

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kelangsungan hidup suatu organisasi bukan hanya ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal, tetapi juga ditentukan oleh keberhasilan mengelola sumber daya manusia (*human resource management*). Apalagi, dalam konteks abad 21 organisasi dituntut tidak hanya mempunyai keunggulan bersaing pada bidang kualitas produk, dan pelayanan, tetapi juga pada bidang sumber daya manusia yang profesional. Dengan demikian, organisasi tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup, tetapi merupakan sistem terbuka yang dapat merespon dan mengakomodasi berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan dinamis. Hal ini berarti pengelolaan sumber daya manusia memerlukan perhatian tersendiri karena sumber daya manusia akan mempengaruhi prestasi, dedikasi, dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Sumber daya manusia merupakan nilai penting yang harus dikembangkan dalam organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kinerja. Artinya, karyawan dalam organisasi harus berpikir tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia, sehingga organisasi dapat memfasilitasi setiap karyawan untuk mengembangkan diri atau potensi yang dimiliki agar setiap

karyawan mempunyai kinerja yang baik sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan hal ini, manajer atau pimpinan dituntut untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki karyawan dan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan sebagai pendukung dalam bekerja, sehingga kinerja setiap karyawan efektif dan efisien.

Persoalan sumber daya manusia merupakan masalah yang ditemukan di PT. Kemfarm. Berdasarkan hasil *preliminary study* pada perusahaan tersebut, peneliti menemukan bahwa kinerja karyawan pada perusahaan tersebut mengalami dinamika (naik-turun). Perusahaan ini menerapkan tuntutan yang tinggi kepada staf dan buruh. Tuntutan ini berkaitan dengan ketepatan waktu dalam memulai dan mengakhiri kerja dan tepat waktu dalam produksi. Ketepatan waktu dalam produksi harus sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika pekerja tidak mampu memproduksi sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka perusahaan akan mendapatkan pinalti dari eksportir. Masalah ini pernah terjadi ketika perusahaan pernah mendapatkan pinalti dari para eksportir. Hal ini kemudian mendorong perusahaan untuk menerapkan aturan yang ketat kepada para karyawan agar kesalahan yang sama tidak terjadi lagi.

Dalam wawancara yang dilakukan penulis kepada karyawan dijelaskan bahwa pihak manajemen dalam mengatasi masalah kinerja ini menggunakan pendekatan komunikasi. Sejak tahun 2002 ketika perusahaan mendapatkan pinalti, manajemen mendorong semua karyawan untuk saling terbuka agar produksi yang sesuai target dapat berjalan dengan baik. Hal ini tentu saja menarik dalam melihat bentuk

komunikasi seperti apa yang dibangun oleh karyawan PT. Kemfarm dalam mendorong produktivitas.

Ada banyak penelitian yang menjelaskan bahwa permasalahan kinerja dalam organisasi terkait dengan aspek komunikasi interpersonal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sudarto, dkk (2009) permasalahan kinerja karyawan pada umumnya disebabkan oleh menurunnya komunikasi interpersonal. Mary dan Anne (2001) dalam penelitian *Presentation self-efficacy: increasing communication skills through service-learning* menunjukkan bahwa keahlian berkomunikasi berpengaruh terhadap kinerja dalam pekerjaan, peningkatan karier dan keberhasilan perusahaan. Pace & Faules (2015), menegaskan bahwa untuk mendukung kinerja dalam organisasi sangatlah penting untuk menciptakan iklim komunikasi interpersonal. Iklim komunikasi memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, mengikatkan diri mereka dengan organisasi, bersikap jujur dalam bekerja, meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, melaksanakan tugas secara kreatif, dan menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan dan operasi organisasi.

Dalam konteks organisasi, masalah kinerja merupakan sebuah masalah rentan karena akan berakibat pada penurunan produksi. Permasalahan dan kondisi yang telah diuraikan di atas, dirasa dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kemfarm. Untuk itu sebuah studi yang komprehensif untuk mengatasi masalah tersebut sangat

diperlukan. Hal ini sangat penting untuk menumbuhkan kembali kinerja karyawan dan secara lebih jauh dapat meningkatkan produksi rokok di PT. Kemfarm.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian “DINAMIKA KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KEMFARM”. Titik fokus penelitian ini yakni mendalami komunikasi interpersonal dalam kaitannya dengan kinerja. Sebuah kajian yang mendalam yang tidak hanya bertujuan untuk menggali dan mengatasi masalah kinerja, tetapi juga meningkatkan produktivitas produk dari PT. Kemfarm.

B. Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini tuntutan terhadap karyawan agar bekerja dengan tepat waktu untuk meningkatkan produksi. Komunikasi dinilai sebagai cara ampuh dalam meningkatkan produksi. Sehingga fokus penelitian ini yakni bentuk komunikasi seperti apa yang dibangun oleh PT. Kemfarm sehingga produktivitas itu mengalami tren positif sejak tahun 2002. Untuk itu, penelitian yang mendalam untuk melihat komunikasi interpersonal sebagai aspek yang dapat meningkatkan kinerja sangatlah penting. Masalah penelitian tersebut dapat diurutkan menjadi 3 buah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana komunikasi interpersonal karyawan PT. Kemfarm sehingga dapat meningkatkan kinerja?
2. Bagaimana komunikasi interpersonal antara karyawan dengan pemimpin di PT. Kemfarm?

3. Bagaimanakah dinamika komunikasi interpersonal di PT. Kemfarm?

C. Tujuan Penelitian

Dalam menggali dinamikan komunikasi interpersonal di PT. Kemfarm, ada tiga tujuan penelitian, yaitu:

1. Untuk mengetahui dinamika komunikasi interpersonal karyawan di PT. Kemfarm.
2. Untuk mengetahui dinamika komunikasi interpersonal antara karyawan dengan pimpinan di PT. Kemfarm.
3. Untuk mengetahui secara umum komunikasi interpersonal di PT. Kemfarm.

D. Manfaat Penelitian

Terdapat dua manfaat penelitian, yaitu:

1. Bagi Perusahaan

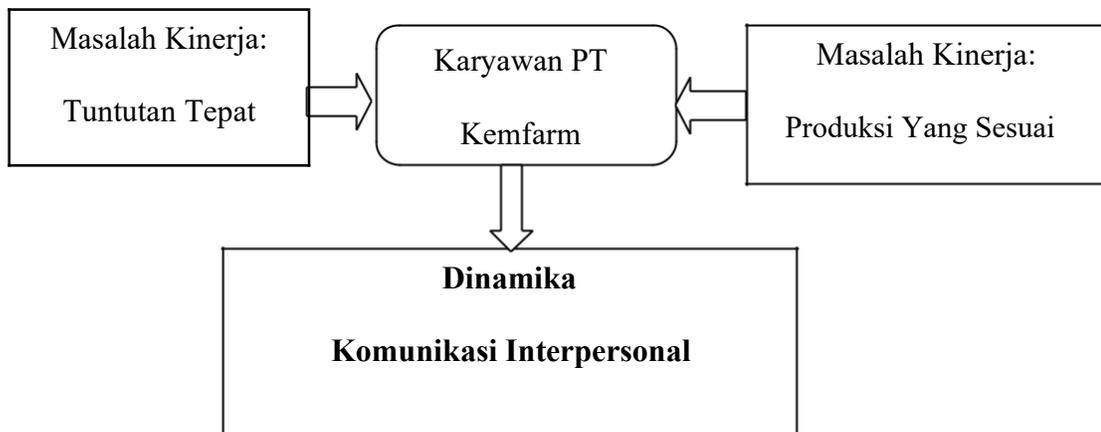
Hasil penelitian dapat dijadikan masukan yang berguna untuk pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, khususnya yang melibatkan usaha peningkatan kinerja melalui komunikasi interpersonal.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dipakai sebagai penerapan teori yang telah didapat melalui bangku kuliah kedalam praktek nyata tentang ilmu komunikasi. Khususnya komunikasi organisasi.

