

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan makhluk sosial, makhluk yang saling memerlukan antara yang satu dengan yang lainnya dalam menjalankan suatu kehidupan, karena sifat ketergantungan dan saling membutuhkan telah ada pada manusia dari sejak lahir. Dengan kata lain dalam menjalankan kehidupannya manusia membutuhkan untuk saling berinteraksi atau berkomunikasi dengan lingkungannya baik secara langsung maupun tidak langsung (Kamaruzzaman, 2016 : 203). Komunikasi telah menjadi bagian penting dari kehidupan manusia.

Berelson tahun 1964 yang dikutip oleh Daryanto dan Rahardjo (2016 : 16), Komunikasi adalah proses penyampaiannya informasi, gagasan, emosi, keahlian, dan lain-lain, melalui penggunaan simbol-simbol, seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka, dan lain-lain. Sedangkan menurut Miller tahun 1996 yang dikutip oleh Daryanto dan Rahardjo (2016 : 17), Komunikasi pada dasarnya merupakan penyampaian pesan yang disengaja dari sumber terhadap penerima dengan tujuan mempengaruhi tingkah laku pihak penerima. Salah satu jenis komunikasi yang memiliki frekuensi terjadinya cukup tinggi adalah komunikasi antarpersonal.

Komunikasi antarpersonal adalah prosedur yang membuat dua orang bertukar informasi, perasaan yang disampaikan melalui pesan verbal dan

nonverbal. Definisi ini menggaris bawahi fakta penting bahwa komunikasi antarpersonal tidak hanya mementingkan tentang 'apa' diucapkan, yaitu, bahasa yang digunakan, tapi 'bagaimana' cara bahasa itu diucapkan, misalnya, pesan nonverbal yang dikirim, seperti nada suara dan ekspresi wajah. Komunikasi antarpersonal sebagai komunikasi yang memiliki karakteristik khas sebagai berikut : (1) komunikasi dari satu orang kepada satu orang lain, (2) komunikasi yang terjadi secara tatap muka, (3) komunikasi mencerminkan bentuk dan isi komunikasi yang bersifat interaksi antarpersonal, dan (4) dengan komunikasi yang mengutamakan karakteristik individu, peran individu dalam relasi social di antara mereka (Hartley, 1999 : 20).

Miller tahun 1978 yang di kutip oleh Liliweri, (2015 : 26), komunikasi atarpersonal telah didefinisikan sebagai komunikasi yang terjadi pada basis tertentu dengan sejumlah partisipan tertentu. Komunikasi antarpesonal terjadi antara dua orang ketika mereka mempunyai hubungan yang dekat sehingga mereka bisa segera menyampaikan umpan balik segera dengan banyak cara,

Sedangkan menurut Wiryanto (2004 : 32), komunikasi antarpersonal didefinisikan sebagai komunikasi antara beberapa orang (2-5 orang), yang sering dimaksudkan sebagai proses transaksional antar seorang komunikator yang bertindak mengirimkan dan menerima pesan. Komunikasi antarpersonal adalah komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang.

Komunikasi juga merupakan nafas dari keberlangsungan sebuah organisasi. Suatu organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Hal tersebut yang melatarbelakangi studi mengenai komunikasi organisasi. Wayne Pace dan Don Faules berpendapat bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace dan Faules, 2001 : 31). Sedangkan menurut Wiryanto (2005 : 54), komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan organisasi di dalam suatu kelompok. Baik itu formal maupun informal dari suatu organisasi.

Organisasi sendiri merupakan kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Batasan ini terlihat amat panjang dan perlu diuraikan bagian-bagian penting yang relevan (Musfialdy, 2012 : 84). Satu kesatuan sosial dapat dikatakan sebagai organisasi apabila di dalamnya terdapat organ-organ atau elemen-elemen yang menjalankan tugasnya masing-masing.

Menurut Henry Mintzberg tahun 1994 dalam bukunya yang berjudul *The Rise And Fall Of Strategic Planning Prentice* yang dikutip oleh Musfialdy (2012 : 87) secara umum sebuah organisasi setidaknya memiliki 5 elemen berikut :

1. *The Operating Core*, yaitu para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berkaitan dengan produksi, baik barang maupun jasa.
2. *The Strategic Apex*, yaitu seorang pemimpin atau manager teratas yang bertanggung jawab penuh atas organisasi tersebut.

3. *The Middle Line*, yaitu para manager yang menjadi penghubung antara *operating core* dengan *strategic core*.
4. *The Technostructure*, yaitu mereka yang ditugaskan melaksanakan suatu bentuk standarisasi secara khusus dalam organisasi.
5. *The Staff Support*, yaitu orang-orang yang mengisi unit staff yang memberikan jasa guna mendukung jalannya organisasi.

Secara pribadi maupun bersama, komunikasi antar personal merupakan hal yang perlu mendapat perhatian. Kegiatan perlu diorganisir oleh atasan yang bertindak sebagai komunikator bagi bawahan yang sekaligus juga sebagai komunikannya. Ketika menjalankan fungsinya, seorang atasan berkomunikasi dengan bawahannya demi tujuan tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama (Widiarto, 2018 : 68).

