PENGARUH KETERBUKAAN KOMUNIKASI ANTARA PIMPINAN DENGAN BAWAHAN TERHADAP PRESTASI KERJA DI GRAND KALIMAS HOTEL SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos.) Dalam Bidang Ilmu Komunikasi

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
No. KLAS K D-2009 019 psi
No. REG : D-2009/psi/019
ASAL BUKU :
TANGGAL :

Oleh :

Muhammad Fauzi
NIM. BO6205032

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS DAKWAH
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
AGUSTUS 2009

DEPARTEMEN AGAMA PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh Muhammad. Fauzi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 15 Juli 2009
Pembimbing

Drs. M. Hamdun Sulhan, M. Si
NIP 19540312182031002

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **M. FAUZI** ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 11 Agustus 2009

Mengesahkan,
Fakultas Dakwah
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel

Dekan

Prof. Dr. H. Shonhaji Sholeh, Dip.IS
NIP.194907281967121001

Ketua,

Drs. H. M. Hamdun Sulhan, M.Si
NIP. 195403121820310 02

Sekretaris,

Husnul Muttaqin, S.Sos., M.S.I
NIP.197801202006041003

Penguji I

Lilik Hamidah, S.Ag., M.Si
NIP. 197312171998032002

Penguji II

Nikmah Hadiati Salisah, S.Ip., M.Si
NIP. 197301141999032004

ABSTRAK

Muhammad. Fauzi, 2009. *Pengaruh Keterbukaan Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Bawahan Terhadap Prestasi Kerja Di Grand Kalimas Hotel Surabaya.* Skripsi Program Study Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Kata Kunci : Keterbukaan Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Bawahan, Prestasi Kerja.

Permasalahan yang dikaji dalam skripsi ini yaitu : (1) Apakah Keterbukaan Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Bawahan berpengaruh terhadap Prestasi Kerja di Grand Kalimas Hotel Surabaya, (2) Jika berpengaruh, berapa tingkat pengaruh Keterbukaan Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Bawahan Terhadap Prestasi Keja di Grand Kalimas Hotel Surabaya.

Dalam menjawab permasalahan tersebut di atas, penulis menggunakan metode kausalitas dan jenis kuantitatif dengan analisis chi kuadrat, untuk mengetahui apakah Keterbukaan Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Bawahan Terhadap Prestasi Keja di Grand Kalimas Hotel Surabaya.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner. Setelah data tersebut diperoleh maka data yang terkimpul di edit kemudian di analisis dengan menggunakan rumus chi kuadrat dan untuk menentukan tingkat pengaruhnya menggunakan rumus koefisiensi kontingensi.

Hasil penelitian menunjukan bahwa Keterbukaan Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Bawahan Terhadap Prestasi Keja di Grand Kalimas Hotel Surabaya dengan tingkat pengaruh atau nilai koefisien kontingensi (kk) sebesar 0,40. Hal ini berarti tingkat pengaruh tersebut sedang.

Berdasarkan penelitian ini, beberapa saran yang diperkirakan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam meningkatkan efektifitas Keterbukaan Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Bawahannya Terhadap Prestasi Keja ialah (1) Supaya tercipta komunikasi yang efektif maka pimpinan dan bawahan memperhatikan symbol verbal (bahasa) dan non verbal yang digunakan dalam berkomunikasi, (2) Pimpinan dengan bawahan harus saling terbuka dalam memberikan informasi yang diperlukan dalam melakukan kegiatan. Serta selalu membina suasana saling percaya antara pimpinan dengan bawahan agar setiap pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga tercipta koordinsi yang baik pula.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERSETUJUAN PEMBIMBING ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI iii
MOTTO iv
PERSEMBAHAN v
ABSTRAK vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI viii

BAB I **PENDAHULUAN**
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 7
C. Tujuan Penelitian 8
D. Manfaat Penelitian 8
E. Definisi Operasional 9
F. Sistematika pembahasan 12

BAB II **KAJIAN PUSTAKA**
A. KETERBUKAAN KOMUNIKASI 13
1. Pengertian Keterbukaan Komunikasi 13
2. Tujuan Keterbukaan Komunikasi 19
3. Fungsi Keterbukaan Komunikasi 21
4. Karakteristik keterbukaan komunikasi 22

B. PRESTASI KERJA 29
1. Pengertian Prestasi Kerja 29
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja 30
3. Konsekuensi dari Prestasi Kerja 32
4. Data Prestasi Kerja 33
5. Teknik Penilaian Prestasi Kerja 33

BAB III **METODE PENELITIAN**
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian. 36
B. Lokasi Penelitian 36
C. Variabel Penelitian 36
D. Indikator Penelitian 37
E. Populasi Penelitian 40
F. Instrument Penelitian 40
G. Teknik Analisis Data 41

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV **PENYAJIAN DAN ANALISA DATA**
A. Diskripsi Umum Objek Penelitian 44
1. Sejarah Singkat Hotel Grand Kalimas 44
2. Struktur Organisasi Grand Kalimas Hotel Surabaya 46
B. Deskripsi Hasil Penelitian 50
C. Pengujian Hipotesis 60
D. Pembahasan Hasil Pengujian 64
1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja 74
2. Konsekuensi dari Prestasi Kerja 75
3. Data Prestasi Kerja 76
4. Teknik Penilaian Prestasi Kerja 77

BAB V **PENUTUP**
1. Kesimpulan 79
2. Saran 80

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN
1. Daftar Pertanyaan
2. Daftar Nama Responden
3. Berita Acara Seminar Proposal Skripsi
4. Surat Izin Penelitian
5. Surat Keterangan Bukti Penelitian
6. Berita Acara Ujian Skripsi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesamanya. Dalam kehidupannya manusia sering dipertemukan satu sama lainnya dalam suatu wadah baik formal maupun informal.[1]

Dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat didalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik selaku pimpinan diberbagai tingkatan maupun para staf , agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasipun dengan sendirinya akan tercipta dalam sebuah organisasi, karena apapun bentuk instruksi, informasi dari pmpinan ke bawahan maupun sebaliknya telaan, masukan, laporan dari bawahan ke pimpinan, antara sesama bawahan senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi". Semua aktivitas kebanyakan dicakup dalam komunikasi, dimana

---

[1] *andhikha.blogspot.com/.../fungsi-komunikasi-interpersonal-dalam.html* di akses pada tgl 25 Mei 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunikasi merupakan dasar bagi tindakan dan kerja sama ".(A.W. Widjaya dan Arsyik Hawab, 1987:47).[2]

Prestasi kerja merupakan masalah yang sangat penting bagi setiap organisasi. Prestasi kerja yang sangat tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja sama bawahan untuk tujuan organisasi seperti diketahui bahwa percapaian tujuan organisasi adalah sesuatu yang sangat diidam-idamkan oleh setiap organisasi. Bawahan yang mempunyai prestasi rendah akan sulit untuk mencapai hasil yang diharapkan.[3]

Didalam organisasi di perlukan untuk memupuk adanya suasana yang menyenangkan diantara para bawahannya, komunikasi antara atasan dan tidak kaku, serta meyakini rasa tanggungjawab akan kewajibannya terhadap perusahaan.[4] Begin juga suatu halnya bagi organisasi atau lembaga, termasuk didalamnya Hotel grand Kalimas Surabaya yang menjadi objek penelitian ini. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka lembaga ini akan dapat melaksanakan semua kegiatannya dengan lancar dan baik. Sebaiknya , kurang atau tidak ada komunikasi dapat mengakibatkan ketidak teraturan dalam melakukan kegiatan-kegiatan dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Sehingga komunikasi yang efektif sangat diperlukan bagi organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu

---

[2] http :// meiliemma.wordspress.com/2006/09/28 di akses pada tgl 25 Mei 2009.

[3] http: //library.usu.ac.id/modules.phpdop=ads & file=indexreg= viewdownload. cid=21 di akses pada tgl 25 Mei 2009.

[4] R. Wayne Pace. *Komunikasi Organisasi* (Bandung: RemajaRosda Karya. 1998) hal. 84.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.[5] Dalam organisasi atau perusahaan, komunikasi berguna untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara para pengirim informasi dengan para penerima pada semua level dalam organisasi atau perusahaan. Jadi proses komunikasi dilaksanakan dalam bentuk tranmisi informasi melalui simbol yang berupa simbol verbal ataupun nonverbal dengan tujuan untuk memperoleh kesamaan makna atas sebuah informasi.[6] Dalam komunikasi yang disebut sebagai simbol verbal adalah bahasa, sedangkan simbol nonverbal adalah lambang-lambang selain bahasa yang dapat berupa kial (Gesture), yakni gerak anggota tubuh, gambar, warna, dan lain sebagainya.[7] Secara positif dapat dikatakan bahwa proses komunikasi atau kemantapan proses komunikasi dapat menimbulkan hubungan kerja yang efektif dan produktifitas yang tinggi, atau secara negative pemeriksaan proses komunikasi dapat menghasilkan informasi yang dapat menjelaskan peristiwa Kriss dalam organisasi seperti ketidak puasan karyawan bawahan. Iklim komunikasi pengalaman dan persepsi karyawan tantang saling percaya, partisipasi dalam membuat keputusan pemberian dukungan keterbukaan dalam komuniksi bawahan kerelaan mendengar komunikasi dari bawahan, kepribadian untuk tingkat kinerja yang tinggi. Masalah prestasi kerja bukanlah timbul begitu saja atau timbul secara sembarangan. Prestasi kerja dapat ditingkatkan diantararanya

---

[5] Arni Muhammad. *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara. 2000). H. 1.

[6] Alo Liliweri. *Wacana Komunikasi Organisasi Organisasi* (Bandung: Mandar Maju, 2004), h. 30.

[7] Onong Uchjana Effendy. *Ilmu Teori Dan Filsafat* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2003), h. 33.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan memberikan motifasi dengan cara menyampaikan kepada bawahannya. Adapun faktor-faktor yang biasanya dipakai untuk menilai prestasi kerja adalah kualitas-kualitas kuantitas pekerjaan, kerjasama dalam tim, kepemiminan, kehati-hatian, pengetahuan, pengenalan jabatan, kerajinan, kesetiaan setidak-tidaknya dapat diandalkan dan inisiatif. Seperti halnya di Hotel Grand Kalimas Surabaya tentunya memiliki struktur organisasi yang didalamnya terdapat keragaman peran dan status ini dapat dilihat melalui pembagian kerja yang setiap orang akan bekerja menurut bakat dan kemampuan, sehingga ia bertanggungjawab atas pekerjaan itu. ketika jumlah atau jenis pekerjaan semakin banyak, apalagi beragam, maka dibutuhkan jalinan antara seorang atasan dengan bawahannya. Atau antara kekuatan pemimpin. Yang pada akhirnya membentuk sebuah kekuatan besar sinergis untuk menghasilkan keluaran yang berkualitas. Pada tahap ini keterbukaan komunikasi pun sangat diperlukan.

Kepemimpinan adalah perilaku yang mengodinatori dan memberikan motivasi untuk para bawahannya agar mau bekerja keras untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk memperngaruhi para bawahannya agar dapat bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran selain faktor kepemimpinan komunikasi juga erat mempengaruhi dalam prestasi kerja.

Sementara itu, dalam suatu organisasi atau perusahaan, terdapat dua bentuk komunikasi, yaitu komunikasi horizontal dan komunikasi vertical. Komunikasi horizontal terjadi antara anggota organisasi dengan tingakatan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sama. Komunikasi vertical berlangsung antara atasan denga bawahan. Namun, biasanya yang terjadi adalah komunikasi 2 arah (bawahan-atassan dan atasan-bawahan). Atau merupakan komunikasi gabungan antara ke atas dan ke bawah.[8] Pada Hotel Grand Kalimas Surabaya ini, fungsi komunikasi kebawah digunakan atasan untuk menyampaikan perintah atau intruksi. Kebijakan lembaga, dan informasi mengenai pekerjaan yang harus dilakukan oleh bawahannya. Sementara itu, komunikasi keatas dilakukan oleh bawahan untuk memberikan laporan tentang pekerjaan mereka serta menyampaikan saran atau gagasannya kepada atasan.