E. Kerangka Berpikir

Masalah kinerja merupakan suatu persoalan kritis dalam sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja merupakan sendi utama dalam kegiatan berorganisasi, terutama dalam organisasi yang bergerak dalam bidang produksi. Tidaklah mengherankan jika banyak studi yang meneliti tentang kinerja dalam konteks organisasi. Studi yang sama juga dilakukan oleh peneliti dengan mengangkat kinerja sebagai masalah penelitian. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, peneliti melihat ada dua masalah kinerja yang menjadi persoalan serius di PT. Kemfarm, yakni tingkat absensi karyawan yang tinggi dan kejenuhan karyawan dalam menjalankan aktivitas produksi. Dalam melihat masalah ini, peneliti ingin melihatnya dari sisi komunikasi interpersonal karyawan. Pertanyaan penelitian yang dibangun adalah Bagaimana komunikasi interpersonal karyawan PT. Kemfarm sehingga dapat meningkatkan kinerja? Bagaimanakah dinamika komunikasi interpersonal karyawan di PT PT. Kemfarm? Dua pertanyaan penelitian ini merupakan guide line yang akan menuntun peneliti dalam memahami masalah kinerja karyawan PT. Kemfarm.



Tabel 1 Kerangka Berpikir Penelitian

F. Metodologi Penelitian

1. Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, metode penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2004) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Penelitian kualitatif sangat berbeda dengan penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, peneliti pada umumnya menghasilkan data dalam bentuk angka-angka. Sementara itu, penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, diantaranya transkrip wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, rekaman video.

Menurut Sarantakos (dalam Poerwandari, 2011) Sesuai dengan induknya, pendekatan kualitatif mencoba menerjemahkan pandangan dasar interpretatif dan fenomenologis. Beberapa pandangan mendasar tersebut adalah bahwa 1) realitas sosial adalah sesuatu yang subjektif dan diinterpretasikan; 2) manusia tidak secara sederhana mengikuti hukum-hukum alam di luar diri, melainkan menciptakan rangkaian makna dalam menjalani hidupnya; 3) ilmu didasarkan pada pengetahuan sehari-hari, bersifat induktif, idiografis dan tidak bebas nilai, serta 4) penelitian bertujuan untuk memahami kehidupan sosial.

Secara khusus penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Dalam arti yang lebih khusus, istilah fenomenologi mengacu pada penelitian terdisiplin tentang kesadaran dari perspektif pertama seorang individu (Moleong, 2011). Penelitian dengan menggunakan pendekatan fenomenologi merupakan strategi kualitatif dimana peneliti mengidentifikasi esensi pengalaman manusia tentang fenomena yang diungkapkan oleh seorang partisipan dalam sebuah penelitian (Creswell, 2010). Studi fenomenologis adalah studi tentang fenomena yang dialami oleh manusia dan berguna untuk melakukan klarifikasi terhadap situasi yang dialami seseorang dalam kehidupan sehari-hari (Giorgi & Giorgi, dalam Smith 2003). Pada penelitian fenomenologis, fokus pertanyaan diarahkan pada dua pertanyaan yang saling berhubungan yaitu fenomena apa yang terjadi atau dialami dan bagaimana fenomena itu muncul.

Metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, dipandang sesuai untuk dapat mengetahui dinamika komunikasi interpersonal dalam mendukung kinerja karyawan PT. Kemfarm. Penggunaan pendekatan kualitatif fenomenologis pada penelitian ini, didasari oleh beberapa alasan sebagai berikut: *Pertama*, Penelitian ini mengungkapkan dinamika komunikasi interpersonal dalam mendukung kinerja karyawan PT. Kemfarm. Pendekatan kualitatif fenomenologis sebagai sebuah metode penelitian yang berfokus pada pengalaman, proses dan peristiwa-peristiwa interaktif individu, membantu peneliti dalam memahami dinamika komunikasi interpersonal dalam mendukung kinerja karyawan PT. Kemfarm. *Kedua*, Pendekatan kualitatif fenomenologis digunakan untuk

mengungkapkan dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang sulit diungkapkan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif (Strauss & Corbin, 2007). Terkait dengan penelitian ini, pendekatan kualitatif fenomenologis membantu peneliti dalam mengungkapkan fenomena kinerja karyawan PT. Kemfarm dalam kaitannya dengan komunikasi interpersonal.