Komunikasi antara atasan dan bawahan dapat disebut juga komunikasi vertikal yaitu komunikasi yang terjadi mengikuti alur dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas. Isi komunikasi dari atasan kepada bawahan sering berupa pesan yang berisi tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh bawahan. demikian juga tentang aturan-aturan yang berlaku dalam menjalankan roda organisasi dalam sebuah lembaga, aturan-aturan yang harus dipatuhi dan dijalankan (Widiarto, 2018 : 67). Penyampaian pesan dari atasan ke bawahan dapat mempengaruhi kinerja dari bawahan bila tidak memenuhi harapan para bawahan. menurunnya motivasi kerja bawahan sangat berpengaruh pada kinerja dan produktivitas bawahan.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai secara keseluruhan atau selama periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan disepakati terlebih dahulu (Sari dan Hadijah, 2016 : 205). Sedangkan menurut Mangkunegara (2007 : 9), kinerja pegawai

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pada tanggal 9 Maret 2020 sampai tanggal 9 April 2020 peneliti melakukan studi pendahuluan di Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon diperoleh data kehadiran sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Absensi Pegawai Bagian Pengadaan dan Pengendalian
Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon Periode
November 2019 sampai Januari 2020**

BULAN	JUMLAH	ALASAN TIDAK MASUK KERJA						JUMLAH	%
	PEGAWAI	SAKIT	%	IZIN	%	Lainnya	%		
November	30	2	6,67	3	10,00	1	3,33	6	20,00
Desember	30	3	10,00	4	13,33	1	3,33	8	26,67
Januari	30	1	3,33	1	3,33	1	3,33	3	10,00
Jumlah		6	20,00	8	26,67	3	10,00	17	56,67

sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon 2019-2020.

Tabel di atas menunjukkan tingkat ketidakhadiran pegawai dan karyawan pada periode November 2019 sampai Januari 2020 cukup tinggi yaitu sebanyak 17 orang (56,67%). Menurut Edwin B. Filipo dalam Sutrisno (2009), menyatakan bahwa di negara dengan jumlah penduduk padat, jumlah kehadiran yang normal sekitar 3%. Hal ini menunjukkan kinerja pegawai ditinjau dari ketidak hadirannya masih tergolong rendah.

Sekretariat Daerah atau disingkat Setda adalah unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh sekretaris daerah disingkat

Sekda. Sekretaris Daerah bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan dinas daerah lembaga teknis daerah. Dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya, sekretaris daerah bertanggung jawab kepada kepala daerah. Sekretaris Daerah dapat disebut jabatan paling puncak dalam pola karier PNS di Daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota merupakan unsur pembantu pimpinan Pemerintahan Kabupaten/Kota yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota. Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota bertugas membantu Bupati/Walikota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten/Kota. Sekretariat Daerah untuk kabupaten/kota diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur atas usul Bupati/Walikota. Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota terdiri atas sebanyak-banyaknya 3 asisten dimana Asisten masing-masing terdiri dari sebanyak-banyaknya 4 bagian (Protokol, 2019).

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Komunikasi Antarpersonal Antara Atasan dengan Bawahan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Komunikasi Antarpersonal Antara Atasan dengan Bawahan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon”.

1.3 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana komunikasi antarpersonal yang digunakan antara atasan dan bawahan pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon ?
2. Bagaimana kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon Periode Bulan November 2019 s/d Februari 2020 ?
3. Apa saja faktor penghambat antara atasan dan bawahan melakukan komunikasi antarpersonal pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon berpengaruh pada kinerja pegawai?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, agar penelitian lebih focus maka penelitian ini dibatasi pada rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana komunikasi antarpersonal yang digunakan antara atasan dan bawahan pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon ?
2. Bagaimana kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon Periode Bulan November 2019 s/d Februari 2020 ?
3. Apa saja faktor penghambat antara atasan dan bawahan melakukan komunikasi anatarpersonal pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon berpengaruh pada kinerja pegawai ?

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan ini dibagi kedalam dua kelompok, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis :

1.5.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan gambaran proses komunikasi antarpersonal dalam ruang lingkup kerja antara atasan dan bawahan di Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon.
2. Menambah pengetahuan bagi peneliti untuk melakukan penelitian-penelitian secara lebih mendalam mengenai Komunikasi Antarpersonal Antara Atasan Dengan Bahawan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon.

1.5.2 Kegunaan Praktis

1. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat pengembangan Pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pmebangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon khususnya Ilmu Komunikasi Antarpersonal Antara Atasan Dengan Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.
2. Memberi kesempatan kepada peneliti untuk mengaplikasikan ilmu dan teori yang dipelajari selama ini. Selain itu diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman dalam bekerja.

