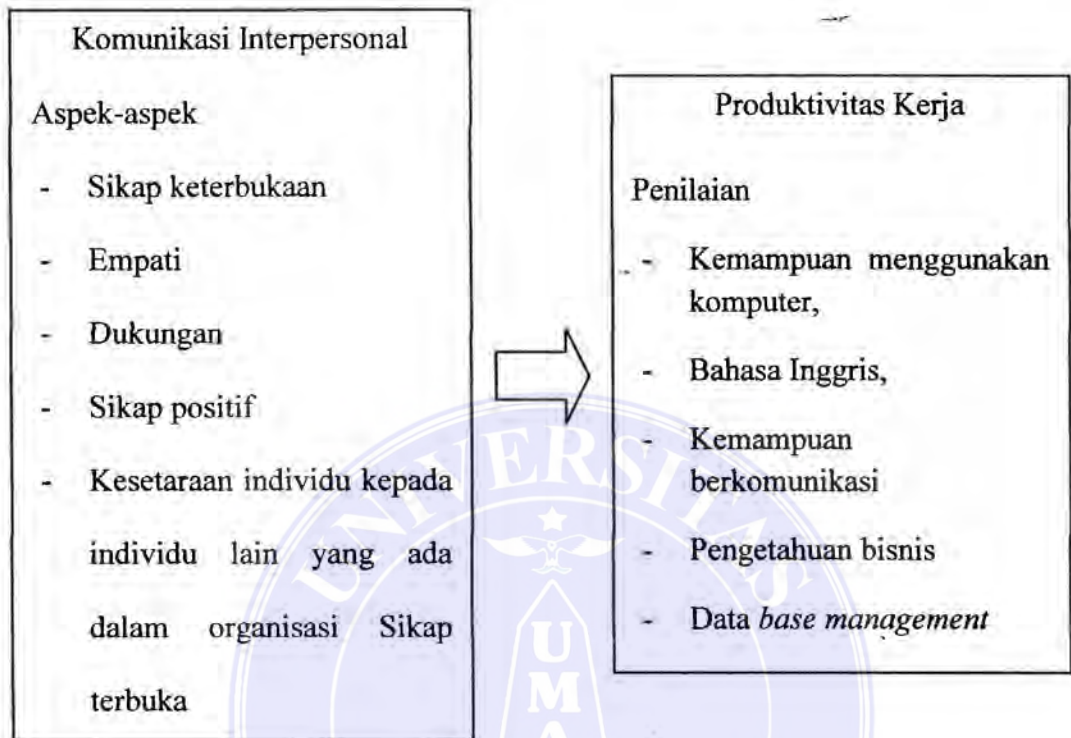
Produktivitas kerja adalah program perusahaan yang menjadi tujuan yang akan dicapai agar perusahaan tetap dapat beroperasi dan menghasilkan *output*

yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (keberlangsungan proses

produksi). Demi mencapai tujuan tersebut, SDM lah yang menjadi faktor kuncinya sehingga perusahaan harus benar-benar memilih SDM yang berkompeten dan yang tidak kalah penting adalah memiliki kemampuan *interpersonal relationship* yang baik karena kemampuan tersebut akan dapat meningkatkan kerja sama seluruh karyawan dan pada akhirnya dapat mendukung program peningkatan produktivitas (<http://excellent-personal-development-center.blogspot.com/2010/07/hubungan-antara-interpersonal.html>).

Kemampuan *interpersonal relationship* yang baik di dalam diri setiap karyawan dan didukung kemampuan perusahaan untuk menempatkan SDM di bagian yang sesuai dengan minat dan bakatnya, diharapkan produktivitas dapat ditingkatkan secara terus menerus. Namun demikian, bagi perusahaan yang belum memiliki SDM dengan kemampuan *interpersonal relationship* yang baik harus memfokuskan terlebih dahulu pada bagian tersebut, karena sistem teknologi tercanggih sekalipun jika tidak didukung dengan karyawan yang berkompeten dan memiliki kemampuan *interpersonal relationship* yang baik akan menjadi sia-sia dan tidak akan dapat bertahan lama. Hal ini telah dibuktikan oleh Toyota, perusahaan otomotif terbesar di Jepang yaitu SDM adalah faktor utama dan harus menjadi sasaran utama dalam program peningkatan produktivitas kerja. Dengan adanya program TWI (*Training Within Industry*) yang hanya terdapat di Toyota mampu meningkatkan kemampuan SDM-nya untuk menjadi lebih produktif (<http://excellent-personal-development-center.blogspot.com/2010/07/hubungan-antara-interpersonal.html>).

