

Pengaruh Komunikasi Interpersonal Karyawan Travel Terhadap Kinerja Karyawan Zena Travelindo Malang

Caesario Dwi Prakoso

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

caesariodwi@hotmail.com

Dosen Pembimbing:

Lily Hendrasti Novadjaja, SE., MM.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komunikasi interpersonal antar sesama karyawan di perusahaan travel terhadap keseluruhan kinerja di Zena Travelindo Malang. Di dalam dunia bisnis yang modern ini, peningkatan komunikasi interpersonal dibutuhkan untuk memperlancar aliran komunikasi dalam perusahaan. Khususnya di Zena Travelindo Malang dibutuhkan aliran komunikasi yang cepat, tepat, dan efisien antara manajemen dan sopir agar kinerja menjadi optimal. Indikator penilaian efektivitas komunikasi interpersonal menggunakan 5 sikap positif dalam berkomunikasi, yaitu: (1) Keterbukaan, (2) Empati, (3) Sikap mendukung, (4) Sikap positif, dan (5) Kesetaraan. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi sebanyak 45 responden yang diambil dari seluruh pegawai Zena Travelindo Malang. Metode pengumpulan data melalui cara penyebaran angket/kuisisioner penelitian dan pencatatan dokumen yang terdapat di perusahaan. Alat uji yang digunakan antara lain uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik. Uji hipotesis dilakukan menggunakan uji hipotesis baik secara parsial, simultan, dan uji dominan. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, ditemukan bahwa variabel komunikasi interpersonal yang terdiri dari Keterbukaan, Empati, Sikap Mendukung, Sikap Positif, dan Kesetaraan bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Zena Travelindo. Kemudian berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, ditemukan bahwa variabel komunikasi interpersonal yang terdiri dari Keterbukaan, Empati, Sikap Mendukung, Sikap Positif, dan Kesetaraan masing-masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan Zena Travelindo. Selanjutnya variabel komunikasi interpersonal yang berpengaruh dominan adalah Sikap Positif.

Kata kunci : Komunikasi Interpersonal, Kinerja Karyawan.

Pendahuluan

Semakin ketatnya persaingan yang terjadi baik dalam usaha berskala kecil, menengah, ataupun besar merupakan fenomena yang terjadi dalam dunia usaha saat ini. Banyak usaha baru yang sejenis bermunculan dengan menawarkan berbagai macam fasilitas dan produk layanan inovatif untuk merebut hati konsumen. Hal ini menuntut perusahaan yang telah lama berdiri harus mampu bertahan dalam pasar persaingan. Pengelolaan sumber daya yang tepat sangat diperlukan agar perusahaan dapat tetap eksis.

Salah satu sumber daya yang berperan vital dalam kegiatan operasional perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai peran penting karena sebagai pengatur dan penggerak segala bentuk aktivitas yang terjadi di dalam organisasi. Sukses atau tidaknya sebuah organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah mereka para karyawan yang memiliki keterampilan dan kemampuan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Salah satu kemampuan yang wajib dimiliki karyawan adalah kemampuan komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antar dua atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula (Hardjana, dalam Suranto, 2011:3). Komunikasi interpersonal dalam arti sempit adalah interaksi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dalam situasi kerja (*work situation*) dan dalam situasi keorganisasian (*work organization*) dengan tujuan mengubah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif (Suranto, 2011:27). Di dalam prakteknya, komunikasi dapat dikatakan sebagai cara perusahaan mengenalkan, menawarkan produk, dan mempertahankan loyalitas

konsumen dalam menggunakan jasa/produk perusahaan. Terlebih bagi pelaku bisnis penyedia jasa, komunikasi yang baik sesama anggota organisasi dan komunikasi yang akrab dengan konsumen sangat dianjurkan.