Adapun pengertian dari komunikasi itu sendiri menurut Brent D. Rubben (1998) yang di kutip Arni Muhammad adalah "*Suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya. Dalam kelompok dalam organisasi, dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengordinasikan lingkungannya dan orang lain*". [9]Sedangkan Earl I. Houland dalam kutipan Effendi menyatakan bahwa "*Communication Is The Process Ti Modify The Behaviour Of Other Individuals*", atau dengan kata lain komunikasi merupakan proses mengubah perilaku orang lain. Sementara Harold Lasswell, juga yang dikutip Effendy mendefinisikan "*Komunikasi sebagai proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang*

---

[8] Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), h. 431-432.
[9] Arni Muhammad. *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara. 2000). H. 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menimbulkan efek tertentu.[10] Komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya denga membangun hubungan sesama manusia melalui pertukaran informasi untuk menguatkan sikap dan tingkah laku itu.[11] jadi, komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan untuk mengubah perilaku orang lain

Ada tiga tujuan utama dari komunikasi yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu, pertama sebagai tindakan koordinasi, komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk mengkordinasikan sebagian atau seluruh tugas-tugas fungsi organisasi yang telah di bagi-bagi dalam bagian atau sub bagian yang melaksanakan visi dan misi organisasi di bawah pimpinan seorang pimpin atau manager serta para bawahan mereka. Tanpa komunikasi, maka organisasi hanya merupakan kumpulan orang-orang yang terbagi dalam tugas keterkaitan satu sama lain *(tanpa sinkronisasi dan harmonisasi)*. Organisasi tanpa koordinasi, organisasi tanpa komunikasi sama dengan organisasi yang menampilakn aspek individual dan bukan menggambarkan aspek kerjasama. Kedua, membagi informasi *(information sharing)*, salah satu tujuan komunikasi yang penting adalah menghubungkan salah satu aparatur organisasi dengan tujuan organisasi. Komunikasi mengarahkan manusia dengan aktifitas mereka dalam organisasi. Sebuah informasi atau pertukaran informasi berfungsi untuk membagi, kemudian menjelaskan informasi tentang tujuan organisasi, arah dari suatu tugas,

---

[10] Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktik* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 10.

[11] Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), h. 18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bagaimana usaha untuk mencapai hasil. Dan pengambilan keputusan, ketiga, komunikasi bertujuan untuk menampilkan perasaan dan emosi. Di dalam organisasi , ada sekumpulan manusia yang bekerja sendiri maupun bekerja sama dengan orang lain. Manusia dalam organisasi mempunyai keinginan, bahkan kebutuhan untuk menyatakan kegembiraan atas pekerjaan dan prestasi yang telah mereka lakukan. Mungkin mereka ingin mengatakan perasaan marah karena mereka telah gagal bertugas sebagai seorang pemimpin, mereka juga dapat mengungkapkan kekhawatiran dan keemasan yang akan dihadapi bahkan organisasi. Disaat yang lain, mereka dapat mengungkapkan kepercayaan mereka tentang apa yang dikerjakannya.[12]

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka secara terperinci rumusan masalah adalah:

1. Apakah ada pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja?
2. Sejauh mana pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja?

---

[12] Alo Liliweri. *Wacana Komunikasi Organisasi Organisasi* (Bandung: Mandar Maju, 2004), h. 64-65.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja.
2. Untuk mengetahui keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dan bawahan terhadap prestasi kerja.

D. Manfaat Penelitian

Ada beberapa manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara pribadi dan mampu menyumbangkan kajian dalam ilmu pengetahuan khususnya ilmu komunikasi.

2. Manfaat praktis

   Penelitian ini diharapkan mampu menciptakan prestasi kerja yang lebih baik bagi karyawan di Hotel grand Kalimas Surabaya dengan memaksimalkan keterbukaan komunikasi secara efektif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Definisi Operasional

Definisi operasional yaitu definisi yang menunjukkan indicator sesuatu gejala sehingga memudahkan pengukurannya.

Mengingat judul yang sangat koprehensif dalam sebuah penelitian, maka pembahasan perlu diberikan batasan konsep atau istilah agar tidak terjadi kesalahan dalam menginterprestasikan masalah.

Sebelum memberikan difinisi secara operasional maka peneliti terlebih dahulu memberikan definisi secara konseptul berdasarkan kedua variabel diatas:

1. Pengaruh

   Adalah salah satu elemen dalam komunikasi yang sangat penting untuk mengetahui berhasil tidaknya komunisi yang kita inginkan.[13] Adapun yang dimaksud dalam pembahasan skripsi ini kata pengaruh lebih di titik beratkan pada perubahan-perubahan para karyawan atau bawahan, dan dengan adanya keterbukaan komunikasi dalam suatu organisasi diharapkan para karyawan atau bawahan lebih berprestasi dalam kerja untuk meningkatkan produktifitas perusahaan.

2. Keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.

   Adapun yang dimaksud keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam penelitian ini yaitu pemnyampaian pesan berupa intruksi kerja saran, pendapat, aturan-aturan atau informasi yang terjadi antara

---

[13] Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 1998) h. 162.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pimpinan degan bawahan dengan tujuan mengubah sikap, pendapat, perilaku, serta memperooleh pemahaman makna bersama.

Komunikasi ini menurut Pace dapat dilakukan dalam 3 bentuk yaitu percakapan, dialog dan wawancara, percakapan berlangsung dalam suasana yang bersahabat dan informal, dialog berlangsung dalam situasi yang lebih intim, mendalam dan lebih personal, sedangkan wawancara sifatnya lebih serius, yakni adanya pihak yang dominan pada posisi bertanya dan yang lainnya pada posisi menjawab. Komunikasi kelompok kecil ialah proses komunikasi yang berlangsung antara tiga orang atau lebih secara tatap muka, dimana anggota-anggotanya saling brinteraksi satu sama lainnya.[14]

3. Prestasi Kerja

Prestasi kerja yaitu kemampuan seorang pegawai atau bawahan dalam menghasilkan dengn hasil yang ingin dicapai.

Definisi prestasi kerja menurut Lawler (dalam As'ad, 1991) adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif. Lawler & Porter (dalam As'ad, 1991) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan. Dalam lingkup yang lebih luas, Jewell & Siegall (1990) menyatakan bahwa prestasi merupakan

---

[14] Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 1998) h. 32.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hasil sejauh mana anggota organisasi telah melakukan pekerjaan dalam rangka memuaskan organisasinya.[15]

Definisi prestasi kerja menurut Hasibuan (1990) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.[16]

Istilah prestasi kerja mengandung berbagai pengertian. Prabowo (2005) mengemukakan bahwa prestasi lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai prestasi yang diukur atau dinilai. Suryabrata (1984) menyatakan bahwa prestasi adalah juga suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan. Dalam dunia kerja, prestasi kerja disebut sebagai *work performance* (Prabowo,2005).[17]

F. Sistematika pembahasan

Dalam sistematika pembahasan ini akan dibagi menjadi lima bab antara lain :

Bab Pertama adalah pendahuluan, yang dibagi menjadi lima sub bab yaitu, Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Definisi Operasional dan Sistematika Pembahasan.

---

[15] http:// *rumahbelajarpsikologi.com/index2.php?option=com_content... html, di akses 27 juni 2009* .

[16] http : // *rumahbelajarpsikologi.com/indekx2.php?oprion=com_content...html, di akses 27 juni 200.9*

[17] http : // *rumahbelajarpsikologi.com/indekx2.php?oprion=com_content...html, di akses 27 juni 2009.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bab kedua membahas tentang kajian kepustakaan yang terdiri atas empat sub Bab. Sub bab A membahas tentang keterbukaan komunikasi yang meliputi, pengertian keterbukaan komunikasi, Tujuan Keterbukaan Komunikasi, Fungsi Keterbukaan Komunikasi, Karakteristik keterbukaan komunikasi, BAB ketiga membahas tentang pendekatan penelitian, lokasi penelitian, variable penelitian, indicator penelitian, populasi penelitian, instrument penelitian dan teknik analisis data, kemudian BAB keempat membahas tentang penyajian data dan analisis data yang meliputi diskripsi umum objek penelitian, deskripsi hasil penelitian pengujian hipotesis, pembahasan hasil pengujian, factor yang mempengaruhi prestasi kerja, konsekuensi dari prestasi kerja, data prestasi kerja, teknik penilaian prestasi kerja. BAB kelima adalah penutup yang melingkupi kesimpulan dan saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KETERBUKAAN KOMUNIKASI

1. Pengertian Keterbukaan Komunikasi

Keterbukaan komunikasi merupakan adanya keterbukaan antara kedua belah pihak antara komunikan dan komunikastor. Pesan-pesan komunikasi disampaikan secara lengkap tanpa ada yang di tutupi.

Dengan perkataan lain bahwa setiap individu dalam organisasi perlu berhubungan dan berkomunikasi secara harmonis. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien melalui kerjasama yang erat dan iklim kerja yang harmonis.[18]

Komunikasi dalam sebuah organisasi perusahaan khususnya dan umumnya organisasi-organisasi lain. Biasanya terjadi dalam 2 konteks, yaitu komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan (internal communication) dan komunikasi yang terjadi di luar perusahaan (external communication). Di dalam komunikasi internal, baik secara vertical, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan ketidaklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi miss komunikasi.

---

[18] http.//kuliah komunikasi.blogspot.com/2008/03/Pengaruh-Komunikasi-Internal.html, di akses 27 Juni 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antara bawahan. Adanya perasaaan tertekan tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasipun sulit untuk dicapai.[19]

Lebih jauh lagi adanya komunikasi yang tidak lancar atau tidak harmonis dapat mengakibatkan tindakan yang lebih parah dari para bawahan, seperti halnya banyak terjadi pemogokan dan aksi demontrasi akibat tidak adanya tanggapan yang berarti dari para pimpinan mengenai tuntutannya.

Komunikasi dari pimpinan-bawahan, bawahan kepihak pimpinan harus jujur dan di bangun berdasar kepercayaan jika digunakan untuk membangun semangat kerja, produktifitas dan kemajuan perusahaan.

Komunikasi yang efektif ditentukan oleh pihak yan terlibat didalamnya, yaitu pimpinan dan bawahan. Pimpinan harus dapat memfasilitasi kondisi komunikasi yang efektif yang meliputi:

a. Empati

b. Kepastian

c. Dukungan dan kesetaraan

Untuk memperoleh kejelasan mengenai bentuk hubungan komunikasi yang efektif antara pimpinan.

---

[19] http.//kuliah komunikasi.blogspot.com/2008/03/Pengaruh-Komunikasi-Internal.html, di akses 27 Juni 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pimpinan (Komunikator) dengan staf atau bawahan (komunikan), dapat ditelaah konsep yang dikembangkan oleh Profesor Harry Higham, yang dikenal sebagai Johari Window. [20]

Berdasarkan konsep tersebut, tingkah laku manusia dapat digambarkan secara skematis seperti terlihat dibawah ini :

Gambar 1

Skema johari window

I Open area	II Blind area
III Hidden area	IV Unkown area

Area I yakni, open area atau bidang terbuka menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan seseorang disadari sepenuhnya oleh yang bersangkutan juga oleh orang lain, ini berarti adanya keterbukaan atau dengan yang lain perkataan, tidak ada yang disembunyikan kepada orang lain.

Area II yakni, blind area atau bidang buta mengambarkan bahwa perbutan seseorang diketahui oleh orang lain akan tetapi dirinya tidak menyadari apa yang dilakukanya.

Area III yaitu, hidden area atau bidang tersembunyi adalah kebalikan dari area II, yakni bahwa yang dilakukan oleh seseorang disadari sepenuhnya olehnya, tetapi orang lain tidak dapat mengetahuinya. Ini berarti bahwa orang

[20] Deddy Mulyana, *Human Communication*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1996), h.13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini bersikap tertutup, ia merasa bahwa apa yang dilakukannya tidak perlu diketahui oleh orang lain.