F. Kerangka Konseptual



G. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi: Terdapat hubungan yang positif antara kemampuan komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja. Artinya semakin tinggi kemampuan komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi produktivitas kerja. Sebaliknya semakin rendah kemampuan komunikasi interpersonal, maka semakin rendah produktivitas kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Dalam kegiatan penelitian, kerangka atau rancangan penelitian merupakan unsur pokok yang harus ada sebelum proses penelitian dilaksanakan. Karena dengan sebuah rancangan yang baik pelaksanaan penelitian menjadi terarah, jelas, dan maksimal.

Terkait dengan penelitian ini, maka penulis menggunakan jenis penelitian korelasional kuantitatif, yaitu sebuah penelitian yang menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan dari hasilnya yang bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel (Arikunto, 2006).

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Variabel bebas : Komunikasi Interpersonal
2. Variabel terikat : Produktivitas Kerja

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang dan diantara individu itu terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan atau komunikator dengan tujuan untuk

mencapai saling pengertian, mengenal permasalahan yang akan dibicarakan yang akhirnya diharapkan terjadi perubahan tingkah laku sehingga komunikasi itu menjadi penting. Komunikasi interpersonal diukur dengan menggunakan skala komunikasi interpersonal yang disusun berdasarkan aspek-aspek komunikasi interpersonal yaitu: sikap keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, kesetaraan individu kepada individu lain yang ada dalam organisasi. Semakin tinggi skor yang didapat maka semakin tinggi kemampuan komunikasi interpersonal dimiliki karyawan, dan sebaliknya semakin rendah skor pada skala komunikasi interpersonal maka semakin rendah kemampuan komunikasi interpersonal yang dimiliki karyawan.

2. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dapat didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam suatu jangka waktu tertentu. Data mengenai produktivitas kerja ini diungkap dengan menggunakan dokumentasi yang ada pada perusahaan, dimana hal-hal yang dinilai adalah kemampuan menggunakan komputer, bahasa Inggris, kemampuan berkomunikasi, pengetahuan bisnis dan data *base management*. Semakin tinggi skor diperoleh pada lembar penilaian, maka semakin tinggi produktivitas kerja, sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh, maka semakin rendah produktivitas kerja.

D. Subjek Penelitian

Populasi adalah seluruh individu yang mempunyai satu ciri atau sifat yang sama dengan subjek penelitian (Hadi, 1993). Sedangkan subjek penelitian adalah orang yang menjadi sumber data dan diambil dari populasi penelitian dan subjek

UNIVERSITAS MEDAN AREA

penelitian merupakan sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data

Document Accepted 11/6/24

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

mengenai variabel yang diteliti. Pada dasarnya, subjek penelitian adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian (Azwar, 1999). Subjek penelitian ini adalah para karyawan Bank BTN Medan bagian *customer service* yang berjumlah 46 orang.

Mengingat jumlah populasi yang relatif sedikit, maka penelitian ini akan menggunakan seluruh jumlah populasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Arikunto (2006) yang menyatakan bahwa apabila jumlah populasi di bawah 100, maka sebaiknya diambil semua sebagai subjek penelitian dan sistem ini dikenal dengan penelitian populasi atau total sampling.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan metode dokumentasi dan skala ukur.

1. Dokumentasi

Metode dokumentasi maksudnya digunakan untuk mengungkap produktivitas kerja para *customer service*, dimana hal-hal yang dinilai adalah *customer service management, computer skill, communication skill, business knowledge* dan *database management*. Penilaian produktivitas kerja karyawan ini dilakukan tiap semester. Penilaian diberikan dalam bentuk angka, yaitu angka 1 sampai angka 4. Setiap aspek diberikan nilai (1 sampai 4), selanjutnya diperoleh nilai total setiap aspek masing-masing karyawan. Kemudian nilai total masing-masing karyawan dibagi dengan jumlah aspek yang dinilai, dari sini diperoleh nilai rata-rata produktivitas karyawan per satu semester. Pejabat yang diberikan kewenangan dalam menilai adalah bagian *Human Resources*

UNIVERSITAS MEDAN AREA
Development (UKD). Seperti yang bisa kita lihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 7. Penggolongan Produktivitas Kerja

Interval Nilai	Penggolongan Produktivitas Kerja
4	Tinggi
2 – 3	Sedang
1	Rendah

2. Skala

Selanjutnya metode skala digunakan dengan cara menyebarkan skala ukur yang berisi daftar pernyataan yang telah ditetapkan dan disusun sedemikian rupa sehingga subjek penelitian dapat mengisinya dengan mudah.