Komunikasi interpersonal dapat dikatakan efektif apabila pesan diterima dan dimengerti sebagaimana dimaksud oleh pengirim pesan, pesan ditindaklanjuti dengan sebuah perbuatan secara suka rela oleh penerima pesan, dapat meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi, dan tidak ada hambatan untuk hal itu (Hardjana, dalam Suranto, 2011:77). Efektivitas komunikasi interpersonal dapat dicapai jika pihak-pihak yang berkomunikasi melakukan 5 sikap positif dalam berkomunikasi yang dijelaskan oleh Devito (1997) dalam Suranto (2011:83), adalah: (1) Keterbukaan, yaitu sikap dapat menerima masukan dari orang lain, dan berkenan dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh komunikan. (2) Empati, yaitu sikap kemampuan seseorang untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain, dan memahami apa yang dirasakan orang itu dari sudut pandang orang itu. (3) Sikap mendukung, yaitu sikap saling *support* yang ditunjukkan oleh karyawan sehingga tidak terjadi sikap defensif yang akan menyulitkan dalam pemecahan masalah di dalam organisasi. (4) Sikap positif, ditunjukkan dalam bentuk sikap maupun perilaku. Dalam bentuk sikap yaitu pihak-pihak yang terlibat komunikasi harus berpikiran positif dan tidak berprasangka buruk antar sesama. Dalam bentuk perilaku yaitu tindakan yang dipilih adalah yang relevan dengan tujuan dilakukannya komunikasi bersama, tidak curiga dan menjelaskan apa yang harus dijelaskan. (5) Kesetaraan, adalah pengakuan bahwa kedua belah pihak sama-sama memiliki kepentingan, sama-sama bernilai, dan saling memerlukan satu dengan lainnya. Komunikasi yang efektif akan mempererat hubungan antar individu dalam organisasi serta meningkatkan rasa percaya diantara mereka, sehingga

diharapkan mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Disebutkan oleh Haney (1992) bahwa semakin tinggi kepercayaan, cenderung membuat motivasi kerja lebih tinggi. Terdapat 2 siklus yaitu bersifat konstruktif dan destruktif. Dalam siklus konstruktif, kinerja yang tinggi disebabkan oleh kepercayaan yang tinggi, sedangkan siklus destruktif terjadi keadaan yang sebaliknya karena rendahnya rasa saling percaya. Meningkatnya rasa saling percaya dan motivasi kerja, otomatis berimbas pada peningkatan kualitas kerja yang dihasilkan.

Kinerja sendiri menurut Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh karyawan untuk mencapai target perusahaan. Disebutkan lagi oleh Robbins (2008) bahwa kinerja adalah fungsi interaksi antara kemampuan (*Ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*Opportunity*), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Karyawan dalam perusahaan sudah mendapatkan kesempatan untuk bekerja, memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidangnya, lalu tinggal bagaimana manajemen perusahaan memberikan berbagai dukungan yang dapat meningkatkan motivasi.

Hubungan antara komunikasi interpersonal mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari teori yang sudah dikemukakan sebelumnya. Disebutkan yaitu komunikasi interpersonal yang efektif dapat meningkatkan kualitas hubungan antar pribadi dan rasa saling percaya, hal ini berdampak pada peningkatan motivasi karyawan dalam bekerja. Seiring meningkatnya motivasi diharapkan kinerja akan meningkat pula.

Zena Travelindo Malang adalah sebuah perusahaan penyedia jasa biro

perjalanan wisata dan persewaan mobil asal Kota Malang. Zena Travelindo Malang didirikan pada tahun 2009 sebagai hasil dari pengembangan usaha yang dilakukan PO. Zena. Zena Travelindo ditujuk an untuk mencakup konsumen yang menginginkan perjalanan wisata dengan mobil pribadi yang aman dan nyaman. Saat ini telah banyak bermunculan perusahaan sejenis yang menjadi pesaing. Upaya yang terus dilakukan perusahaan agar tetap bertahan adalah dengan peningkatan sarana dan prasarana serta kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting karena perusahaan ini bergerak di bidang jasa. Pelayanan yang maksimal merupakan hal mutlak untuk menarik konsumen.