Seseorang pimpinan yang baik dalam arti kata menyadari pentingnya mengembangkan komunikasi dengan bawahan akan berusaha memperluas area 1 karena semakin luas bidang ini akan semakin terjalin komunikasi yang sehat, terbuka timbal balik. Pimpinan bersedia mendengarkan pendapat dan saran bahkan kritik staf dan bawahannya.

Pengaruh sikap seseorang pemimpin seperti itu akan membuat para bawahan merasa diperlakukan sebagai manusia yang berharga yang akibatnya akan menimbulkan kegairahan bekerja pada dirinya (perusahaan tersebut).[21]

Seperti disebutkan diatas bahwa komunikasi merupakan faktor penting bagi organisasi, karena tanpa adanya komunikasi kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Asumsi bahwa melalui komunikasi diharapkan dapat membawa hasil pengertian diantara orang yang terlibat dalam kegiatan tersebut.[22]

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1994:110-111) mengatakan bahwa "Komunikasi ke bawah mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam sebuah organisasi dan mencakup kebijaksanaan pimpinan, instruksi, dan memo resmi..Komunikasi ke atas mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas sebuah organisasi, dan mencakup kotak saran, pertemuan kelompok, dan

---

[21] Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, h. 123-124.

[22] http://andhika.blogspot.com/2009/06/fungsi-komunikasi-interpersonal.dalam.html,diakses 27 Juni 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prosedur keluhan.

Selanjutnya Arni Muhammad (2005:108) berpendapat bahwa, "Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum".

Masih dari Arni Muhammad dalam Lewis (1987) menyatakan "Komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbulkarean salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan".

Adapun yang dimaksud dengan komunikasi ke atas ", adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecualiyang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan ". Arni Muhammad

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(2005:116-117)[23]

Keberhasilan seorang pemimpin, misalnya manajer, dalam mengelola karyawannya sangat berhubungan dengan bagaimana kemampuannya berkomunikasi. Membangun jalinan komunikasi yang efektif dan berkesinambungan antara pimpinan dan bawahannya, akan menjadikan organisasi tersebut mencapai tujuan yang dicita-citakan. Kemampuan komunikasi antarpersonal dari sang manajer merupakan bagian dari pengembangan sumberdaya manusia para karyawannya. Dengan pendekatan tersebut diharapkan para karyawan pun secara bertahap akan mampu mengembangkan kemampuannya dalam berkomunikasi antarpersonal. Selain itu akan mampu meningkatkan suasana kerja yang nyaman dan pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja para karyawan

2. Tujuan Keterbukaan Komunikasi

Permasalahan–permasalahan mendasar yang ada pada kelompok sasaran, biasa merupakan kepedulian utama dari program. Karenanya kegiatan-kegiatan komunikasi dalam suatu program, diarahkan unutk mencapai suatu perubahan dari kondisi awal. Demi efisiensi dan efektifitas tujuan komunikasi harus di rumuskan dengan jelas. Program harus memiliki

---

[23] http://muslimpinang.wordpress.com/2009/05/31/pengaruh-komunikasi-dan-motivasi-dari-pimpina n/ *di akses 27 juni 2009.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tujuan komunikasi yang dapat dicapai, dimana hasilnya dapat di amati dan di ukur. Tujuan komunikasi inilah yang kemudian akan menjadi modal awal dalam Kegiatan Pengembangan media[24]

1. Terciptanya komunikasi dan konsultasi antara pimpinan dengan bawahan dan antar
   pimpinan tentang berbagai aspek yang saling menguntungkan bagi semua pihak
   yang terlibat
2. Terciptanya sinergi antara pimpinan dengan bawahan dan antar pimpinan dalam
   meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM, antara lain dalam pengembangan
   program penyiapan insan intelektual yang berkualitas
3. Terwujudnya kerjasama yang lebih baik antara pimpinan dengan bawahan dan antar pimpinan dalam pengembangan riset dan teknologi

3. Terwujudnya sistem informasi untuk kepentingan seluruh pimpinan[25]

4. Fungsi Keterbukaan Komunikasi

1. Mendapatkan respon/ feedback.
2. Antisipatif (setelah mengevaluasi respon).

---

[24] *kampusciamis.com/content/view/164/116/ diakses pada tgl 28 juni 2009*
[25] *kampusciamis.com/content/view/164/116/ diakses pada tgl 28 juni 2009*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Kontrol terhadap lingkungan (sebagai tindakan aktif dalam proses decision making oleh komunikator)

Dalam memahami proses komunikasi maka terdapat derajad pemahaman, yaitu;

a. Homophily –> derajad interaksi yang mempunyai kesamaan dalam atribut, pengalaman, sikap, bahasa, dan aribut2 yang lain. Semakin banyak berkomunikasi semakin dicapai derajad homophily.

b. Heterophily –> derajad interaksi interpersonal yang atributnya berbeda. Kurang efektif utk mencapai tujuan komunikasi kecuali keduanya memiliki empati (Rogers & Bhowmik).

Pengaruh personal dalam komunikasi interpersonal:

a. Pengalaman (berkaitan dengan persepsi dan informasi yang disimpan dalam memori).

b. Motivasi (manusia aktif mengatur stimulus yang akan direspon atau tidak).

c. Kepribadian. [26]

5. Karakteristik keterbukaan komunikasi

Karakteristik-karakteristik efektivitas komunikasi antarpersonal ini oleh Joseph DeVito (1986) dalam bukunya The Interpersonal Communication

[26] Baguspsi.blog.unair.ac.id/2008/.../komunikasi-interpersonal di akses 27 juni 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Book dilihat dari dua perspektif yaitu :

1. Prespektif Humanistik, meliputi sifat-sifat :

   a. Keterbukaan (Openness)

      Sikap keterbukaan dalam komunikasi antarpersonal ditunjukkan melalui dua aspek yaitu :

      1) Kita harus terbuka pada orang-orang yang berinteraksi dengan kita;

      2) Kemauan memberikan tanggapan kepada orang lain dengan jujur dan terus terang tentang segala sesuatu yang dikatakannya, begitu juga sebaliknya.

   b. Perilaku Suportif (Supportivenness)

      Komunikasi antarpersonal akan efektif bila dalam diri seseorang ada perilaku suportif. Jack R Gibb menyebut 3 perilaku yang menimbulkan perilaku suportif yakni : 1) Deskriptif, orang yang memiliki sikap ini lebih banyak meminta informasi tentang suatu hal sehingga merasa dihargai; 2) Spontanitas, orang yang terbuka dan terus terang tentang apa yang dipikirkannya; 3) Profesionalisme, orang yang memiliki sikap berpikir terbuka, ada kemauan untuk mendengar pandangan yang berbeda, dan bersedia menerima pendapat orang lai bila pendapatnya keliru atau salah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Perilaku Positif (Positivenness)

Sikap ini menunjuk 2 aspek yaitu : 1) komunikasi antarpersonal akan berkembang bila ada pandangan positif terhadap diri sendiri; 2) mempunyai perasaan positif terhadap orang lain berbagai situasi komunikasi.

d. Empati (Empathy)

Kemampuan seseorang untuk menempatkan dirinya sendiri pada peranan atu posisi orang lain.

e. Kesetaraan (Equality)

Kesetaraan ini mencakup dua hal yaitu:

1) Kesetaraan bidang pengalaman di antara para pelaku komunikasi. Artinya, komunikasi antarpersonal umumnya akan lebih efektif bila para pelakunya mempunyai nilai, sikap, perilaku dan pengalaman yang sama;

2) Kesetaraan dalam percakapan diantara para pelaku komunikasi. Artinya, komunikasi antarpersonal harus ada kesetaraan dalam hal mengirim dan menerima pesan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Prespektif Pragmatis

a. Bersikap Yakin (Confidence)

Komunikasi antarpersonal ini terlihat lebih efektif apabila seseorang tidak merasa malu, gugup atau gelisah menghadapi orang lain.

b. Kebersamaan (Immediacy)

Sikap kebersamaan ini dikomunikasikan secara verbal maupun non-verbal. Secara verbal orang yang memiliki sifat ini, dalam berkomunikasi selalu mengikut sertakan dirinya sendiri dengan orang alin dengan istilah seperti kita, memanggil nama seseorang, memfokuskan pada ciri khas orang lain, memberikan umpan balik yang relevan dan segera, serta menghargai pendapat orang lain. Secara non-verbal, orang yang memiliki sifat ini akan berkomunikasi dengan mempertahankan kontak mata dan menggunakan gerakan-gerakan.

c. Manajemen Informasi

Seseorang yang menginginkan komunikasi yang efektif akan mengontrol dan menjaga interaksi agar dapat memuaskan kedua belah pihak sehingga tidak seorang pun merasa diabaikan. Hal ini ditunjukkan dengan mengatur isi, kelancaran, arah pembicaraan, menggunakan pesan-pesan verbal dan nonverbal secara konsisten.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Perilaku Ekspresif (Expressivenness)

Memperlihatkan keterlibatan seseorang secara sungguh-sungguh dalam berinteraksi dengan orang lain. Orang yang berperilaku ekspresif akan menggunakan berbagai variasi pesan, baik secara verbal maupun nonverbal, untuk menyampaikan keterlibatan dan perhatiannya pada apa yang dibicarakannya.

e. Orientasi Pada Orang Lain (Other Orientation)

Seseorang harus memiliki sifat yang berorientasi pada orang lain untuk mencapai efektivitas komunikasi. Artinya seseorang mampu untuk beradaptasi dengan orang lain selama berlangsungnya komunikasi antarpersonal. Dalam hal ini, seseorang harus mampu melihat perhatian dan kepentingan orang lain, mampu merasakan situasi dan interaksi dengan sudut pandang orang lain serta menghargai perbedaan orang lain dalam menjelaskan suatu hal.

Dalam prakteknya, komunikasi antarpersonal bertujuan untuk :

1. Mengenal Diri Sendiri dan Orang Lain

Komunikasi antarpersonal memberikan kesempatan pada kita untuk memperbincangkan diri kita sendiri pada orang lain sehingga akan mendapat perspektif baru tentang diri kita sendiri dan memahami lebih mendalam tentang sikap dan perilaku kita.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Mengetahui Dunia Luar

Komunikasi antarpersonal memungkinkan kita untunk memahami lingkungan kita secara baik, yakni tentang objek, kejadian-kejadian dan orang lain. Banyak informasi yang kita miliki sekarang ini berasal dari interaksi antarpersonal.

3. Menciptakan dan Memelihara Hubungan menjadi Bermakna

Komunikasi antarpersonal disini bertujuan menciptakan hubungan sosial dengan orang lain. Hubungan demikian membantu mengurangi kesepian dan ketegangan, serta membuat kita bersikap lebih positif terhadap diri sendiri.

4. Mengubah Sikap dan Perilaku Orang Lain

Kita banyak mempergunakan waktu unutk mempersuasi atau mengajak orang lain melalui komunikasi antarpersonal.

5. Bermain dan Mencari Hiburan

Komunikasi yang berisi pembicaraan-pembicaraan yang dapat memberikan hiburan ini perlu dilakukan karena bisa memberi suasana yang terlepas dari keseriusan, ketegangan, kejenuhan dan sebagainya.

6. Membantu Orang Lain

Kita sering memberikan nasihat dan saran kepada teman-teman yang sedang menghadapi suatu persoalan dan berusaha untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyelesaikan persoalan tersebut.

Tujuan-tujuan komunikasi antarpersonal yang diuraikan di atas dapat dilihat dari dua perspektif, yakni: Pertama, tujuan dapat dilihat sebagai faktor-faktor motivasi atau sebagai alasan-alasan mengapa kita terlibat dalam komunikasi antarpersonal. Dapat dikatakan, kita terlibat dalam komunikasi antarpersonal untuk memperoleh kesenangan, membantu orang lain, mengubah sikap dan perilaku seseorang. Kedua, tujuan-tujuan ini dapat dipandang sebagai hasil atau efek umum dari komunikasi antarpersonal. Dapat dikatakan, kita dapat mengenal diri kita sendiri, membuat hubungan lebih bermakna, dan memperoleh pengetahuan tentang dunia luar sebagai suatu hasil dari komunikasi antarpersonal. Dengan demikian, komunikasi antarpersonal biasanya dimotivasi oleh berbagai faktor dan mempunyai berbagai hasil atau efek.