1.6 Kerangka Pemikiran

1.6.1 Pengertian Komunikasi

Berelson tahun 1964 yang dikutip oleh Daryanto dan Rahardjo (2016 : 16), komunikasi adalah proses penyampaiannya informasi, gagasan, emosi, keahlian, dan lain-lain, melalui penggunaan simbol-simbol, seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka, dan lain-lain.

1.6.2 Pengertian Komunikasi Antarpersonal

Komunikasi atantarpersonal adalah prosedur yang membuat dua orang bertukar informasi, perasaan yang disampaikan melalui pesan verbal dan nonverbal. Definisi ini menggarisbawahi fakta penting bahwa komunikasi antarpesrsonal tidak hanya mementingkan tentang ‘apa’ diucapkan, yaitu, bahasa yang digunakan, tapi ‘bagaimana’ cara bahasa

itu diucapkan, misalnya, pesan nonverbal yang dikirim, seperti nada suara dan ekspresi wajah. Komunikasi antarpersonal sebagai komunikasi yang memiliki karakteristik khas sebagai berikut : (1) komunikasi dari satu orang kepada satu orang lain, (2) komunikasi yang terjadi secara tatap muka, (3) komunikasi mencerminkan bentuk dan isi komunikasi yang bersifat interaksi antarpersonal, dan (4) dengan komunikasi yang mengutamakan karakteristik individu, peran individu dalam relasi social di antara mereka (Hartley, 1999 : 20).

Komunikasi atarpersonal telah didefinisikan sebagai komunikasi yang terjadi pada basis tertentu dengan sejumlah partisipan tertentu. Komunikasi antarpesonal terjadi antara dua orang ketika mereka mempunyai hubungan yang dekat sehingga mereka bias segera menyampaikan umpan balik segera dengan banyak cara, Miller tahun 1978 yang dikutip oleh Liliweri (2015 : 26).

Sedangkan menurut Wiryanto komunikasi antarpersonal adalah komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang (Wiryanto, 2004 : 32).

1.6.3 Komponen – komponen Komunikasi Antarpersonal

Secara sederhana dapat dikemukakan sautu asumsi bahwa proses komunikasi antarpesonal akan terjadi apabila ada pengirim yang menyampaikan informasi berupa lambing verbal maupun nonverbal kepada penerima menggunakan medium suara manusia (*human voice*)

maupun dengan medium tulisan. Berdasarkan asumsi ini, maka dapat dikatakan bahwa dalam proses komunikasi antarpersonal terdapat komponen-komponen adalah sebagai berikut :

1. Sumber / komunikator

Merupakan orang yang terlibat dalam proses komunikasi antarpersonal, dia berperan sebagai sumber dan sekaligus sebagai penerima pesan. Dikatakan sebagai sumber karena dia yang memulai pesan, dan sebagai penerima karena dia pula yang menjadi sasaran. Peran pengirim dan penerima tampil secara bergantian, simultan dan terus menerus (Liliweri, 2015 : 65).

2. Encoding

Merupakan perumusan pesan yang terjadi dalam pikiran komunikator, dimana komunikator tidak hanya menerjemahkan maksud pesan (ide, pikiran atau informasi) kedalam pesan tetapi juga memutuskan media yang menjadi saluran pesan tersebut (Liliweri, 2015 : 66).

3. Pesan

Merupakan ide, pikiran, atau perasaan yang ingin disampaikan oleh sumber kepada penerima. Pesan mengambil bentuk dalam symbol (kata dan frasa) yang dapat dikomunikasikan sebagai ide melalui ekspresi wajah, gerakan tubuh, kontak fisik, dan nada suara (Liliweri, 2015 : 67).

4. Saluran

Merupakan sarana dimana pesan bergerak dari sumber kepada penerima, bergerak dari satu tempat ke tempat lain, dari satu orang kepada orang lain yang semuanya berfungsi sebagai alat transportasi (Liliweri, 2015 : 67).

5. Penerima

Merupakan orang yang menerima pesan (dalam bentuk frasa kata dan kalimat) dan menerjemahkannya dalam makna tertentu (Liliweri, 2015 : 68).

6. Decoding

Merupakan proses yang dilakukan oleh penerima atau (*decoder*) untuk menyandi pesan sesuai apa yang dia terima. Menyandi pesan tidak lah sesederhana yang dibayangkan, kadang-kadang faktor “mental set” sangat berpengaruh terhadap penerima ketika dia menyandi pesan tersebut (Liliweri, 2015 : 68)

7. Umpan balik

Merupakan reaksi atau respons yang diberikan oleh penerima terhadap pesan dari pengirim. Reaksi atau respons juga bisa berbentuk verbal atau non verbal. Ada yang menyebutkan “umpan balik eksternal” (sesuatu yang kita lihat) atau umpan balik internal (sesuatu yang kita tidak bisa lihat). Umpan balik sangat bermanfaat bagi seorang komunikator untuk menyesuaikan pesannya agar lebih

efektif. Tanpa umpan balik, tidak akan ada cara untuk mengetahui apakah makna pesan telah berbagi atau sudah di mengerti oleh penerima (Liliweri, 2015 : 70)