Bergerak di bidang penyedia jasa biro perjalanan menuntut aliran informasi antara perusahaan dengan sopir sebagai ujung tombak harus berjalan cepat, tepat, efektif dan mudah dimengerti. Kerjasama dan komunikasi interpersonal yang baik antar lini sangat diperlukan demi kemajuan dan peningkatan kualitas kinerja. Jalinan komunikasi interpersonal antar karyawan di dalam Zena Travelindo terjadi secara intens. Seperti salam antar karyawan, perbincangan seputar pekerjaan, kehidupan pribadi, hingga penyebaran informasi mengenai jadwal penjemputan, dan jadwal kerja dilakukan melalui komunikasi interpersonal. Sangat disayangkan bahwasanya komunikasi tersebut hanya terjadi diantara sesama karyawan saja, sedang komunikasi dengan atasan masih kaku dan cenderung tertutup. Bawahan merasa sungkan, sedang atasan hanya memberikan informasi seperlunya. Zena Travelindo Malang dipilih karena relevansi dari kegiatan operasional sehari-hari disana yang mengandalkan kecepatan dan ketepatan aliran komunikasi dari atasan pada bawahan atau sebaliknya. Kecakapan dalam berkomunikasi dibutuhkan oleh para sopir agar konsumen sebagai penumpang merasa nyaman dan diperhatikan. Demi

tercapainya kepuasan konsumen tersebut dibutuhkan peningkatan kecakapan dalam berkomunikasi yang dimulai dari internal perusahaan terlebih dahulu.

Permasalahan perlahan timbul dalam perusahaan ini, antara lain seringnya terjadi salah paham komunikasi antara operator dengan sopir, yang menyebabkan sopir salah informasi untuk alamat penjemputan. Kesalahan ini menyebabkan tidak optimalnya pelayanan yang diberikan. Hal ini timbul karena porsi jabatan terbesar di perusahaan ini adalah operator dan sopir. Lebih banyak manusianya maka akan lebih banyak kesalahan yang ditimbulkan. Hal ini lah yang perlu diminimalisir dengan peningkatan komunikasi interpersonal diantaranya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka menarik untuk dilakukan suatu penelitian yang berjudul “ **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Karyawan Travel Terhadap Kinerja Karyawan Zena Travelindo Malang**”.

Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal menurut Purwanto (2006 : 21) adalah komunikasi yang dilakukan antara seseorang dengan orang lain dalam suatu masyarakat maupun organisasi (bisnis dan nonbisnis), dengan menggunakan media komunikasi tertentu dan bahasa yang mudah dipahami (informal) untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah :

1. Komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
2. Komunikasi ini dilakukan di lingkungan masyarakat maupun di organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
3. Komunikasi dapat dilakukan secara langsung melalui komunikasi tatap muka (primer) ataupun melalui

media lain seperti telepon, internet, *chat group*, dan lain – lain.

Dalam proses komunikasi ini dapat langsung diketahui umpan baliknya (tanggapannya).

Bentuk Komunikasi Interpersonal

Pada dasarnya, ada 2 bentuk komunikasi yang lazim digunakandalam komunikasi interpersonal yaitu komunikasi verbal dan nonverbal. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang biasaa digunakan untuk menyampaikan pesa- pesan kepada pihak lain secara tertulis maupun secara lisan (Purwanto, 2006:5). Melalui komunikasi secara lisan atau tertulis ini diharapkan komunkan dapat memahami apa yang disampaikan komunikator dengan baik.

a. Komunikasi Lisan

Kekuatan komunkasi lisan terletak pada kecepatan dan umpan baliknya. Satau pesan verbal dapat disampaikan dan jawabannya dapat bisa diterima dalam waktu singkat. Kelemahan dari bentuk komunikasi ini terdapat pada jika pesan ini harus disampaikan melalui sejumlah orang. Semakin banya orang yang harus dilalui oleh sebuah pesan, maka akan semakin besar kemungkinan penyimpangannya.

b. Komunikasi Tertulis

Kekuatan komunikasi tertulis adalah cara ini mudah dan dapat diverifikasi karena ada buktinya. Pesan dalam bentuk cetakan tulisan membuat pengirim atau penerima pesan memiliki bukti dari dokumentasi pesan tersebut. Kelemahan dari komunikasi ini adalah dalam penyampaianya tidak bisa cepat, karena

membutuhkan lebih banyak waktu untuk menulis dan mengolah kata – kata.

2. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal memiliki sifat yang kurang terstruktur, komunikasi ini dapat berbentuk gerakan anggota tubuh, isyarat tangan, mimik muka, ekspresi, dan lain-lain. Komunikasi nonverbal ini penting artinya terutama dalam menyampaikan perasaan dan emosi, mendeteksi kecurangan atau kejujuran, serta sifatnya yang efisien (Purwanto, 2006:9).

Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal dapat dikatakan efektif apabila pesan diterima dan dimengerti sebagaimana dimaksud oleh pengirim pesan, pesan ditindaklanjuti dengan sebuah perbuatan secara suka rela oleh penerima pesan, dapat meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi, dan tidak ada hambatan untuk hal itu (Hardjana, dalam Suranto, 77 : 2011).

Selain itu, komunikasi interpersonal yang efektif dapat dengan mudah dicapai jika sang komunikator dan komunikator melakukan 5 sikap positif dalam berkomunikasi menurut Devito (1997) yang dikutip oleh Suranto (2011:83), meliputi:

1. *Openness* (Keterbukaan)

Keterbukaan adalah sikap menerima masukan dari orang lain, serta berkenan menyampaikan informasi penting kepada orang lain. Sikap terbuka ditandai dengan adanya kejujuran merespon segala stimuli komunikasi. Dalam proses komunikasi interpersonal, keterbukaan menjadi salah satu sikap positif. Hal ini disebabkan, dengan keterbukaan maka komunikasi interpersonal akan berlangsung secara adil, transparan, dua arah, dan dapat diterima oleh semua pihak yang berkomunikasi.

2. *Empathy* (Empati)

Empati ialah kemampuan seseorang untuk merasakan kalau seandainya menjadi orang lain, dapat memahami sesuatu yang sedang dialami orang lain dan dapat memahami suatu persoalan dari sudut

pandang, melalui kacamata orang lain. Hakekat empati adalah: a. Usaha masing-masing pihak untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain. b. Dapat memahami pendapat, sikap dan perilaku orang lain.

3. *Supportiveness* (Sikap mendukung)
Sikap mendukung disini dimaksudkan, seseorang dalam menghadapi suatu masalah tidak bersikap defensif. Dukungan dapat dilakukan dengan menggunakan isyarat-isyarat nonverbal seperti tersenyum, menganggukkan kepala, mengedipkan mata dan tepuk tangan. Sikap mendukung dipupuk lebih kepada deskriptif, dan spontan.

4. *Positiveness* (Sikap positif)

Sikap positif ditunjukkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Dalam bentuk sikap, maksudnya adalah bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi interpersonal harus memiliki perasaan dan pikiran positif, bukan prasangka dan curiga. Dalam bentuk perilaku, artinya bahwa tindakan yang dipilih yaitu relevan dengan tujuan komunikasi interpersonal, yaitu secara nyata melakukan aktivitas untuk terjalinnya kerjasama.

5. *Equality* (Kesetaraan)

Kesetaraan adalah pengakuan bahwa kedua belah pihak memiliki kepentingan, kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan saling memerlukan. Indikator kesetaraan meliputi:

- a. menempatkan diri setara dengan orang lain.
- b. menyadari akan adanya kepentingan yang berbeda.
- c. mengakui pentingnya kehadiran orang lain.
- d. komunikasi dua arah.
- e. saling memerlukan.
- f. suasana komunikasi: akrab dan nyaman.

Dari kelima sikap positif tersebut akan terlihat bagaimana kualitas komunikasi interpersonal yang terjalin. Apabila kelima sikap positif tersebut telah terlaksana maka diharapkan akan tercipta komunikasi yang efektif, yang berdampak

pada peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Definisi Kinerja

Pengertian kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pendapat dari ahli menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67).

Indikator Kinerja

Indikator Kinerja adalah ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dan merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Benardin dan Russel (2003:167) juga mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan beberapa kriteria kinerja antara lain:

1. Kualitas (*Quality*), merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang dilaksanakan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk

yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja

Hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja secara tidak langsung telah terlihat melalui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individual yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson. Di dalam teorinya bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan yang terdiri dari bakat, minat, dan faktor kepribadian. Disebutkan juga jika kinerja seorang karyawan akan baik, jika karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak, dan mempunyai harapan masa depan. Harapan masa depan yang selaras antara karyawan dan perusahaan menjadi pemicu peningkatan kinerja. Untuk menyelaraskan hal tersebut dibutuhkan kemampuan komunikasi interpersonal yang baik. Dalam hal ini komunikasi interpersonal dapat digolongkan sebagai salah satu bentuk kemampuan dari individu.