Sebelum digunakan pada penelitian yang sebenarnya, skala ukur tersebut perlu diuji cobakan terlebih dahulu. Dari hasil uji coba selanjutnya dianalisis secara statistik untuk memperoleh nilai validitas dan reliabilitas alat ukur. Alat ukur yang telah memenuhi kualifikasi validitas dan reliabilitas inilah yang digunakan dalam penelitian dengan asumsi bahwa alat ukur tersebut secara tepat dapat mengungkapkan apa yang ingin diungkap, serta konsisten dalam pengukurannya.

Komunikasi interpersonal diukur dengan menggunakan skala komunikasi interpersonal yang terdiri dari pernyataan-pernyataan yang berdasarkan pada aspek-aspek komunikasi interpersonal yang dikemukakan De Vito (1989) yaitu: sikap keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, kesetaraan individu kepada individu lain yang ada dalam organisasi.

Skala di atas disusun berdasarkan skala Likert dengan 4 pilihan jawaban, yakni Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS) dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Setiap butir pernyataan yang disusun dibuat dalam bentuk *favourable* dan *unfavourable*. Penilaian butir *favourable* bergerak dari nilai empat untuk jawaban

UNIVERSITAS MEDAN AREA jawaban "S", nilai dua untuk jawaban "TS" dan nilai satu

unjuk jawaban “STS”. Penilaian butir *unfavourable* bergerak dari nilai satu untuk jawaban “SS”, nilai dua untuk jawaban “S”, nilai tiga untuk jawaban “TS” dan nilai empat untuk jawaban “STS”.

F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Sebelum sampai pada pengolahan data, yang akan diolah nanti haruslah berasal dari alat ukur yang mencerminkan fenomena apa yang diukur. Untuk itu perlu dilakukan analisis butir (validitas dan reliabilitas).

1. Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan (mampu mengukur apa yang hendak diukur) dan kecermatan suatu instrumen pengukur melakukan fungsi ukurnya, yaitu dapat memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya antara subjek yang satu dengan yang lain (Azwar, 1992). Rumus yang digunakan dalam mencari validitas adalah menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson sebagai berikut:

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

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien korelasi antar tiap butir dengan skor total
- ΣXY = Jumlah hasil kali antar setiap butir dengan skor total
- ΣX = Jumlah skor keseluruhan subjek tiap butir
- ΣY = Jumlah skor keseluruhan butir pada subjek
- ΣX^2 = Jumlah kuadrat skor X
- ΣY^2 = Jumlah kuadrat skor Y
- N = Jumlah subjek

Nilai korelasi yang telah didapat dari teknik korelasi *product moment* di atas sebenarnya masih perlu dilakukan pengkorelasian karena kelebihan bobot,

artinya indeks korelasi *product moment* tersebut masih kotor dan perlu dibersihkan. Alasannya adalah karena nilai-nilai butir menjadi komponen skor total.

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

Keterangan:

- r_{bt} = Angka korelasi setelah dikoreksi
 r_{xy} = Angka korelasi sebelum dikoreksi
 SD_x = Standar deviasi skor total
 SD_y = Standar deviasi skor butir

2. Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan kepercayaan, keterasalan, kejegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama dalam diri subjek 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

G. Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasi *product moment* dari Pearson (Azwar, 1992), yaitu teknik analisis statistik untuk menguji hipotesis yang bertujuan untuk melihat hubungan antara kemampuan komunikasi interpersonal (variabel bebas X) dengan produktivitas kerja (variabel terikat Y). Rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien korelasi antar variabel bebas dengan variabel terikat
- $\sum XY$ = Jumlah hasil kali antar skor variabel bebas dengan skor variabel terikat
- $\sum X$ = Jumlah skor variabel X
- $\sum Y$ = Jumlah skor variabel Y
- $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor variabel X
- $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor variabel Y
- N = Jumlah subjek

Sebelum data dianalisis dengan teknik korelasi *product moment*, 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 linieritas, yaitu: untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja. Hasil ini dilihat dari koefisien korelasi *product moment* Pearson $r_{xy} = 0,465$ dengan bilangan signifikansi sebesar 0,001. Ini berarti bilangan signifikansi lebih kecil dari 0,010. Dari hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi kemampuan komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi produktivitas kerja, dan sebaliknya semakin rendah kemampuan komunikasi interpersonal, maka semakin rendah produktivitas kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima
2. Komunikasi interpersonal memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja sebesar 21,6%. Hal ini berarti bahwa masih terdapat 78,4% pengaruh dari faktor lain terhadap produktivitas, dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dilihat, antara lain kualitas dan kuantitas kerja, kerjasama, kepribadian, keterampilan, kepemimpinan, keselamatan kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran atau absensi, kesetiaan, ketangguhan dan prestasi kerja.