8. Gangguan (*noise*)

Merupakan campur tangan beragam faktor terhadap proses *encoding* dan *decoding*. Gangguan muncul dalam bentuk fisik seperti suara keras, pemandangan yang mengganggu, sepotong makanan diantara gigi, atau perilaku yang tidak biasa, jarak fisik yang tidak biasa sehingga mengganggu kenyamanan komunikasi. Atau hambatan yang bersumber dari fisik seperti autis, gagap, gugup; juga berbentuk psikologis (mental, stress, dan depresi), atau *semantic* (kata-kata yang kurang jelas, dan perbedaan pemnyebutan kosa kata) (Liliweri, 2015 : 69).

9. Konteks komunikasi

Merupakan situasi dan kondisi yang melibatkan jumlah peserta komunikasi, misalnya konteks komunikasi antarpersonal kelompok kecil, organisasi, publik dan konteks komunikasi massa. Konteks komunikasi juga bisa dalam bentuk situasi sosial, psikologis dan antropologis. Jenis konteks lain seperti situasi fisik seperti udara yang panas, lembab atau udara yang dingin. Semua situasi tersebut, situasi fisik dan nonfisik yang dapat memengaruhi komunikasi antarpersonal (Liliweri, 2015 : 71).

1.6.4 Komunikasi antarpersonal merupakan suatu *action oriented* ialah suatu

tindakan yang berorientasi pada tujuan tertentu. Tujuan komunikasi antarpersonal itu bermacam-macam, beberapa diantaranya dipaparkan berikut ini :

a. Mengungkapkan perhatian kepada orang lain

Pada umumnya komunikasi antarpersonal hanya dimaksudkan untuk menunjukan adanya perhatian kepada orang lain, dan untuk menghindari kesan dari orang lain sebagai pribadi yang tertutup, dingin, dan cuek (Effendy, 2004 : 55).

b. Menentukan diri sendiri

Artinya, seseorang melakukan komunikasi antarpersonal karena ingin mengetahui dan mengenali karakteristik diri pribadi berdasarkan informasi dari orang lain (Effendy, 2004 : 55).

c. Menemukan dunia luar

Dengan komunikasi antarpersonal diperoleh kesempatan untuk mendapatkan berbagai informasi dari orang lain, termasuk informasi penting dan actual (Effendy, 2004 : 55).

d. Membangun dan memelihara hubungan yang harmonis

Semakin makhluk social, salah satu kebutuhan setiap orang yang paling besar adalah membentuk memelihara hubungan baik dengan orang lain (Effendy, 2004 : 55).

- e. Mempengaruhi sikap tingkah laku
Komunikasi antarpersonal adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau mengubah sikap (Effendy, 2004 : 55).
- f. Mencari kesenangan atau sekedar menghabiskan waktu
Ada kalanya, seseorang melakukan komunikasi antarpersonal sekedar mencari kesenangan atau hiburan (Effendy, 2004 : 55).
- g. Menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi
Komunikasi antarpersonal dapat menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi (*miss communication*) dan salah interpretasi yang terjadi antara sumber dan penerima pesan (Effendy, 2004 : 55).

1.6.5 Ciri-ciri Komunikasi Antarpersonal

Menurut Suratno (2011 : 14), komunikasi Antarpersonal, merupakan jenis komunikasi yang frekuensi terjadi cukup tinggi dalam kehidupan sehari-hari. Apabila diamati dan dibandingkan dengan jenis komunikasi lainnya, maka dapat dikemukakan ciri-ciri komunikasi antarpersonal, antara lain :

- a. Arus pesan dua arah.
Komunikasi antarpersonal menempatkan sumber pesan dan penerima dalam posisi yang sejajar, sehingga memicu terjadinya pola penyebaran pesan mengikuti arus dua arah. Artinya komunikator dan komunikan dapat berganti peran secara cepat. Seorang sumber pesan, dapat berubah peran sebagai penerima pesan, begitu pula sebaliknya. Arus pesan secara dua arah berlangsung secara berkelanjutan (Suratno, 2011 : 14).
- b. Suasana nonformal.
Komunikasi antarpersonal biasa berlangsung dalam suasana nonformal, dan tidak berada pada suasana dalam rapat dan sebagainya (Suratno, 2011 : 14).
- c. Umpan balik segera.
Oleh karena komunikasi antarpersonal biasanya mempertemukan para pelaku komunikasi secara tatap muka, maka umpan balik dapat diketahui segera. Seorang komunikator dapat segera memperoleh respon atas pesan yang disampaikan dari komunikan, baik secara verbal maupun non verbal (Suratno, 2011 : 14).
- d. Peserta komunikasi berada dalam jarak yang dekat.

Komunikasi antarpersonal merupakan metode komunikasi antarindividu yang menuntut agar peserta komunikasi berada dalam jarak yang dekat, baik jarak dalam arti fisik maupun psikologis (Suratno, 2011 : 14).