Kemampuan dari individu tentunya akan mempengaruhi cara mereka bekerja. Lewat efektivitas komunikasi interpersonal diharapkan kemampuan individu ini dapat meningkat. Pengukuran efektivitas komunikasi interpersonal dilakukan melalui penerapan ke – 5 sikap positif efektivitas dalam berkomunikasi menurut Devito. Setelah itu pengukuran berdasarkan kinerja didasari dari indikator kinerja yang disebutkan oleh Benardin dan Russel terdiri dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Jadi apakah komunikasi interpersonal yang terdiri dari 5 sikap tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika dilaksanakan dengan benar.

Model Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang

sebenarnya masih harus diuji secara empiris. Dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel komunikasi interpersonal yang terdiri dari keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan terhadap kinerja dari karyawan.

H2: Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara variabel komunikasi interpersonal yang terdiri dari keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan terhadap kinerja dari karyawan

H3: Variabel keterbukaan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Metode

Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian explanatory research. Explanatory research merupakan penelitian yang menyoroti hubungan variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Sekarang dalam Taufan (2011:33), alasan utama pemilihan penelitian jenis eksplanatoris ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Diharapkan melalui pengujian hipotesis tersebut dapat menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel komunikasi interpersonal terhadap variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2006:72) yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi yang lebih singkat dikemukakan oleh Arikunto (2002:108), yaitu Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Zena Travelindo Malang yang berjumlah 45 orang.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah “suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama” (Effendi dalam Singarimbun, 2006:46). Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu, diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas pada penelitian ini adalah Komunikasi Interpersonal (X), dimana komunikasi interpersonal diberi batasan sebagai interaksi tatap muka antar dua atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula. Jadi, Komunikasi Interpersonal dapat dibagi menjadi 5 indikator, yaitu:

a. Keterbukaan (X_1)

Keterbukaan adalah sikap menerima masukan dari orang lain, serta berkenan menyampaikan informasi penting kepada orang lain. Sikap terbuka ditandai dengan adanya kejujuran merespon segala stimuli komunikasi. Item-item indikatornya antara lain:

- 1) Bersedia untuk menerima pendapat
- 2) Bersedia untuk memberikan informasi
- 3) Berkomunikasi secara aktif

b. Empati (X_2)

Empati ialah kemampuan seseorang untuk merasakan kalau seandainya menjadi orang lain, dapat memahami sesuatu yang sedang dialami orang lain dan dapat memahami suatu persoalan dari sudut pandang, melalui kacamata orang lain. Item-item indikatornya antara lain:

- 1) Usaha masing-masing pihak untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain.

2) Dapat memahami pendapat, sikap dan perilaku orang lain.

Sikap mendukung disini dimaksudkan, seseorang dalam menghadapi suatu masalah tidak bersikap defensif. Dukungan dapat dilakukan dengan menggunakan isyarat-isyarat nonverbal seperti tersenyum, menganggukkan kepala, mengedipkan mata dan tepuk tangan. Sikap mendukung dipupuk lebih kepada deskriptif, dan spontan. Indikatornya:

- 1) Bersikap spontan dan lugas dalam berkomunikasi
- 2) Tidak saling menyalahkan dalam komunikasi
- 3) Bersedia membantu jika ada kesulitan

Sikap positif ditunjukkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Dalam bentuk sikap, adalah bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi interpersonal harus memiliki perasaan dan pikiran positif, bukan prasangka dan curiga. Dalam bentuk perilaku, artinya bahwa tindakan yang dipilih yaitu relevan dengan tujuan komunikasi interpersonal, yaitu secara nyata melakukan aktivitas untuk terjalannya kerjasama. Indikatornya :

- 1) Menghargai orang lain
- 2) Berpikiran positif terhadap orang lain
- 3) Tidak curiga secara berlebihan
- 4) Meyakini pentingnya orang lain
- 5) Memberikan pujian dan penghargaan pada orang lain
- 6) Komitmen untuk menjalin kerjasama

e. Kesetaraan (X5)

Kesetaraan adalah pengakuan bahwa kedua belah pihak memiliki kepentingan, kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga, saling memerlukan, dan tidak ada yang merasa *superior - inferior*. Indikator kesetaraan meliputi:

- 1) menempatkan diri setara dengan orang lain.