Keterampilan Komunikasi Antar Personal (KKAP) dari seorang manajer biasanya dicirikan oleh kemampuannya dalam mengarahkan, memotivasi, dan bekerjasama secara efektif dengan orang lain (Sjafri Mangkuprawira; ronawajah.wordpress.com). Selain itu mampu memahami pemikiran orang lain dengan jelas. Semuanya berbasis pada kesadaran diri. Jadi manajer seperti itu, sebelum mampu memahami orang lain, seharusnya mampu memahami dirinya,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perasaannya, keyakinannya, nilai pribadinya, sikap, persepsi tentang lingkungan, dan motivasi untuk memperoleh sesuatu yang patut dikerjakannya. Hal demikian membantunya untuk menerima kenyataan bahwa tiap orang adalah berbeda dalam hal ketrampilan dan kemampuan, keyakinan, nilai, dan keinginannya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan sang manajer dalam hal KAP sama saja dengan kemampuan pengembangan SDM dirinya sekaligus pengembangan SDM para karyawannya.

Sumber adaptasi:

Kris Cole, 2005, Management, Theory and Practice. Pearson Education. Australia dalam Tb. Sjafri Mangkuprawira. 2008. Horison:Bisnis, Manajemen, dan SDM. IPB Press. Bogor.

Artikel ini dan tulisan lain tentang tentang Pengembangan SDM dapat juga dilihat di Keterampilan Komunikasi Antarpersonal[27]

[27] http://kangoyot.com/ketrampilan-komunikasi-antarpersonal.jsp, di akses 27 juni 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja yaitu kemampuan seorang pegawai atau bawahan dalam menghasilkan dengn hasil yang ingin dicapai.

Definisi prestasi kerja menurut Lawler (dalam As'ad, 1991) adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif. Lawler & Porter (dalam As'ad, 1991) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan. Dalam lingkup yang lebih luas, Jewell & Siegall (1990) menyatakan bahwa prestasi merupakan hasil sejauh mana anggota organisasi telah melakukan pekerjaan dalam rangka memuaskan organisasinya.[28]

Definisi prestasi kerja menurut Hasibuan (1990) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.[29]

Istilah prestasi kerja mengandung berbagai pengertian. Prabowo (2005) mengemukakan bahwa prestasi lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai prestasi yang diukur atau dinilai. Suryabrata (1984) menyatakan bahwa prestasi adalah juga suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan

---

[28] http:// *rumahbelajarpsikologi.com/index2.php?option=com_content... html, di akses 27 juni 2009*.

[29] http : // *rumahbelajarpsikologi.com/indekx2.php?oprion=com_content...html, di akses 27 juni 200.9*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu kegiatan. Dalam dunia kerja, prestasi kerja disebut sebagai *work performance* (Prabowo,2005).[30]

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Zeitz (dalam Baron & Byrne, 1994) mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal. Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Diantara berbagai faktor organisasional tersebut, faktor yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Selain itu, faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya.

Sementara faktor personal meliputi ciri sifat kepribadian (*personality trait*), senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup. Untuk faktor personal, faktor yang juga penting dalam mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor status dan masa kerja. Pada umumnya, orang yang telah memiliki status pekerjaan yang lebih tinggi biasanya telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Status pekerjaan tersebut dapat memberikannya kesempatan untuk

---

[30] http : // *rumahbelajarpsikologi.com/indekx2.php?oprion=com_content...html, di akses 27 juni 2009.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memperoleh masa kerja yang lebih baik, sehingga kesempatannya untuk semakin menunjukkan prestasi kerja juga semakin besar.

Blumberg & Pringle (dalam Jewell & Siegall, 1990) juga menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, yaitu kesempatan, kapasitas, dan kemauan untuk melakukan prestasi. Kapasitas terdiri dari usia, kesehatan, keterampilan, inteligensi, keterampilan motorik, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina, dan tingkat energi. Kemauan terdiri dari motivasi, kepuasan kerja, status pekerjaan, kecemasan, legitimasi, partisipasi, sikap, persepsi atas karakteristik tugas, keterlibatan kerja, keterlibatan ego, citra diri, kepribadian, norma, nilai, persepsi atas ekspektasi peran, dan rasa keadilan. Sedangkan kesempatan meliputi alat, material, pasokan, kondisi kerja, tindakan rekan kerja, perilaku pimpinan, mentorisme, kebijakan, peraturan, prosedur organisasi, informasi, waktu, serta gaji.

3. Konsekuensi dari Prestasi Kerja

Hal utama yang dituntut oleh perusahaan dari karyawannya adalah prestasi kerja mereka yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Prestasi kerja karyawan akan membawa dampak bagi karyawan yang bersangkutan maupun perusahaan tempat ia bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuk karyawan (turn over), serta memantapkan manajemen perusahaan. Sebaliknya, prestasi kerja karyawan yang rendah dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja, meningkatkan tingkat keluar masuk karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

Bagi karyawan, tingkat prestasi kerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri, seperti meningkatkan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunnya kemungkinan untuk didemosikan, serta membuat ia semakin ahli dan berpengalaman dalam bidang pekerjaannya. Sebaliknya, tingkat prestasi kerja karyawan yang rendah menunjukkan bahwa karyawan tersebut sebenarnya tidak kompeten dalam pekerjaannya, akibatnya ia sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk didemosikan, dan pada akhirnya dapat juga menyebabkan karyawan tersebut mengalami pemutusan hubungan kerja.

4. Data Prestasi Kerja

Menurut Griffin dan Ebert (1996) salah satu cara mengevaluasi adalah membandingkan kinerja agen yang satu dengan agen yang lain. Kelemahan dari cara ini adalah ketika tidak ada variasi penjualan diantara agen. Manajer hanya memperhatikan seberapa besar kontribusi yang diberikan agen terhadap perusahaan. Evaluasi cara yang kedua adalah membandingkan performansi agen saat ini dengan performansi agen sebelumnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Griffin dan Ebert (1996) evaluasi performansi untuk menentukan prestasi yang resmi mempunyai tiga keuntungan :

- Manajer dapat mengembangkan dan mengkomunikasikan standar yang jelas untuk menilai performansi agen asuransi.
- Manajer dapat mengumpulkan informasi yang komprehensif mengenai setiap agen.
- Agen tahu mereka harus duduk setiap pagi dengan manajer cabang dan menjelaskan performansi mereka ataupun kegagalannya untuk mencapai suatu *goal.*

5. Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Asnawi (1999) mengemukakan bahwa di dalam proses penilaian prestasi kerja, terdapat berbagai macam teknik penilaian yang dapat digunakan, baik yang objektif maupun yang subjektif. Penilaian yang objektif akan mendasarkan pada data yang masuk secara otentik, baik yang menyangkut perilaku kerja, kepribadian, maupun data mengenai produksi. Sedangkan penilaian yang subjektif sangat tergantung pada *judgment* pihak penilai. Oleh karena itu, terutama untuk hasil penilaian yang subjektif, hasil tersebut perlu untuk dianalisis dengan lebih teliti, sebab ia dapat berakhir dengan relatif ataupun absolut. Hal ini harus diperhatikan menimbang banyaknya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penyimpangan perilaku (*behavioral barriers*), baik yang bersifat penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan politis.

Subjek penilai dapat merupakan atasan langsung, nasabah, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, ataupun majelis penilai. Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Dessler (1988) bahwa subjek penilai adalah pejabat khusus, komite khusus, ataupun dirinya sendiri.

Sedikit berbeda dari beberapa teknik penilaian prestasi kerja seperti yang telah dikemukakan di atas, terdapat suatu teknik penilaian yang dikemukakan oleh Schultz (dalam Asnawi, 1999) yang membedakan teknik penilaian yang diterapkan untuk tenaga kerja yang melaksanakan fungsi produksi dengan tenaga kerja yang tidak melaksanakan fungsi produksi. Bagi tenaga kerja yang melaksanakan fungsi produksi, teknik penilaiannya akan berorientasi pada jumlah produksi, kualitas produksi, ada tidaknya atau jumlah kecelakaan kerja, tingkat penghasilan atau upah, absensi, dan peranan interaksi dalam kerja sama.[31]

---

[31] http : // *rumahbelajarpsikologi.com/indekx2.php?oprion=com_content...html, di akses 27 juni 2009.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan oleh peneliti dalam hal ini adalah metode kausalitas yang bertujuan meneliti sejauh mana variabel suatu faktor yang berkaitan dengan variabel pada faktor yang lain.[32] Karena dalam penelitian ini peneliti akan meneliti tentang hubungan sebab-akibat antara 2 variabel. Yaitu variabel bebas (x) dengan variabel terikat (y). sedangkan jenis penelitiannya adalah jenis penelitian kuantitatif, karena dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif serta menggunakan perhitungan statistic.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang diambil dalam penelitian ini adalah pi. Hotel Grand Kalimas yang beralamat di Jl. Mas Mansyur 172-174 Surabaya.

---

[32] Jalaluddin Rahamat, *Metode Penelitian Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), h. 21.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Variabel Penelitian

Para ahli mendefinisikan variabel penelitian sebagai suatu atribut, sifat atau aspek dari orang maupun objek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.[33]

Berdasarkan judul penelitian diatas, maka ada 2 variabel yang akan diteliti, yaitu:

1) Variabel Bebas.

   Adalah variabel yang diduga sebagai penyebab atau pendahulu dari variabel yang lain.[34] Dan yang termasuk variabel bebas (x) adalah keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.

2) Variabel tidak bebas atau terikat.

   Adalah variabel yang diduga sebagai akibat atau yang dipengaruhi oleh variabel yang mendahului.[35] Yang termasuk variabel terikat (y) adalah prestasi kerja di Hotel Grand Kalimas Surabaya.

---

[33] Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2005), h. 2.

[34] Jalaluddin Rahamat, *Metode Penelitian Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), h. 12

[35] Jalaluddin Rahamat, *Metode Penelitian Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), h. 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Indikator Penelitian

Tabel 1

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Vaibel Bebas		
Keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan	Komunikator	a. Kredibilitas b. Empati
	Encoding	a. Pemilihan lambang b. Membentuk pesan
	Saluran	a. Saluran sensori b. Institutionalized means
	Pesan	a. Menarik perhatian b. Dapat dimengerti c. Membangkitkan kebutuhan komunikan
	Decoding	a. Mengerti pesan b. Menyimak pesan
	Komunikan	a. Reseptif b. Menyimak pesan
	Gangguan	a. Semantik b. Psikologi c. Fisik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Feed back	a. Berlangsung seketika

Sumber : Alo Liliweri, *Perspektif Teoritis Komunikasi Antarpribadi* (Bandung : Citra Aditya Bakti, 1994) h. 23

Tabel 2

Variabel	**Sub Variabel**	**Indikator**
	Vaibel Terikat	
Prestasi Kerja	Tanggug jawab	a. Wewenang ada pada atasan b. Atasan membina, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bawahan
	Kerja sama	a. Saling membantu b. Menghayati tugas, fungsi dan tanggung jawab masing-masing c. Interdependensi antar unit
	Continuing Process	a. Selalu terprogram
	Kesatuan tindakan	a. Integrasi b. Kesimultanan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Common purpose	a. Kesadaran melaksanakan tujuan bersama
	Pengaturan usaha kelompok secara teratur	a. Pembagian tugas yang jelas pada tiap unit kerja b. Penyesuaian jadwal kerjasama antar unit

Sumber : I.GK. Manila, *Praktek Manajemen Pemerintahan Dalam Negeri* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1996), hal,44-45.

E. Populasi Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan subyek penelitian.[36] Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan atau bawahan (level menengah ke bawah) yang ada di Hotel Grand Kalimas Surabaya yang berjumlah 69orang.

Sementara Suharsini Arikunto berpendapat untuk sekedar perkiraan, maka apabila subyeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua. Namun jika subyeknya besar, maka dapat diambil antara 10-15% atau sampai 20-25% atau lebih.[37] Dalam hal ini, peneliti melihat bahwa jumlah populasi hanya 69 orang sehingga berdasarkan pendapat Arikunto maka penelitian ini mengambil seluruh

[36] Suharsini Ari Kunto, *Prosedur Penelitian* (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 102.
[37] Suharsini Ari Kunto, *Prosedur Penelitian* (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 128.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan sebagai subjek penelitian atau disebut penelitian populasi karena tidak menggunakan sampel dalam penelitiannya.