- e. Peserta komunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan baik non verbal maupun verbal.
Untuk meningkatkan keefektifan komunikasi antarpersonal, peserta komunikasi dapat memberdayakan pemanfaatan kekuatan pesan verbal maupun non verbal secara simultan (Suratno, 2011 : 14).

1.6.6 Efektivitas Komunikasi Antarpersonal

Efektivitas komunikasi antarpersonal dimulai dengan lima kualitas yang dipertimbangkan yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*) (Devito, 1997 : 259).

- a. Keterbukaan (*openness*)

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Ini tidaklah berarti bahwa orang harus dengan segera membukakan semua riwayat hidupnya. memang ini mungkin menarik, tapi biasanya tidak membantu komunikasi. Sebaliknya, harus ada kesediaan untuk membuka diri mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini patut. Aspek keterbukaan yang kedua mengacu kepada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta percakapan yang menjemukan. Kita ingin orang bereaksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan. Kita memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain. (Devito, 1997 : 259).

- b. Empathy (*emphaty*)

Henry Backrack (1976) mendefinisikan empati sebagai "kemampuan seseorang untuk 'mengetahui' apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain itu." Bersimpati, di pihak lain adalah merasakan bagi orang lain atau merasa ikut bersedih. Sedangkan berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya, berada di kapal yang sama dan merasakan perasaan yang sama dengan cara yang sama. Orang yang empatik mampu

memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Kita dapat mengkomunikasikan empati baik secara verbal maupun non verbal. Secara nonverbal, kita dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan (1) keterlibatan aktif dengan orang itu melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai; (2) konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kedekatan fisik; serta (3) sentuhan atau belaian yang pantas. (Devito, 1997 : 260).

c. Mendukung (*supportiveness*)

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*). Suatu konsep yang perumusannya dilakukan berdasarkan karya Jack Gibb. Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Kita memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap (1) deskriptif, bukan evaluatif, (2) spontan, bukan strategic, dan (3) provisional, bukan sangat yakin. (Devito, 1997 : 261).

d. Sikap positif (*positiveness*)

Kita mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal dengan sedikitnya dua cara: (1) menyatakan sikap positif dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi interpersonal terbina jika seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri.

Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif. Tidak ada yang lebih menyenangkan daripada berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi atau tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap situasi atau suasana interaksi (Devito, 1997 : 262).

e. Kesetaraan (*equality*)

Dalam setiap situasi, barangkali terjadi ketidaksetaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai, lebih tampan atau cantik, atau lebih atletis daripada orang lain. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal (Devito, 1997 : 263).

1.6.7 Proses Komunikasi Antarpersonal

Proses komunikasi adalah langkah-langkah yang menggambarkan terjadinya kegiatan komunikasi. Secara sederhana proses komunikasi digambarkan sebagai proses yang menghubungkan

pengirim dengan penerima pesan. Proses tersebut menurut Suratno (2011 : 7) ada lima, yaitu:

- a. Kegiatan berkomunikasi. Seorang komunikator mempunyai keinginan untuk berbagi gagasan kepada orang lain (Suratno, 2011 : 7).
- b. Encoding oleh komunikator. Encoding merupakan tindakan memformulasikan isi pikiran atau gagasan ke dalam symbol-symbol, kata-kata, dan sebagainya sehingga komunikator merasa yakin dengan pesan yang disusun dan cara penyampaian (Suratno, 2011 : 7).
- c. Pengirim pesan, untuk mengirim pesan kepada orang yang dikehendaki. Pilihan atau saluran yang akan digunakan tersebut tergantung pada karakteristik pesan, lokasi penerima, media yang tersedia, kebutuhan tentang kecepatan penyampaian pesan, karakteristik komunikasi (Suratno, 2011 : 7).
- d. Decoding oleh komunikasi. Decoding merupakan kegiatan internal dalam diri penerima. Melalui indera, penerima mendapatkan bermacam-macam data berupa symbol dan kata-kata yang harus diubah kedalam pengalaman yang mengandung makna. Dengan pemikiran, decoding adalah proses pemahaman pesan (Suratno, 2011 : 7).
- e. Umpan balik. Setelah menerima pesan dan memahaminya, komunikasi memberikan respon atau umpan balik. Dengan umpan balik, seorang komunikator dapat mengevaluasi efektivitas komunikasi (Suratno, 2011 : 7).

1.6.8 Fungsi Komunikasi Antarpersonal

Komunikasi antarpersonal dianggap efektif, jika orang lain memahami pesan yang kita sampaikan dengan benar, dan memberikan respon sesuai dengan yang kita inginkan. Komunikasi Antarpersonal yang efektif dapat membantu kita dalam (Effendy, 2005 : 56) :

- a. Menyampaikan informasi/pengetahuan. Memberikan informasi kepada masyarakat, karena perilaku penerima merupakan perilaku alamiah dan tentram, informasi disampaikan pada masyarakat melalui tatanan komunikasi, tetapi lebih banyak melalui kegiatan masyarakat komunikasi (Effendy, 2005 : 56).
- b. Mengubah sikap dan perilaku seseorang adalah mempengaruhi masyarakat, memberikan berbagai informasi, dapat juga sebagai sarana untuk mempengaruhi masyarakat tersebut kearah yang diharapkan (Effendy, 2005 : 56).
- c. Pemecahan masalah hubungan antarmanusia (Effendy, 2005 : 56).