3. Komunikasi interpersonal para karyawan berada pada kategori sedang. Hal ini diketahui dengan melihat perbandingan antara mean hipotetik dengan mean empirik. Mean hipotetik penelitian ini adalah sebesar 112,5, mean empiriknya 125,434 dan besarnya bilangan SD 14,495.
4. Produktivitas kerja karyawan berada pada golongan atau level sedang. Hal ini disesuaikan dengan norma yang berlaku pada Bank Tabungan Negara.

B. Saran

Melihat hasil-hasil yang telah diperoleh, maka berikut ini beberapa saran yang dapat diberikan, antara lain:

1. Saran Kepada Karyawan

Komunikasi interpersonal sangat penting untuk dimiliki, khususnya bagi *customer service*. Sejalan dengan hal tersebut, maka disarankan kepada karyawan bagian *customer service* agar dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengadakan komunikasi interpersonal, baik kepada sesama karyawan, dengan atasan juga terutama dengan para nasabah.

2. Saran Kepada Bank BTN

Disarankan agar mengadakan upaya meningkatkan kemampuan karyawan dalam hal komunikasi interpersonal. *Training* maupun *out bond*, dapat menjadi salah satu solusi bagi karyawan yang kurang mampu mengadakan komunikasi interpersonal. Training produktivitas kerja bisa dilakukan dengan cara mengasah kembali kemampuan kerja para karyawan seperti diadakan pengenalan kembali produk-produk yang ditawarkan perusahaan kepada

konsumen, memberi pengetahuan-pengetahuan baru terhadap dunia perbankan dan lain-lainnya.

3. Kepada Peneliti Berikutnya

Sebuah penelitian diharapkan dapat menjawab pertanyaan dari suatu permasalahan. Peneliti ini, mungkin saja memiliki kekurangan. Oleh sebab itu kepada peneliti berikutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini diharapkan dapat melakukan perbandingan dengan bank-bank yang lain, juga melihat atau meninjau beberapa faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti, kualitas dan kuantitas kerja, kerjasama, kepribadian, keterampilan, kepemimpinan, keselamatan kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran atau absensi, kesetiaan, ketangguhan dan prestasi kerja. Diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini dapat diperoleh hasil yang lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1995. *Psikologi Industri*. Edisi Ke-5. Yogyakarta: Liberty.
- Ahmadi, 1990. *Psikologi Sosial*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Anoraga, P. 1992. *Psikologi Dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anoraga, P. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S, 1986. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Bina Aksara.
- Arikunto, S, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi Jakarta : Bina Aksara.
- Azwar, S. 1999. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- De Vito, J. A. 1997. *Komunikasi Antar Manusia*. (Terjemahan: Agus Maulana) Jakarta Professional Books.
- Flippo, EB. 1987. *Manajemen Personalia*. Jilid 2. Edisi ke enam, Terjemahan oleh Mas'ud. Jakarta : Erlangga.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, Jr., J.M. 1994. *Organization, Behavior, Structur, Processes*. Richard D. Irwin.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, Jr., J.M. 1994. *Organization, Behavior, Structur, Processes*. Richard D. Irwin.
- Hadi, S. 1996. Teknik Penyusunan Skala Ukur. Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Hadi, S. 1993. *Statistik Jilid 2*. Yogyakarta: Andi Ofset.
- Hadi, S. 2000. *Buku Panduan Manual SPS Paket Midi*. Yogyakarta: UGM.
- Handoko, T. H. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Dua. BPPE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Hardjana, H. M. 2003. *Stress tanpa distress : Seni mengolah stress*. Yogyakarta Kanisius.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

- Husnan, TH. 1984. *Managemen Personalia*. Yogyakarta. Yayasan Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM.
- Liliweri, A. 1991. *Komunikasi Antar Pribadi*. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti
- Ancok, D. 2002. *Outbound Management Training Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UII Press.
- Lunandi. 1994. *Identitas Wanita*. Jakarta : Penerbit Kanisius.
- Rakhmat, J. 2000. *Psikologi Komunikasi*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Robbins, S. P. 1990. *Organizational Behavior Konsepth, Conrtroversies, Aplication Eighth Edition*. Prentice Hall Internasional.
- Siagian, S. P. 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Sinungan, M. 2000. *Produktivitas dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. Hill Companies: McGraw.
- Wexley, K.N and Yukl, G.A. 1997. *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Illinois. Richard and Irwin. Inc.