2) menyadari akan adanya kepentingan yang berbeda.

3) sikap menghormati kehadiran orang lain.

4) komunikasi dua arah.

5) saling memerlukan.

6) suasana komunikasi: akrab dan nyaman.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel Terikat Dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang diukur dengan kualitas, kuantitas dan waktu penyelesaian pekerjaan. Indikator Kinerja yaitu:

a. Kualitas

Merupakan proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Item-item indikatornya antara lain:

- 1) Dapat meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja
- 2) Kemampuan karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja
- 3) Jaminan atas kualitas pekerjaan

b. Kuantitas

Merupakan jumlah/seberapa banyak *output* yang dihasilkan, dapat ditunjukan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang dilaksanakan. Item-item indikatornya antara lain:

- 1) Kesesuaian pencapaian target kerja yang dilakukan karyawan dalam perusahaan
- 2) Melebihi target yang telah ditetapkan

c. Ketetapan waktu

Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain. Item-item indikatornya antara lain:

- 1) Keefektifan karyawan dalam penggunaan waktu kerja

2) Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu

Hasil Penelitian

Tabel 1

Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Koefisien korelasi (r)	Sig.	Ket
X1	X _{1.1}	0.869	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,757	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,673	0,000	Valid
X2	X _{2.1}	0.923	0,000	Valid
	X _{2.2}	0.914	0.000	Valid
X3	X _{3.1}	0.731	0.000	Valid
	X _{3.2}	0.746	0.000	Valid
	X _{3.3}	0.831	0.000	Valid
X4	X _{4.1}	0.818	0.000	Valid
	X _{4.2}	0.853	0.000	Valid
	X _{4.3}	0.838	0.000	Valid
	X _{4.4}	0.436	0.003	Valid
	X _{4.5}	0.809	0.000	Valid
	X _{4.6}	0.630	0.000	Valid
X5	X _{5.1}	0.817	0.000	Valid
	X _{5.2}	0.750	0.000	Valid
	X _{5.3}	0.604	0.000	Valid
	X _{5.4}	0.652	0.000	Valid
	X _{5.5}	0.744	0.000	Valid
Y	Y ₁	0.722	0.000	Valid
	Y ₂	0.391	0.008	Valid
	Y ₃	0.518	0.000	Valid
	Y ₄	0.779	0.000	Valid
	Y ₅	0.734	0.000	Valid

Variabel	Indikator	Koefisien korelasi (r)	Sig.	Ket
	Y ₆	0.774	0.000	Valid
	Y ₇	0.565	0.000	Valid

Tabel 2

Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Hasil
X ₁	0.656	Reliabel
X ₂	0.814	Reliabel
X ₃	0.652	Reliabel
X ₄	0.820	Reliabel
X ₅	0.758	Reliabel
Y	0.768	Reliabel

Tabel 3

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien β	Sig.	Keterangan
X ₁	0.156	0.001	Signifikan
X ₂	0.125	0.011	Signifikan
X ₃	0.108	0.016	Signifikan
X ₄	0.429	0.000	Signifikan
X ₅	0.368	0.000	Signifikan
$\alpha = 0,05$ $R^2 = 0.955$ $Sig. = 0,000$			

Dari besaran nilai koefisien yang diperoleh masing-masing variabel tersebut dapat dilihat bahwa seluruh variabel komunikasi interpersonal yang terdiri dari Keterbukaan (X1), Empati (X2), Sikap mendukung (X3), Sikap Positif (X4), dan Kesetaraan (X5) memiliki nilai koefisien positif yang berarti jika nilai variabel komunikasi interpersonal tersebut tinggi maka tingkat kinerja akan tinggi pula. Dari kelima variabel tersebut, Sikap Positif (X4) merupakan variabel yang paling dominan.