- d. Mendidik. Adalah untuk mendidik masyarakat menjadi lebih baik, lebih maju, dan lebih berkembang dalam kebudayaannya (Effendy, 2005 : 56).

1.6.9 Tujuan dan Peranan Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Mardiasmo (2005 : 122), tujuan system pengukuran kinerja adalah:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down dan bottom up*) (Mardiasmo, 2005 : 122).
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi (Mardiasmo, 2005 : 122).
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai goal congruence (Mardiasmo, 2005 : 122).
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional (Mardiasmo, 2005 : 122).
- e. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan dimasa mendatang (Mardiasmo, 2005 : 122).

1.6.10 Aspek Yang Diukur Pada Pengukuran Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja menurut Bastian (2001 : 331-332) biasanya dilakukan untuk aspek-aspek berikut ini : Aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi dan pasar internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan shareholder/stakeholder, waktu.

- a. Aspek finansial
Aspek finansial meliputi anggaran atau cash flow. Aspek finansial ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja sehingga dianalogikan sebagai aliran darah tubuh manusia (Bastian, 2001 : 331).
- b. Kepuasan pelanggan
Peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan dalam era globalisasi perdagangan. Untuk itu manajemen perlu memperoleh informasi yang relevan tentang tingkat kepuasan pelanggan (Bastian, 2001 : 331).
- c. Operasi dan pasar integral

Informasi operasi dan mekanisme pasar integral diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi dirancang untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Disamping itu organisasi dan pasar integral menentukan tingkatan efisiensi dan efektifitas operasi organisasi (Bastian, 2001 : 331).

d. Kepuasan pegawai

Dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sangat menentukan kelangsungan organisasi (Bastian, 2001 : 332).

e. Kepuasan komunitas dan shareholder/stakeholder

Pengukuran kinerja perlu dirancang untuk mengakomodasikan kepuasan para stakeholder (Bastian, 2001 : 332).

f. Waktu

Informasi untuk pengukuran kinerja haruslah informasi yang terbaru, sehingga manfaat hasil pengukuran kinerja dapat dimaksimalkan.

Pengukuran kinerja atas aspek-aspek diatas, bertujuan untuk memperoleh hasil kinerja yang nyata dan untuk perbaikan kinerja dimasa mendatang (Bastian, 2001 : 332).

1.6.11 Indikator Kinerja

Aspek-aspek yang meliputi kinerja dan dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang menurut Zewwell yang dikutip Sedarmayanti (2011 : 511) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebagai berikut :

a. Kualitas Hasil Kerja

Dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas oleh karyawan, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan mutu hasil kerja (Sedarmayanti, 2011 : 511).

b. Ketepatan Waktu

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan sebelumnya (Sedarmayanti, 2011 : 511).

c. Inisiatif

Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat disoveri maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seseorang karyawan sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta

berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya (Sedarmayanti, 2011 : 511).

d. Kemampuan

Seseorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang maksimal. Kesiapan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain baik secara vertikal maupun secara horizontal, di dalam maupun di luar aktivitas kerja sehingga hasil pekerjaan akan meningkat (Sedarmayanti, 2011 : 511).

e. Komunikasi

Alat yang digunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan karena tanpa adanya komunikasi, organisasi tersebut tidak akan berkembang (Sedarmayanti, 2011 : 511).

1.6.12 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut

Prawirosentono dalam Sutrisno (2010 : 93-94) adalah sebagai berikut :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungan dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan. Artinya efektivitas dan kelompok tersebut dapat dicapai dengan kubutan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2010 : 93).

b. Otoritas dan Tanggung jawab

Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi akan mendukung kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai memiliki komitmen dengan organisasinya dan tunjang dengan disiplin yang tinggi (Sutrisno, 2010 : 93).