F. Instrument Penelitian.

Adapun instrument atau metode penelitian yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

- Metode Kuesioner/Angket.

  Muhammad Nazir berpendapat bahwa kuesioner merupakan sebuah set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian. Dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesa.[38] Dalam penelitian ini sumber data yang diberi angket sebanyak 69 orang. Jumlah pertanyaan dalam angket tersebut adalah 31 pertanyaan yang dibagi menjadi 2 bagian yaitu pertanyaan untuk mengetahui data mengenai keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan 11 pertanyaan lainnya untuk mengetahui prestasi kerja yang terjadi di Hotel Grand Kalimas. Kemudian, setiap jawaban akan diberi bobot nilai oleh peneliti. Angket ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang adanya pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap pretasi kerja serta sejauh mana pengaruhnya terhadap prestasi kerja di Hotel Grand Kalimas Surabaya.

---

[38] Suharsini Ari Kunto, *Prosedur Penelitian* (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 246

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Teknik Analisis Data

1) Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Teknik Analisa di Kuadrat (x^2)

Teknik ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel x (keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan) terhadap variabel y (prestasi kerja).

Adapun rumus Chi kuadrat adalah:

$$X^2 = \sum \frac{(Fo - Fh)^2}{Fh}$$

Keterangan:

X^2 = Chi kuadrat

Fo = Frekuensi yang diperoleh dari sampel.

Fh = Frekuensi yang diharapkan dalam sampel sebagai pencerminan dari frekuensi yang diharapkan dalam populasi.[39]

b) Teknik Analisa Koesioner Kontingensi (KK)

Untuk mengetahui tinggi rendahnya pengaruh variabel x (ketrbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan) terhadap variabel y (prestasi kerja), peneliti menggunakan rumus koefisien korelasi. Adapun rumus koefisien kontingensi yaitu:

---

[39] Sutrisno Hadi, *Statistika Jilid 2*. (Yogyakarta: Andi, 2000) h. 317.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

$$KK = \sqrt{\frac{x^2}{x+N}}$$

Keterangan:

KK = Koefisien kontingensi

X^2 = Harga kuadrat yang diperoleh

N = Jumlah responden

Secara korelasi pengukuran kuatnya antara pengaruh variabel bebas dan variabel terikat dapat diketahui dengan meggunakan criteria Guilfold sebagai berikut:[40]

Table 3

Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,0 - 0,19	Sangat rendah
0,20 – 0,39	Rendah
0,40 – 0,59	Sedang
0,60 – 0,79	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2005) h. 216.

[40] Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2005), h. 224.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISA DATA

A. Diskripsi Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Hotel Grand Kalimas

Pada tahun 1080-an telah berdiri Hotel Arrahmah yang selanjutnya berubah menjadi Hotel Kalimas. Dikarenakan pesatnya perkembangan ekonomi dan kapasitas hotel yang ada dipandang tidak cukup memenuhi pasar yang ada, maka owner merasa perlu untuk membangun hotel baru yang letaknya persis di depan hotel yang lama.

Hotel Grand Kalimas dibangun dan berdiri pada tahun 1993, bangunan tersebut masih dalam proses penggarapan yang dirintis oleh Bapak H. Wahyudin. Bersamaan dengan pembangunan hotel tersebut maka penerimaan karyawan/karyawati mulai dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh DEPNAKER. Pada tanggal 31 Desember 1993, Hotel Grand Kalimas melaksanakan soft opening, dengan tujuan untuk memperkenalkan keberadaan hotel ini, serta untuk melatih karyawan dan karyawati demi kelancaran operasional Hotel Grand Kalimas secara keseluruhan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada tanggal 30 Januari 1994, Hotel Grand Kalimas melakukan Grand opening atau pembukaan, yang diresmikan oleh Bapak. H. M. Basofi Soedirman selaku Gubernur Jawa Timur.

Hotel Grand Kalimas mempunyai cirri khas tersendiri dari segi nama dan arsitekturnya. Hotel ini mengambil mascot jembatan petekan Kalimas, dan didirikannya di tengah-tengah perkampungan arab, sehingga di dalamnya diabadikan berbagai nama monumental yang pernah ada pada zaman dahulu, misalnya sebuah ruang pertemuan berkapasitas 300 orang yang diberi nama Noor Conventional Hall.

Noor Bait adalah sebutan orang terhadap kampung arab sebagai kampung santri, selain itu tanjung perak coffe shop dan lobby yang menggunakan nama Surabaya tapi dengan suasana timur tengah yang dilengkapi dengan oase sekaligus atap tembus cahaya yang khas padang pasir. Hotel ini juga didominasi warna hijau bertebaran disetiap sudut. Perlu juga diketahui bahwa hotel ini tidak menyediakan minuman beralkohol.

Hotel Grand Kalimas terletak di jalan KH. Mas Mansyur 151-155 Surabaya. Alternatif pembangunan perhotelan atau tempat penginapan ditempat tersebut disebabkan terletak di tengah-tengah perkampungan arab tepatnya di daerah masjid besar Sunan Ampel dan juga dekat dengan pelabuhan tanjung perak. Alasan lain dalam pemilihan lokasi di daerah tersebut adalah karena mempunyai jarak tempuh yang dekat dengan sarana transportasi yaitu 7 (tujuh) menit dari pelabuhan tanjung perak, 20 (dua puluh)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menit dari Terminal Bus Purabaya dan 35 (tiga puluh lima) menit dari Bandara Juanda.

Visi:

"Hotel yang tepat dan nyaman untuk perjalanan pariwisata dan bisnis anda"

Misi:

Memberikan pelayanan yang paripurna kepada pengunjung dengan cara :

1. Pengunjung diperlakukan sebagai raja.
2. Memelihara dan meningkatkan pelayanan hotel yang bersih dan aman.
3. Membantu peningkatan devisa dan pariwisata daerah.
4. Menggerakkan roda perekonomian rakyat.

Hotel Kita terletak di KH. Mas Mansyur 151-155 Surabaya. Hotel ini terletak di tengah-tengah perkampungan arab tepatnya di daerah masjid besar Sunan Ampel dan juga dekat dengan pelabuhan tanjung perak.

Adapun pelayanan dan fasilitas yang ada di Hotel Kita adalah Pelayanan kamar penginapan, Aula untuk pertemuan, Lobi yang nyaman, suasana timur tengah yang dilengkapi dengan oase sekaligus atap tembus cahaya yang khas padang pasir. Hotel ini juga didominasi warna hijau bertebaran disetiap sudut. Perlu juga diketahui bahwa hotel ini tidak menyediakan minuman beralkohol dan Tempat parkir yang luas dan aman.

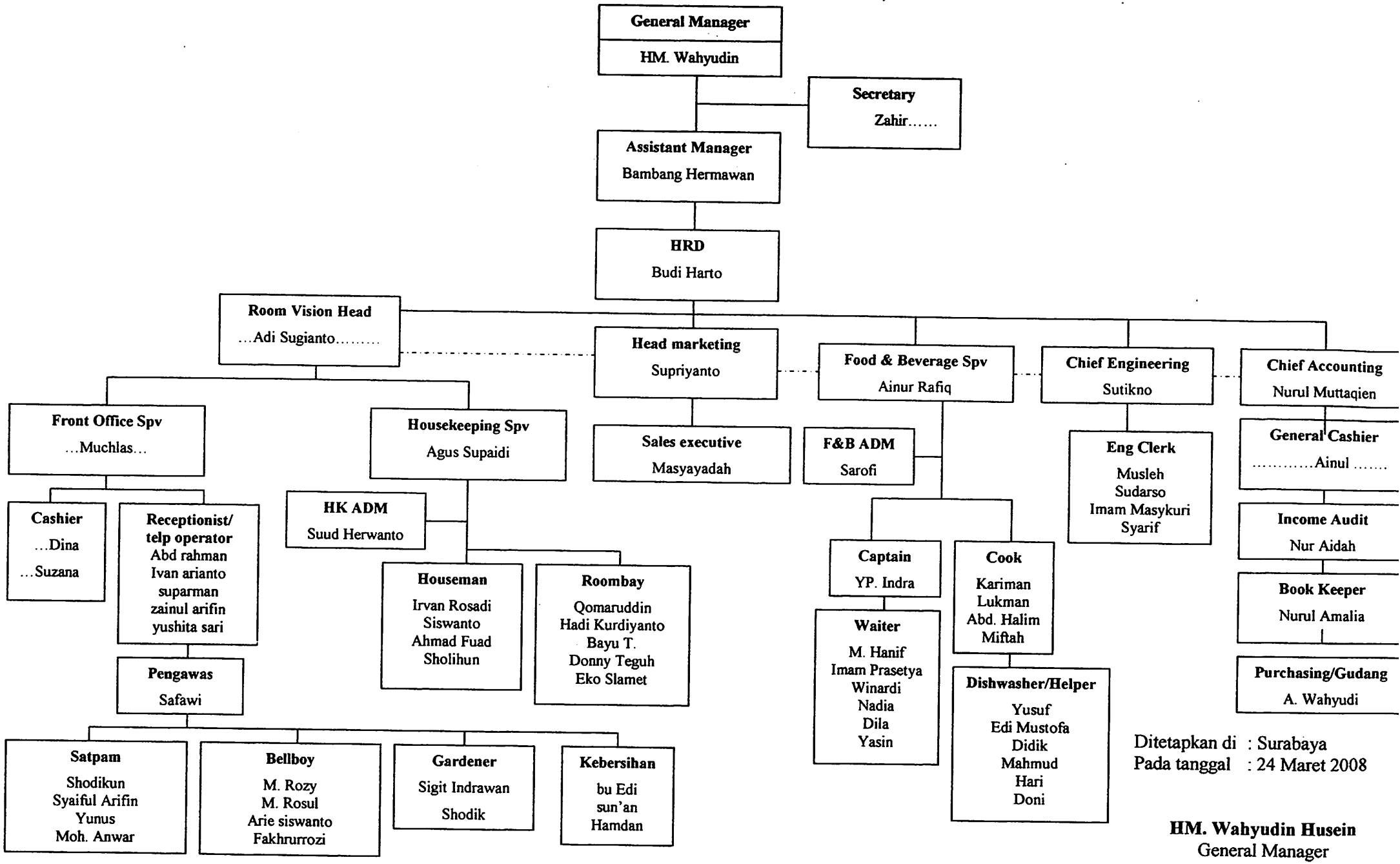
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Struktur Organisasi Grand Kalimas Hotel Surabaya

Untuk menjamin keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Maka diperlukan struktur organisasi yang menunjukkan tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap anggota dari organisasi tersebut.