2. Subjek Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini berjumlah tiga orang, adapun profil partisipan dalam penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Identitas Partisipan

Identitas	Partisipan i1	Partisipan i2	Partisipan i3
Nama	Sri Widigdo	I Nyoman Sudana	Koesmen
Usia	58Tahun	54Tahun	61Tahun
Pekerjaan	Karyawan Swasta	Karyawan Swasta	Karyawan Swasta
Pendidikan	D2	SLTA	S2
Alamat	Perumahan Jatisari Mijen Semarang barat	Perumahan Jatisari Mijen Semarang barat	Permata Puri Ngaliyan Semarang Barat
Mulai iBekerja	23Tahun	27 Tahun	37Tahun

Significant other dalam penelitian ini sebanyak tiga orang, adapun profil *significant other* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3 Identitas *Significant Other*

Identitas	<i>Significant Other</i> 1	<i>Significant Other</i> 2	<i>Significant Other</i> 3
Nama	Sudiono	Maratus Sholikhah	Arfiatun
Usia	46Tahun	46Tahun	47Tahun
Pekerjaan	Karyawan Swasta	Karyawan Swasta	Karyawan Swasta
Pendidikan	SMP	SLTA	
Alamat	Perumahan Jatisari Mijen Semarang barat	Perumahan Jatisari Mijen Semarang barat	Permata Puri Ngaliyan Semarang Barat
Mulai iBekerja	25Tahun	24 Tahun	26Tahun

G. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data kualitatif menggunakan metode yang umumnya digunakan dalam tradisi kualitatif seperti wawancara bertahap dan mendalam (*in-depth interview*) dan observasi partisipasi (*participant observer*) (Bungin, 2007). Peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik wawancara yang mendalam dan observasi. Dalam proses wawancara ini, peneliti dilengkapi pedoman wawancara yang sangat umum, yang harus mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit.

1. Wawancara

Menurut Esterberg (dalam Sugiyono, 2013) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Teknik wawancara yang digunakan

dalam penelitian ini adalah Wawancara semistruktur (*semistruktur interview*) sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diajak wawancara diminta pendapatnya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh *significant other*.

Dalam melakukan wawancara terhadap partisipan digunakan *guide* wawancara agar wawancara menghasilkan data sesuai yang diinginkan dalam penelitian ini. Proses pengumpulan data adalah peneliti menyiapkan instrumen wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang sama yang akan ditanyakan kepada setiap subyek. Peneliti kemudian meminta persetujuan dari dosen pembimbing yang kemudian diarahkan kepada dosen yang memiliki kemampuan di bidangnya untuk hal ini.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data, dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan (Riduwan, 2004). Penelitian ini menggunakan *Structured or controlled observation* (observasi terstruktur atau terkontrol) dimana pada *structured observation*, peneliti menggunakan tabel daftar isian yang tersusun, dan di dalamnya telah tercantum aspek-aspek ataupun gejala-gejala apa saja yang perlu diperhatikan pada waktu pengamatan itu dilakukan.

Proses penyusunan *guide* observasi sebagai syarat pengumpulan data adalah peneliti menyiapkan struktur observasi meliputi mimik wajah subyek, intonasi suara subyek, Bahasa tubuh subyek, kebiasaan yang sering dilakukan partisipan selama wawancara, cara berpenampilan subyek, situasi dan tempat wawancara dan hal-hal yang menjadi kendala selama observasi, dimana hal-hal tersebut akan diobservasi kepada setiap subyek.

H. Teknik Analisis Data

Patton (dalam Poerwandari, 2011) menjelaskan bahwa pedoman pengambilan sumber data dalam penelitian kualitatif harus disesuaikan dengan masalah dan tujuan penelitian. Berdasarkan masalah dan tujuan penelitian, prosedur penentuan sumber data yang dilakukan oleh peneliti adalah menggunakan prosedur pengambilan sampel kasus tipikal. Dalam prosedur pengambilan sampel kasus tipikal, masalah yang diambil adalah masalah yang dianggap mewakili kelompok normal dari fenomena yang diteliti (Poerwandari, 2011). Berdasarkan prosedur tersebut, sumber data dalam penelitian ini adalah beberapa karyawan PT. Kemfarm (responden) dan karyawan personalia dan humas (informan) yang mengetahui kinerja karyawan PT. Kemfarm.