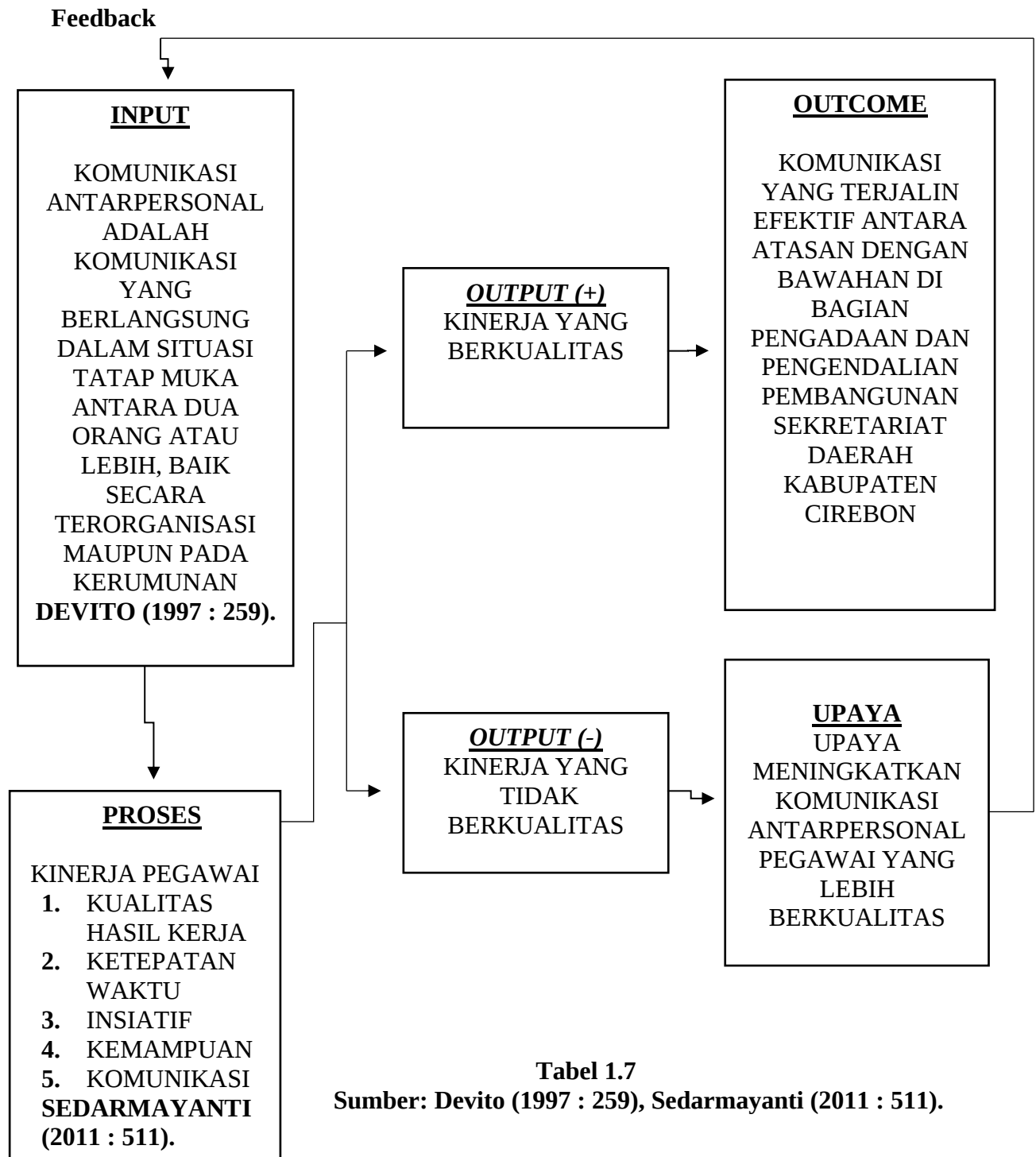
c. Disiplin

Disiplin menunjukan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Bila peraturan dan ketepatan yang ada dalam organisasi sering dilanggar maka pegawai memiliki disiplin yang buruk. Kondisi ini berlaku sebaliknya (Sutrisno, 2010 : 94).

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya piker, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu berkaitan dengan tujuan organisasi (Sutrisno, 2010 : 94).

1.7 Kerangka Pemikiran



1.8 Operasionalisasi Konsep Penelitian

Tabel 1.8 Operasionalisasi Konsep Penelitian

Konsep Penelitian	Dimensi	Parameter
Komunikasi Antarpersonal (Devito, 1997 : 259)	1. Keterbukaan (<i>openness</i>)	1. Keterbukaan kepada orang yang diajaknya berinteraksi 2. Menerima masukan dari orang lain, serta berkenan menyampaikan informasi penting kepada orang lain.
	2. Empati (<i>empathy</i>)	1. Mengetahui apa yang sedang dialami orang lain 2. Dapat memahami sesuatu persoalan dari sudut pandang orang lain.
	3. Sikap mendukung (<i>supportiveness</i>)	1. Masing-masing pihak berkomunikasi memiliki komitmen untuk mendukung terselenggaranya interaksi secara terbuka 2. Profesionalisme dalam bersikap terhadap orang lain.