Untuk itu hotel Grand Kalimas Surabaya menetapkan struktur organisasi. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai struktur organisasi Hotel Grand Kalimas Surabaya dapat dilihat ada gambar struktur organisasi berikut ini:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Ditetapkan di : Surabaya
Pada tanggal : 24 Maret 2008

HM. Wahyudin Husein
General Manager

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun beberapa tugas, wewenang dan tanggung jawab yang tergambar dalam struktur organisasi tersebut adalah:

a. General Manajer

b. Executive Ass. Manajer

Kedua bagian ini memiliki subordinat, antara lain:

a. Room Division, terdiri dari :

1) Housekeeping

2) Front Office

b. F & B Division, terdiri dari :

1) Food Production

2) Food and Beverage Service

c. Personnel

d. Accounting

e. Engineering

f. Marketing, terdiri dari :

1) Reservation

2) Convention

3) Purchasing

Sedangkan masing-masing bagian dapat dijabarkan sbb :

1) Kantor Depan, dengan fungsi :

- Pelayanan Pemesanan Kamar (reservation service)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Pelayanan Penanganan Barang-barang tamu (porter/bell captain/desk service)
- Pelayanan Informasi (Information service)
- Pelayanan Check-in dan Check-out Tamu (reception atau Front Office)
- Kasir Kantor Depan

2) **House Keeping, dengan fungsi sebagai berikut:**

- Bagian Kamar Tamu (Room Supervisor) yang dibantu oleh room boy

  Tanggung Jawab : Menjaga dan/atau kebersihan, kerapihan dan kelengkapan kamar-kamar tamu

Staf-staf Pembantu :

1. Room Boy : Bertugas melaksanakan pembersihan, merapikan dan melengkapi kebutuhan tamu di kamar (seperti sabun mandi, handuk, dan keperluan-keperluan lain)
2. Room Supervisor : Bertugas melaksanakan pengawasan terhadap proses pekerjaan yang dilaksanakan oleh Roomboy

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Bagian Ruangan Tamu (Public Area Supervisor) yang dibantu oleh Houseman

  Tanggung Jawab : menjaga dan atau memeliharakebersihan, kerapian dan kelengkapan kebutuhan ruangan umum

  Staf-staf Pembantu :

  1. Houseman : Bertugas melaksanakan pembersihan, merapikan dan melengkapi kebutuhan ruangan umum.
  2. Room Supervisor : Bertugas melaksanakan pengawasan terhdap proses pekerjaan yang dilaksanakan oleh Houseman

- Bagian Linan (Linen Section)

  Tanggung Jawab : bagian yang bertanggung jawab atas penyimpanan, penyediaan, kelengkapan, kebersihan dan kerapihan seluruh jenis-jenis linan yang dibutuhkan untuk keperluan operasional Hotel; selain itu, bagian ini juga memberikan masukan-masukan ataupun saran-saran tentang kualitas jenis linan yang akan dibeli.

  Staf-staf Pembantu :

  1. Executive Housekeeper : memiliki tanggung jawab atas kelengkapan dan kebersihan jenis-jenis linan yang digunkan oleh hotel, yaitu linan yang dipergunakan di kamar tidur, kamar mandi, dan restoran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Bagian Binatu (Loundry Supervisor), yang dibantu oleh washer attd

  Tanggung Jawab : Melaksanakan pemeliharaan seluruh jenis linan yang dipergunakan oleh operasional hotel. Pemeliharaan tersebut dilakukan dengan cara pencucian, pengeringan, dan pelipatan sehingga siap untuk dipergunakan; juga bagian ini menerima pekerjaan cucian tamu (valet) dan juga pencucian pakaian seragam karyawan hotel.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Penyajian data dimaksudkan untuk mengetahui tentang pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja di Hotel Grand Kalimas Surabaya. Dan data yang diperoleh di lapangan disajikan dalam bentuk statistik atau angka-angka.

Adapun data yang dimaksud merupakan hasil angket yang telah disebarkan kepada responden dan selanjutnya diolah menjadi data kuantitatif yang berupa angka untuk memudahkan pengaturannya. Dalam angket tersebut disediakan 2 alternatif jawaban masing-masing diberikan score sebagai berikut :

Untuk jawaban (a) diberi score 2

Untuk jawaban (b) diberi score 1

Adapun angket yang di sebarkan pada responden terdiri dari 31 jenis pertanyaan yang berkaitan dengan keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja di Hotel Grand Kalimas Surabaya yang terdiri atas 20 inten pertanyaan tentang keterbukaan komunikasi antara pimpinan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan bawahan, sementara 11 pertanyaan lainnya tentang penilaiaan prestasi kerja. Adapun jawaban yang diterima peneliti dari sebaran angket kepada responden kemudian dirangkum dalam tabel rekapitulasi di bawah ini :

Tabel 5

Rekapitulasi Jawaban Responden

No Res	Item Pertanyaan																				Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	31
2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	34
3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	29
4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	34
5	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	36
6	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	38
7	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	33
8	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	32
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	38
10	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	35
11	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	36
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	35
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
15	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	35
16	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	32
17	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	33
18	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	32
19	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	33
20	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	31
21	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	33
22	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	32
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
24	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	33
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	35
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	35
28	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	37
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	36
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	38

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

31	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	35
32	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	35
33	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	34
34	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	37
35	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	29
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	35
39	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	35
40	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	36
41	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	32
42	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	36
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	38
44	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	38
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
46	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	37
47	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	35
48	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	35
49	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	32
50	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	37
51	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	31
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	35
53	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	33
54	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	36
55	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	29
56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
57	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	33
58	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	38
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
60	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	32
61	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	36
62	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	32
63	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	33
64	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	37
65	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	32
66	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	32
67	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	32
68	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	35
69	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	33
Total																					**2411**

Sumber: Diolah Peneliti

Tentang pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 5 menunjukkan bahwa total skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan seluruhnya 2411, untuk selanjutnya dilakukan percarian mean (nilai rata-rata) dengan rumus:

$$M = \frac{F}{N}$$

$$M = \frac{2411}{69}$$

$$M = 34{,}94$$

Ket:

M = Nilai rata-rata

F = Jumlah seluruh nilai responden

N = Jumlah responden

Dengan demikian nilai dibawah 34,94 masuk dalam kategori rendah (-) dan nilai di atas 34,94 masuk dalam kategori tinggi (+)

Tabel 6

Rekaputulasi jawaban responden tentang

koordinasi kerja di Hotel Grand Kalimas

No Res	Item Pertanyaan											Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	17
2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	19
3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	12
4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	20
6	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
7	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19
8	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	17
9	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	21
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
11	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
13	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	19
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
16	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	14
17	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	14
18	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	18
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
20	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	20
21	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	21
22	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	17
23	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
25	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
26	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	20
27	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	20
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	21
30	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
31	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	21
32	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	18
33	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	12
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
35	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	21
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
37	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
38	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	21
39	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	19
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
41	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	17
42	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
43	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	20
44	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
45	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	19
46	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	17
47	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

49	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	20
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
51	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	19
52	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	19
53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
54	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
55	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	14
56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	21
57	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
58	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
60	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	20
61	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	21
62	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	12
63	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
64	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	21
65	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	17
66	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	21
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	22
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
69	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	21
Total												**1363**

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh dari jawaban total responden seluruhnya adalah 1363, untuk selanjutnya dilakukan pencarian mean dengan rumus:

$$M = \frac{F}{N}$$

$$M = \frac{jumlahseluruhnilairesponden}{jumlahresponden}$$

$$M = \frac{1363}{69}$$

$$M = 19,75$$

Dengan demikian nilai di bawah ini 19,75 masuk dalam kategori rendah (-) dan nilai di atas 19,75 masuk dalam kategori tinggi (+).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah data diketahui maka selanjutnya diklarifikasikan untuk mengetahui beberapa responden yang termasuk kategori tinggi (+) dan kategori rendah (-) untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7

Pengelompokan responden score masing-masing dan kategori

No res	Variabel bebas				Variabel terikat			
	Score	Mean	Kategori		Score	Mean	Kategori	
			+	-			+	-
1	31	34,94		-	17	19,75		-
2	34	34,94		-	19	19,75		-
3	29	34,94		-	12	19,75		-
4	34	34,94		-	19	19,75		-
5	36	34,94	+		20	19,75	+	
6	38	34,94	+		21	19,75	+	
7	33	34,94		-	19	19,75		-
8	32	34,94		-	17	19,75		-
9	38	34,94	+		21	19,75	+	
10	35	34,94	+		22	19,75	+	
11	36	34,94	+		21	19,75	+	
12	40	34,94	+		22	19,75	+	
13	35	34,94	+		19	19,75		-
14	40	34,94	+		22	19,75	+	
15	35	34,94	+		22	19,75	+	
16	32	34,94		-	14	19,75		-
17	33	34,94		-	14	19,75		-
18	32	34,94		-	18	19,75		-
19	33	34,94		-	22	19,75	+	
20	31	34,94		-	20	19,75	+	
21	33	34,94		-	21	19,75	+	
22	32	34,94		-	17	19,75		-
23	40	34,94	+		21	19,75	+	
24	33	34,94		-	21	19,75	+	
25	40	34,94	+		21	19,75	+	
26	35	34,94	+		20	19,75	+	
27	35	34,94	+		20	19,75	+	
28	37	34,94	+		22	19,75	+	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

29	36	34,94	+		21	19,75	+	
30	38	34,94	+		22	19,75	+	
31	35	34,94	+		21	19,75	+	
32	35	34,94	+		18	19,75		-
33	34	34,94		-	12	19,75		-
34	37	34,94	+		22	19,75	+	
35	29	34,94		-	21	19,75	+	
36	40	34,94	+		22	19,75	+	
37	40	34,94	+		21	19,75	+	
38	35	34,94	+		21	19,75	+	
39	35	34,94	+		19	19,75		-
40	36	34,94	+		22	19,75	+	
41	32	34,94		-	17	19,75		-
42	36	34,94	+		21	19,75	+	
43	38	34,94	+		20	19,75	+	
44	38	34,94	+		21	19,75	+	
45	40	34,94	+		19	19,75		-
46	37	34,94	+		17	19,75		-
47	35	34,94	+		19	19,75		-
48	35	34,94	+		22	19,75	+	
49	32	34,94		-	20	19,75	+	
50	37	34,94	+		22	19,75	+	
51	31	34,94		-	19	19,75		-
52	35	34,94	+		19	19,75		-
53	33	34,94		-	22	19,75	+	
54	36	34,94	+		22	19,75	+	
55	29	34,94		-	14	19,75		-
56	40	34,94	+		21	19,75	+	
57	33	34,94		-	21	19,75	+	
58	38	34,94	+		21	19,75	+	
59	40	34,94	+		22	19,75	+	
60	32	34,94		-	20	19,75	+	
61	36	34,94	+		21	19,75	+	
62	32	34,94		-	12	19,75		-
63	33	34,94		-	21	19,75	+	
64	37	34,94	+		21	19,75	+	
65	32	34,94		-	17	19,75		-
66	32	34,94		-	21	19,75	+	
67	32	34,94		-	22	19,75	+	
68	35	34,94	+		22	19,75	+	
69	33	34,94		-	21	19,75	+	
total			**40**	**29**			**46**	**23**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari tabel diatas diperoleh sebanyak 40 yang berkategori (+) dan sebanyak 29 responden yang berkategori (-) dari variabel bebas, sedangkan variabel terikat 46 yang berkategori (+) dan 23 responden memiliki kategori (-).

Setelah kategori tingkatan masing-masing variabel diketahui, maka selanjutnya penelitian mengelompokkan keduanya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 8

Ketegori masing-masing variabel

No res	Variabel bebas		Variabel terikat		(++)	(+ -)	(- +)	(- -)
	+	-	+	-				
1	+		+					(- -)
2		-		-				(- -)
3		-		-				(- -)
4		-		-				(- -)
5	+		+		(++)			
6	+		+		(++)			
7		-		-				(- -)
8		-		-				(- -)
9	+		+		(++)			
10	+		+		(++)			
11	+		+		(++)			
12	+		+		(++)			
13	+			-		(+ -)		
14	+		+		(++)			
15	+		+		(++)			
16		-		-				(- -)
17		-		-				(- -)
18.		-		-				(- -)
19		-	+				(- +)	
20		-	+				(- +)	
21		-	+				(- +)	
22		-		-				(- -)
23	+		+		(++)			
24		-	+				(- +)	
25	+		+		(++)			
26	+		+		(++)			
27	+		+		(++)			
28	+		+		(++)			

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

29	+		+		(++)			
30	+		+		(++)			
31	+		+		(++)			
32	+			-		(+ -)		
33		-		-				(- -)
34	+		+		(++)			
35		-	+				(- +)	
36	+		+		(++)			
37	+		+		(++)			
38	+		+		(++)			
39	+			-		(+ -)		
40	+		+		(++)			
41		-		-				(- -)
42	+		+		(++)			
43	+		+		(++)			
44	+		+		(++)			
45	+			-		(+ -)		
46	+			-		(+ -)		
47	+			-		(+ -)		
48	+		+		(++)			
49		-	+				(- +)	
50	+		+		(++)			
51		-		-				(- -)
52	+			-		(+ -)		
53		-	+				(- +)	
54	+		+		(++)			
55		-		-				(- -)
56	+		+					
57		-	+				(- +)	
58	+		+		(++)			
59	+		+		(++)			
60		-	+				(- +)	
61	+		+		(++)			
62		-		-				(- -)
63		-	+				(- +)	
64	+		+		(++)			
65		-		-				(- -)
66		-	+				(- +)	
67		-	+				(- +)	
68	+		+		(++)			
69		-	+				(- +)	
TOTAL					**33**	**7**	**13**	**16**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 8 menunjukkan tentang kategori masing-masing variabel jawaban responden yang dikelompokkan sebagai berikut:

a. Nilai dari jawaban komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang masuk dalam kategori tinggi (+) di tunjukkan dengan nilai 33 sedangkan yang masuk dalam kategori rendah (-) berjumlah 7.
b. Nilai dari jawaban tentang prestasi kerja di hotel Grand Kalimas yang tersmasuk dalam kategori tinggi (+) memiliki jumlah 13, sementara yang masuk dalam ketegori rendah (-) sebanyak 16.