Menurut Bungin (2007) semua teknik analisis data kualitatif berkaitan erat dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi dan wawancara mendalam ataupun *focus group discussion*. Analisis data dilakukan dengan cara menggunakan sistem *Open Coding*. Koding dimaksudkan untuk dapat mengorganisasi dan mensistemasi data secara lengkap dan mendetail sehingga data dapat memunculkan gambaran

tentang topik yang dipelajari (Poerwandari, 2011). Creswell (2010) menyebutkan bahwa dalam melakukan koding ada beberapa tahap yang perlu dilibatkan yakni mengambil data tulisan (data verbatim) iyang telah dikumpulkan selama proses pengumpulan data, mensegmentasi kalimat-kalimat (paragraf-paragraf) kedalam kategori-kategori, kemudian melabeli kategori-kategori ini dengan istilah khusus, yang seringkali didasarkan pada istilah/bahasa yang benar-benar berasal dari partisipan (*in vivo*).

I. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Terdapat empat kriteria keabsahan dan keajegan yang diajukan Yin (2003) dimana hal tersebut diperlukan dalam suatu penelitian metode kualitatif, empat kriteria tersebut adalah:

1. Keabsahan Konstruk (*construct validity*)

Keabsahan bentuk batasan berkaitan dengan suatu kepastian bahwa yang berukur benar-benar merupakan variabel yang ingin diukur. Keabsahan ini juga dapat dicapai dengan proses pengumpulan data yang tepat. Salah satu caranya adalah dengan proses triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Menurut Patton (dalam Sulistiany, 1999) ada 4 macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan, yaitu:

a. Triangulasi data

Menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda. Dalam penelitian ini selain mendapatkan data wawancara dari subyek, peneliti juga melakukan wawancara terhadap *significant other* yang merupakan *significanti other* dari subyek.

b. Triangulasi pengamat

Adanya pengamat di luar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Dalam penelitian ini, dosen pembimbing bertindak sebagai pengamat (*experti judgement*) yang memberikan masukan terhadap hasil pengumpulan data.

c. Triangulasi Teori

Penggunaan berbagai teori yang berlainan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memasuki syarat. Pada penelitian ini, berbagai teori telah di jelaskan pada bab II untuk dipergunakan dan menguji terkumpulnya data tersebut.

d. Triangulasi Metode

Penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal, seperti metode wawancara, catatan peneliti dan metode observasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan metode wawancara yang didukung dengan metode observasi pada saat wawancara dilakukan.

2. Keabsahan Internal (*internal validity*)

Keabsahan internal merupakan konsep yang mengacu pada seberapa jauh kesimpulan hasil penelitian menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Keabsahan ini dapat dicapai melalui proses analisis dan interpretasi yang tepat. Aktivitas dalam melakukan penelitian kualitatif akan selalu berubah dan tentunya akan mempengaruhi hasil dari penelitian tersebut. Walaupun telah dilakukan uji keabsahan internal, tetap ada kemungkinan munculnya kesimpulan lain yang berbeda.

3. Keabsahan Eksternal (*external ivalidity*)

Keabsahan eksternal mengacu pada seberapa jauh hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada kasus lain. Walaupun dalam penelitian kualitatif memiliki sifat tidak ada kesimpulan yang pasti, penelitian kualitatif tetapi dapat dikatakan memiliki keabsahan eksternal terhadap kasus-kasus lain selama kasus tersebut memiliki konteks yang sama atau kasus-kasus lain yang memiliki karakteristik ipartisipan yang ihampir isama.

4. Keajegan (reliabilitas)

Keajegan merupakan konsep yang mengacu pada seberapa jauh penelitian berikutnya akan mencapai hasil yang sama apabila mengulang penelitian yang sama, sekali lagi. Dalam penelitian ini, keajegan mengacu pada kemungkinan peneliti selanjutnya memperoleh hasil yang sama apabila penelitian dilakukan sekali lagi dengan subjek yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa konsep keajegan penelitian kualitatif selain menekankan pada idesain penelitian, juga pada cara pengumpulan data dan pengolahan data.