	4. Sikap positif (<i>positivines</i>)	1. Pihak-pihak yang terlibat harus memiliki perasaan dan pikiran positif bukan prasangka curiga. 2. Mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi.
	5. Kesenjangan (<i>equality</i>)	1. Menempatkan setara dengan orang lain. 2. Menyadari akan adanya kepentingan yang berbeda.
Kinerja Sedarmayanti (2011 : 511)	1. Kualitas Hasil Kerja	1. Siap menghadapi berbagai resiko kerja 2. Memiliki keterampilan khusus 3. Selalu mau belajar 4. Antusias bekerja
	2. Ketepatan Waktu	1. Memahami peran dan tanggung jawab 2. Prioritas 3. Jadwal kerja 4. Kualitas 5. Menunda
	3. Inisiatif	1. Tidak berhenti mencari 2. Berfikir sebagai anggota tim bukan sebagai pegawai 3. Aktif memberi bantuan atau menawarkan bantuan terhadap orang lain 4. Observasi lebih jauh

		5. Selalu bersiap untuk melakukan hal lain diluar pekerjaan
	4. Kemampuan	1. Kemauan untuk belajar 2. Kepemimpinan 3. Komunikasi 4. Manajemen Waktu 5. Kreatif 6. Gigih
	5. Komunikasi	1. Bertukar informasi 2. Menerapkan sebuah peraturan 3. Memahami karakter seseorang 4. Menyelesaikan suatu konflik 5. Pembentuk hubungan 6. Mengambil keputusan 7. Menciptakan kepuasan kerja 8. Meningkatkan produktivitas 9. Masa depan 10. Meningkatkan motivasi

1.9 Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode kualitatif merupakan penelitian yang tidak mengandalkan bukti berdasarkan logika matematis, angka atau metode statistic. Metode penelitian kualitatif mengandalkan kata-kata atau data sekunder lainnya seperti foto, artikel yang berhubungan dengan permasalahan, dan data pendukung lainnya.

Sebagaimana didefinisikan oleh Moleong (2007 : 3), bahwa metode penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dan perilaku dari orang-orang yang diamati.

Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data dan kemudian menggambarkannya dengan menjelaskan lebih rinci terkait dengan permasalahan yang di ajukan yaitu bagaimana proses komunikasi antarpersonal antara atasan dan bawahan pada Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon.

1.10 Informan dan Teknik Pemilihan Informan

Untuk pemilihan informan, peneliti memilih teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sample berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita butuhkan untuk penelitian ini, atau mungkin dia sebagai ketua yang mengetuai lembaga atau instansi diaman kita akan

meneliti objek sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012 : 218). Berdasarkan metode ini, maka informan yang penulis pilih dalam perolehan data penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kabag Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon yang berjumlah 1 orang.
2. Kasubag Fasilitasi Pelayanan Pengadaan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon yang berjumlah 1 orang.
3. Kasubag Pengendalian Pelaksanaan, Evaluasi dan Pelaporan Program Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon yang berjumlah 1 orang.
4. Kasubag Pengendalian Perencanaan Program Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon yang berjumlah 1 orang.
5. Pegawai/Karyawan/Staff Bagian Fasilitasi Pelayanan Pengadaan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon yang berjumlah 1 orang.

1.11 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini menurut (Sugiyono, 2012 : 137) yaitu meliputi :

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis terhadap aktifitas individu atau obyek lain yang diteliti (Sugiyono, 2012: 241).

2. Wawancara

Wawancara merupakan data dalam kegiatan penelitian yang dilakukan dengan wawancara dengan informan yang bertujuan untuk menggali informasi yang lebih mendalam yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Metode ini dimaksudkan untuk penulis mendapatkan alasan detail dari informan yang mencukupi (Sugiyono, 2012 : 231).

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu dokumen pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dengan penelitian kualitatif. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Bisa berupa foto, tulisan gambar, karya dan sebagainya (Sugiyono, 2012 : 240).

1.12 Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif merupakan proses mencari, dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih nama yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain (Sugiyono, 2010 : 244). Langkah-langkah yang dilakukan menurut Miles dan Huberman dalam Burhan Bungin (2012 : 69-70) adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data yaitu hasil penelitian di lapangan sebagai bahan mentah dirangkum, direduksi, kemudian disusun agar lebih sistematis untuk

mempermudah penulis di dalam mencari kembali data yang diperoleh apabila diperlukan Kembali

2. Penyajian Data

Penyajian data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah uraian singkat yang bersifat naratif. Sebagai alternatif, penyajian data dapat pula ditampilkan dalam bentuk bagian, flowchart dan sebagainya.

3. Verifikasi Data

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak dikemukakan bukti-bukti kuat yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, jika kesimpulan dikemukakan di tahap awal didukung bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penulis kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

4. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan bisa berupa deskripsi atau gambaran obyek yang belum jelas, setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan dapat berupa hubungan sebab-akibat, atau interaktif, hipotesis, atau teori.

1.13 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.13.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon.

1.13.2 Jadwal Penelitian

Jenis Kegiatan	2020																															
	Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September				Oktober			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul																																
Pembuatan Proposal																																
Seminar Proposal																																
Penelitian																																
Sidang Draf																																
Sidang Skripsi																																

1.14 Ruang Lingkup Penelitian

Subjek penelitian ini adalah sebagian pegawai yang diambil dengan teknik *purposive* di Bagian Pengadaan dan Pengendalian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengambilan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.