Dari pemaparan data-data hasil penggalian dilapangan, melalui penyebaran angket data-data hasil penggalian dilapangan ,melalui yang selanjutnya akan dilakukan tahap analisis data dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif.

C. Pengujian Hipotesis

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja di Hotel Grand Kalimas Surabaya. Untuk mengetahui ada tindakan pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja di Hotel Grand Kalimas Surabaya. Maka digunakan teknik analisa chi kuadrat (x^2) dan untuk keperluan tersebut maka dibuatkan tabel sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 9

Tabel silang antara

keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja

Variabel terikat (Y)	Variabel bebas (X)		Total
	+	-	
+	33	7	40
-	13	16	29
Total	46	23	69

Nilai-nilai sel diatas diperoleh dari jmlah kategori jawaban responden pada tiap variabelnya, yaitu variabel bebas (keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan) dan variabel terikat (prestasi kerja). (lihat tabel 8)

Selanjutnya dari tabel diatas dapat ditentukan (fo) frekuensi dari observasi sebagai berikut:

$Fo_1 = 33$, $fo_2 = 7$, $fo_3 = 13$, $fo_4 = 16$

Sebelum memasukkan nilai fo ke dalam x^2 terlebih dahulu harus dicari nilai msing-masing fh dengan rumus sebagai berikut:

$$fh_1 = \frac{46x40}{69} = \frac{1840}{69} = 26,7$$

$$fh_2 = \frac{23x29}{69} = \frac{667}{69} = 9,7$$

$$fh_3 = \frac{46x40}{69} = \frac{1840}{69} = 26,7$$

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

$$fh_4 = \frac{23x29}{69} = \frac{667}{69} = 9,7$$

Dari hasil dapat dicari nilai chi kuadrat dengan rumus:

Karena masing-masing fo dan fh berjumlah 4, maka:

$$X^2 = \frac{(fo_1 + fh_1)^2}{fh_1} + \frac{(fo_2 + fh_2)^2}{fh_2} + \frac{(fo_3 + fh_3)^2}{fh_3} + \frac{(fo_4 + fh_4)^2}{fh_4}$$

$$X^2 = \frac{(33-26,7)^2}{26,7} + \frac{(7-9,7)^2}{9,7} + \frac{(13-26,7)^2}{26,7} + \frac{(16-9,7)^2}{9,7}$$

$$X^2 = \frac{(6,3)^2}{26,7} + \frac{(-2,7)^2}{9,7} + \frac{(-13,7)^2}{26,7} + \frac{(6,3)^2}{9,7}$$

$$X^2 = \frac{39,69}{26,7} + \frac{7,29}{9,7} + \frac{187,69}{26,7} + \frac{39,69}{9,7}$$

$X^2 = 1,49 + 0,75 + 7,03 + 4,09$

$X^2 = 13,36$

Dari hasil perhitungan tabel diatas menunjukkan bahwa (x^2) adalah 13,36. setelah nilai tersebut diketahui, maka berikutnya adalah mencari derajat kebebasan (d.b) sebagai berikut:

d.b = (b-1). (k-1)

= (2-1). (2.1)

= 1x1

= 1

d.b 1 dengan taraf signifikansi 5%, maka niali x^2 tabel=3,841. menurut perhitungan diatas dapat diketahui bahwa nilai x^2 observasi (x^2O)= 13,36,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sedangkan dalam tabel harga chi kuadrat taraf signifikansi (ts) 5% = 3,841. hal ini berarti $x^2O>x^2ts$. Sebagai konklusinya ada pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja di Hotel Grand Kalimas Surabaya.

Dari pengujian hipotesis diatas kemidian perlu diketahui tentang sejauh mana tingkat pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja di Hotel Grand Kalimas Surabaya. Maka digunakan rumus KK (koefisian kontingensi) sebagi berikut:

$$KK = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + N}}$$

$$= \sqrt{\frac{13,36}{13,36 + 69}}$$

$$= \sqrt{\frac{13,36}{82,36}}$$

$$= \sqrt{0,162}$$

$$= 0,40$$

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari perhitungan diats dapat diketahui tingkat koefisian kontingensi adalah 0,40. selanjutnya penelitian menghubungkan dengan kriteria pengukuran sebagai berikut:

0,0-0,19 pengaruh sangat rendah

0,20-0,39 penagruh rendah

0,20-0,59 pengaruh sedang

0,60-0,79 pengaruh kuat

0,80-1,00 pengaruh sangat kuat

Melihat hasil yang diperoleh dari niali diatas yaitu, koefisien kontingensi 0,40 maka sesuai denagn rumusan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh sedang keterbukaan komuniksai antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja di Hotel Grand Kalimas Surabaya.

D. Pembahasan Hasil Pengujian

Hasil perhitungan (kk) sebesar 0,40 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh sedang keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi keja di Hotel Grand Kalimas Surabaya. Seharusnya pengaruh keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan. Namun kurang maksimalnya pengaruh keterbukaan komunikasi tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor pertama yaitu, adanya kesalah pahaman arti pesan yang terjadi dalam komunikasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

antara pimpinan dengan bawahan. Kesalahpahaman arti ini dapat diakibatkan oleh bedanya persepsi yang dimiliki oleh setiap. Persepsi itu sendiri merupakan suatu set proses yang digunakan manusia untuk menerima dan mengintrepretasikan informasi dari lingkungan. Persepsi bermanfaat untuk menyeleksi dan mengartikan, serta mengorganisir informasi yang datang.[41] penyimpangan persepsi dapat disebabkan oleh konsep pengenalan diri atau pemahaman yang buruk terhadap orang lain.[42] seseorang akan cenderung manolak, atau salah mengartkan informasi-informasi yang tidak sesuai dengan anggapan-anggpan atau harapan-harapan yang secara emosional dibentuk sebelumnya. Sebagai contoh, adalah suatu kenyataan bahwa orang mempunyai kecenderungan untuk hanya melihat daan mendengar apa yang ia inginkan. Lebih lanjut, penelitian telah menunjukkan bahwa orang-orang cenderung mencari berita-berita yang menyenangkan atau menguntungkan dan mengakibatkan yang tidak menyenangkan. Dengan kata lain, mereka menolak atau menerima secara tidak tepat informasi yang tidak konsisten dengan persepsi yang telah terbentuk.[43] tiap orang berbeda-beda dan perlu memahami sifat dari perbedaan-perbedaan tersebut dan berusaha mengatasinya dengan memperbaiki prilakunya dalam hubungan antar pribadi.[44] selain karena adanya perbedaan persepsi pada setiap orang. Kesahpahaman arti juga dapat disebabkan oleh hambatan semantik. Perbedaan

---

[41]Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), h. 425-426

[42]Ron Ludlow & Fergus Panton, Komunikasi Efektif (Yogyakarta : ANDI, 2000)h. 14

[43]Sukanto Reksohadiprodjo, Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Prilaku (Yogyakarta : BPE, 1997)h. 182

[44]Ron Ludlow & Fergus Panton, Komunikasi Efektif (Yogyakarta : ANDI, 2000)h. 7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahasa biasanya erat sekali dengan adanya perbedaan persepsi, karena seseorang akan membuat persepsi tentang sesuatu hal setelah ia mendengarkan susatu informasi/pesan dari orang lain yang menggunakan bahasa. Sebuah kata yang sama dapat berarti suatu yang berbeda bagi orang lain, sehingga akan menyebabkan persepsi yang berbeda.[45] hambatan semantk timbul dari dalam simbol yang dikomunikasikan. Biasanya simbol memiliki aneka ragam arti, dan orang mamiliki satu arti dari sebagai simbol tersebut. Adakalanya orang memiliki arti yang salah dari karenanya timbul kesalahpahaman.[46] anggapan bahwa aslh satu hambatan terbesar mengandung pengertian yang sam, merupakan salah satu hambatan terbesar terhadap akurasi komunikasi. Karena bahasa, seperti matematika, merupakan suatu sistem simbol, maka kata-kata itu sendiri tidak mempunyai pengertian. Kata-kata hanyalah berbagai label yang kita gunakan menggambarkan pandangan pribadi sendiri terhadap realitas. Pengertian seseorang pada saat mendengar suatu beriata secara khas ditentukan oleh pengalaman sebelunya, kepentingan individual, latar belakang sosial dan sebagainya. Bedasrkan alasan ini, kata-kata yang digunakan dalam suatu beriata jarang mempunyai pengertian yang tepat sam baik bagi pengirim dengan penerima berita maupun bagi pengirim lain yang berbeda. Sebagai contoh, perintah atasan untuk mengerjakan "secepat mungkin" bisa berarti satu jam, satu

[45]Indriyo Gitosudarmo, Prinsip-Prinsip Manajemen (Yogyakarta : BPE, 1999)h. 210
[46]Keith Davis & John W.N. Prilaku Dalam Organisasi (Jakarta : Erlangga, 1993)h. 156

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hari atau bahkan satu bulan.[47] permasalahan semantik terjadi ketika orang menggunakan kata yang sama cara yang berbeda, atau akata yang bebeda dengan cara yang sama. Permasalahan semantik juga muncul ketika orang-orang menggunakan jargon tau bahasa yang terdapat diluar kamus orang lain dan menharapkan mereka akan memahami.[48] Untuk mengatasi hal tersebut, maka perbedaan bahasa atau istilah yang digunakan dalam komunikasi perlu dihilangkan atau dikurangi. Kata-kata yang terlalu teknis perlu diterjemahkan kedalam kata yang lebig populer. Selain itu, pengerim juga dapat meminta umpan balik yang cepat untuk memastikan apakah ada pertanyaan atau suatu hal yang dapat jelas. Cara lain ialah dengan mengulangi pesan yang disampaikan dengan kalimat yang berbeda, tetapi isinya sama. Dengan cara ini, penerima dapat memperoleh kesempatan untuk memastikan art dari pesan yang ia terima. Penerima didorong untuk mengajukan pertanyaan terhadap hal-hal yang kurang jelas. Tindak lanjut dapat dilakukan oleh pengirim untuk memastikan apakah informasi atau pesan dapat diterima.[49]

Komunikasi verbal (bahasa) biasamya dipandang sebagai salah satu bentuk komunikasi yang dominan. Tetapi komunikasi verbal sala tidak bukan merupakan bentuk kominikasi yang utuh, karena komunikasi non verbal yang menyertai komunikasi verbal sering kali memiliki peranan yang penting

---

[47]Sukanto Reksohadiprodjo, Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Prilaku (Yogyakarta : BPE, 1997)h. 187

[48] Ron Ludlow & Fergus Panton, Komunikasi Efektif (Yogyakarta : ANDI, 2000)h. 14

[49] Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), h. 430.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

juga.[50]Simbol non verbal dapat membantu penyampaian pengertian secara akurat. Penggunaan yang isyarat-isyarat non verbal yang tertentu yang tidak tepat (bahkan mungkin bersifat kontradiktif) dan tidak konsisten akan menghambat komunikasi.[51]Dunkan dalam kutipan Adam I. Indrawijaya, menyebutkan lima macam bentuk komunikasi non verbal, yaitu:

1. Kinesics, ialah cara komunikasi dalam bentuk gerakan badan, gerakan tangan, expresi muka dan sebagainya. Cara ini bermanfaat untuk mengecek tingkat penerimaan seseorang.
2. Proxemics, yaitu cara berkomunikasi yang tandanya ialah bagaimana pihak-pihak yang berkomunikasi menempatkan diri secara fisik dalam suatu komunikasi.
3. Cronemics, menunjukkan perilaku komunikasi berdasarkan lama atau sebentarnya terputus suatu komunikasi lisan.
4. Occulesics, atau gerakan mata.
5. Physical Appearance, atau penampilan fisik. Orang dapat melihat penampilan seseorang dari cara berpakaian. Oleh sebab itu, penampilan seseorang seringkali menyebabakan timbulnya gangguan komunikasi.[52]

Sementara itu, faktor-faktor lain yang menyebabkan kurang optimalnya pengaruh komunikasi interpersonal terhadap koordinasi kerja adalah sulitnya

---

[50] Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), h. 427.