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui variabel mana sajakah yang mempunyai pengaruh pada Kinerja Karyawan. Di dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah Komunikasi Inerpersonal yang terdiri dari Keterbukaan, Empati, Sikap Mendukung, Sikap Positif, dan Kesetaraan, sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja Karyawan. Peneliti berhasil menarik kesimpulan yaitu:

1. Terdapat pengaruh diantara Komunikasi Interpersonal secara bersama-sama terhadap peningkatan Kinerja Karyawan Zena Travelindo Malang. Jadi semakin baik komunikasi interpersonal yang terjadi, maka kinerja akan meningkat secara otomatis.
2. Terdapat pengaruh yang besar secara sendiri-sendiri antara Komunikasi Interpersonal yang terdiri dari Keterbukaan, Empati, Sikap Mendukung, Sikap Positif, dan Kesetaraan terhadap Kinerja Karyawan Zena Travelindo malang.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap positiflah yang mendominasi pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Jadi dengan meningkatkan budaya berikap positif di perusahaan maka kinerja juga akan meningkat.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak Zena Travelindo Malang dapat mempertahankan serta meningkatkan intensitas komunikasi interpersonal antara sesama karyawan karena terbukti hal ini dapat meningkatkan kinerja.
2. Selanjutnya kepada jajaran manajemen untuk lebih mencerminkan bersikap positif terhadap sesama karyawan, hal ini berdasar pada variabel dominan yang berpengaruh pada kinerja. Sikap Positif disini diantaranya selalu menghargai hasil kerja rekan sekerja, tidak mudah curiga, dan harus senang diajak bekerjasama. Sikap senang diajak bekerejasama akan memudahkan operator untuk berkoordinasi dengan sopir. Karyawan akan mencontoh sikap dan perilaku dari tingkatan manajemen diatasnya. Dengan bersikap positif maka akan menguntungkan bagi perusahaan, dan memudahkan koordinasi sesamanya.
3. Meskipun variabel dominannya menunjukkan hal tersebut, namun pihak manajemen juga harus lebih memperhatikan perasaan karyawan saat di kantor. Contohnya ikut menyertakan karyawan terkait untuk mengahdapi permasalahan yang ada. Meminta saran kepada bawahan terkait masalah tersebut, dan tidak memandang remeh para sopir yang diakrenakan mereka adalah bawahan. Dengan demikian para karyawan akan merasa diperhatikan dan ikut menjadi bagian perusahaan. Hal ini akan lebih memotivasai karyawan dalam bekerja.
4. Hal terakhir yang patut dipertimbangkan oleh pihak manajemen adalah motivasi utama manusia untuk bekerja adalah untuk memperoleh uang. Sebaiknya manajemen melakukan

survey apakah para karyawan sudah puas dengan sistem upah yang mereka dapatkan. Jika komunikasi interpersonal dalam perusahaan sudah baik, dan didukung dengan upah yang sesuai dengan ekspektasi karyawan maka akan menciptakan tingkat kinerja yang sempurna baik dipandang dari segi kualitas, kuantitas, ataupun ketepatan waktu dalam bekerja. Karyawan yang sejahtera akan senantiasa memberikan kinerja yang prima kepada perusahaan tempatnya bekerja.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi V*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Benardin, H. John and Joyoe E.A Russel, 2003, *Human Resources Management*, Mc. Graw Hill, Inc, Singapore.
- Faris, Rahman, 2007, *Pengaruh Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Hotel Margosuko Malang)*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Irawati, Alberta Denis, 2012, *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Konsumen Divisi Rayon Malang PT. Enseval Putera Megatrading)*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Maharani, Natasya Aretha Diah, 2013, *Pengaruh Kualitas Komunikasi Interpersonal Terhadap Tingkat Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus pada Pelanggan Kedai Kopi Espresso Bar Yogyakarta)*, Jurnal penelitian, Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Atma Jaya Yogyakarta. (Diakses pada 25 Mei 2016 pukul: 19.45 WIB)
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, Robert L. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Purwanto, Djoko, 2006, *Komunikasi Bisnis*, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2002, *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Singarimbun, M, & Effendi, S, 2006, *Metode Penelitian Survey*, Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Suranto, A W, 2011, *Komunikasi Interpersonal*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Zeithaml, Valarie A. Mery Jo Bitner, 2000, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm, Second Edition* Hill, McGraw, New York.