[51] [51]Sukanto Reksohadiprodjo, Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Prilaku (Yogyakarta : BPE, 1997)h. 187-188

[52] Adam Ibrahim Indrawijaya, Prilaku Organisasi (Bandung : Sinar Baru, 1996) 108-109

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunikasi ke pimpinan yang dilanjutkan oleh bawahan. Penelitian menunjukkan komuniukasi ke atas akan cenderung lebih tidak efektif dibandingkan komunikasi ke bawah. Biasanya bawahan cenderung ingin menyampaikan informasi / berita baik kepada pimpinan. Berita yang jelek juga cenderung ditahan atau tidak dilaporkan karena dikawatirkan akan evaluasi atasan terhadap bawahannya. Pimpinan mungkin akan menganggap tidak profesional dalam melaksanakan tugas apabila mendengar berita jelek dari pihak bawahan.[53] Salah satu alasan yang sering dikemukakan untuk menyembunyikan informasi adalah sering percaya pimpinannya akan menghukum mereka dengan berbagai cara kalau mereka menyampaikan pendapat, perasaan serta kesulitannya. Berhubungan kepercayaan ini,keinginan bawahan yang memasuki organisasi dengan tujuan pribadi untuk mengubah kedudukan yang lebih baik secepat mungkin, pencapaian kestabilan, menambah penghasilan yang lebih tinggi, maka dalam mencaoai tujuan itu, mereka menilai tindakan mereka yang terbaik untuk melapoekan dan yang menghalangi mereka hindarai.[54]

Ada sejumlah setudi empiris yang menyokong bahwa bawahan tidak akan mengkomunikasikan perasaannya, pendapat dan kesukaran mereka, karena mereka akan takut pada atasan mereka akan meghukum mereka dengan berbagai cara. Vogel di kutip oleh Arni Muhammad mempelajari kira-kira 2000 karyawan pada 8 perusahaan dan menemukan bahwa kebanyakan dari mereka perca jika

---

[53] Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), h. 432.
[54] Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), h. 439

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menceritakan langsung kepada supervisor suatu yang mereka rasakan sulit, maka mereka akan mendapatkan banyak kesulitan. Juga ditemukan bahwa cara yang terbaik untuk mendapatkan promosi / naik pangkat adalah tidak banyak terbuka tidak setuju terhadap supervisor. karena kurang kepercayaan terhadap atasan, keterbukaan komunikasi pun terbatas. Kepercayaan ini tentu saja mungkin tidak sungguh-sungguh menghukum tehadap pemberi informasi yang tidak disenanginya. Masalahnya bagi bawahan mungkin ketidaktetapan persepsi mengenai atasan. Jika bwahan percaya bahwa tasan mereka lebih suka mengubah peresaan mereka yang sebenarnya secara sadar atau tidak disadari.[55]

Komuniasi ke bawah sebenarnya juga mempunya distorsi. pimpinan akan memberikan informasi yang tidak akurat atau tidak lengkap kepada bawahan. Informasi yang tidak mengalir ke bawah biasanya dalam bentuk pesan instruktur tertentu ke bawahan. Jika informasi tersebut tidak lengkap atau tidak akurat, maka bawahan tidak mengerjakan tugas dengan baik. Atasan bertindak semacam itu dapat dikarenakan presepsi bawahan mengalahkan prestasi atsannya atau ingin bawahan selalu tergantung pada pimpinan. Pimpinan juga dapat melakukan hal semacam itu secara tidak sengaja, karena ia selalu mengasumsikan bahwa bawahan bisa mencrai informasi.[56] Jika bawahan tidak diberi tahu mengapa mereka harus melakukan hal tertentu dan hasil usaha mereka tidak diperlihatkan

---

[55] Arni Muhammad. *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara. 2000)h. 173
[56] Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), h. 432.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepada mereka, maka bawahan akan cenderung frustsasi dan kecewa atas pekerjaan mereka.

Dalam penelitiaan ini, seorang pegawai Hotel Grand KaliMas mengemukakan pada peneliti bahwa selama ini dia bekerja disana selama bertahun-tahun, dan yang ia ketahui mengenai pekerjaanya hanyalah bahwa ia tidak pernah bekerja dengan baik kerena ia hanya mendapatka umpan balik ai melakukan kesalahannya saja. Akibatnya, pegawai merasa kecewa karena hasil kerjanya tidak pernah di hargai oleh pimpinanannya. Sehingga semangat kerjanya menurun, dan jika hal ini berkelanjutan dapat memberikan dampak yang buruk pula pada prestasi kerja di sana.

Dalam kasus ekstrim yang dikutip oleh hiuman communication mengemukakan bahwa seorang manajer pabrik pengecoran logam dilaporkan sangat tidak suka akan berita buruk sehingga insinyur lingkungannya takut melaporkan limbah pabrik yang mencemari sungai di sekitarnya. Akibatnya, pabrik pengecotan tersebut dituntut pabrik lain di hulu sungai karena masalah pencemaran. Mungkin persoalan ini bisa dihindari seandainya manajer tadi lebih responsif terhadap gagasan dan perasaan bawahannya.[57]

Beberapa pimpinan mungkin dapat tertawa bersama-sama bawahannya, yang lainnya mungkin menganggap hal ini tidak lucu sama sekali, bila pegaawai bisa merasakan humor alamiah itu. Maka pimpinan dianggap memilliki tingkat

---

[57] Steward L. Tubbs & Sylvia Moss. Human Communication (bandung: Remaja Rosdakarya. 1999) h. 181.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

reseptivitas ke atas atau kesediaan menerima pesan dari bawahan yang tinggi. Reseptivitas ke atas terutama diasosiasikan dengan yang disebut sebagai kebijaksanaan pintu terbuka dalam bisnis. Jika pimpinan membiarkan pintunya terbuka, ini menandakan kesediaan berkomunikasi dengan para pegawai. Sayangnya, pintu terbuka tidak selalu berarti wawasan yang terbuka. Telah ditunjukkan bahwa kebijaksanaan pintu terbuka paling baik sesungguhnya adalah kebijaksanaan seorang pimpinan yang terbuka pintu ruang bawahannya untuk mengawali komunikasi. Tindakan demikian menandakan bahwa kesediaan yang besar yang besar dari pihak pimpinan untuk menemui para pegawainya, sudah merupakan separuh jalan dalam membuka saluran komunikasi.[58]

Gordon dan infante yang dikutip stewart L. Tubb dan Sylvia M. Menemukan bahwa pegawai sangat menghargai kebebasan mengemukakan pendapatnya kepada pimpinan. Jika kebebasan berbicara dikekang, komitmen kepada organisasi akan berkurang.[59] Dalam keadaan semacam itu, suasana saling mempercayai antara pimpinan dengan bawahan harus dibangun. Karena rasa percaya dari atas akan menibulkan rasa percaya terhadap diri sendiri, sehingga akan menjadi pendorong untuk bekerja dengan keras, demi tercapainya tujuan. Bawahan yang tidak mendapat kepercayaan dari pimpinan akan bekerja setengah-tengah dan tidak menaruh perhatian atas pekerjaannya, sehingga kurang

---

[58] Steward L. Tubbs & Sylvia Moss. Human Communication (bandung: Remaja Rosdakarya. 1999) h. 182.

[59] Steward L. Tubbs & Sylvia Moss. Human Communication (bandung: Remaja Rosdakarya. 1999) h. 183.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bertanggung jawab, disebabkan rasa kepercayaan terhadap diri sendiri pun menjadi berkurang. Bawahan pada akhirnya bersikap masa bodoh. Oleh karena itu pimpinan harus memupuk kepercayaan terhadap bawahannya, sebagai modal timbulnya kepercayaan terhadap diri sendiri dari bawahannya.[60]

Adapun bentuk-bentuk prestasi kerja yang dilakukan di Hotel Grand Kalimas Surabaya antara lain yaitu, melalui rapat (bersifat formal) yang dilakukan minimal 3 kali dalam seminggu, yang dilakukan untuk membahas, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Kedua, melalui rapat/pertemuan (bersifat informal) yang dilaksanakan untuk membahas permasalahan-permasalahan pekerjaan yang memerlukan pemecahan secepatnya. Dan ketiga yaitu, melalui nota dinas yang digunakan khusus bagi pihak intern lembaga. Dari beberapa bentuk prestasi kerja atas, yang menggunakan kterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan adalah rapat formal dan pertemuan informal. Hal ini membuktikan bahwa dalam melakukan prestasi kerja, lebih banyak menggunakan keterbukaan komunikasi sebagai media penyampaiannya. Oleh karena itu, keterbukaan komunikasi yang efektif antara pimpinan denagn bawahan harus dibina dengan sebaik-baiknya dengan menghidari, mengurangi atau mengatasi berbagai faktor yang telah disebutkan di atas, yang dapat mengganggu efektivitas keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terhadap prestasi kerja. Sehingga semua kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik dan tujuan bersama organisasi pun tercapai.

---

[60] Sukarna, Dasar-Dasar Manajemen, Bandung : Mandar Maju, 1992 h. 25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Zeitz (dalam Baron & Byrne, 1994) mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal. Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Diantara berbagai faktor organisasional tersebut, faktor yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Selain itu, faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya.

Sementara faktor personal meliputi ciri sifat kepribadian (*personality trait*), senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup. Untuk faktor personal, faktor yang juga penting dalam mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor status dan masa kerja. Pada umumnya, orang yang telah memiliki status pekerjaan yang lebih tinggi biasanya telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Status pekerjaan tersebut dapat memberikannya kesempatan untuk memperoleh masa kerja yang lebih baik, sehingga kesempatannya untuk semakin menunjukkan prestasi kerja juga semakin besar.

Blumberg & Pringle (dalam Jewell & Siegall, 1990) juga menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, yaitu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesempatan, kapasitas, dan kemauan untuk melakukan prestasi. Kapasitas terdiri dari usia, kesehatan, keterampilan, inteligensi, keterampilan motorik, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina, dan tingkat energi. Kemauan terdiri dari motivasi, kepuasan kerja, status pekerjaan, kecemasan, legitimasi, partisipasi, sikap, persepsi atas karakteristik tugas, keterlibatan kerja, keterlibatan ego, citra diri, kepribadian, norma, nilai, persepsi atas ekspektasi peran, dan rasa keadilan. Sedangkan kesempatan meliputi alat, material, pasokan, kondisi kerja, tindakan rekan kerja, perilaku pimpinan, mentorisme, kebijakan, peraturan, prosedur organisasi, informasi, waktu, serta gaji.

2. Konsekuensi dari Prestasi Kerja

Hal utama yang dituntut oleh perusahaan dari karyawannya adalah prestasi kerja mereka yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Prestasi kerja karyawan akan membawa dampak bagi karyawan yang bersangkutan maupun perusahaan tempat ia bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuk karyawan (turn over), serta memantapkan manajemen perusahaan. Sebaliknya, prestasi kerja karyawan yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja, meningkatkan tingkat keluar masuk karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

Bagi karyawan, tingkat prestasi kerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri, seperti meningkatkan gaji, memperluas kesempatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk dipromosikan, menurunnya kemungkinan untuk didemosikan, serta membuat ia semakin ahli dan berpengalaman dalam bidang pekerjaannya. Sebaliknya, tingkat prestasi kerja karyawan yang rendah menunjukkan bahwa karyawan tersebut sebenarnya tidak kompeten dalam pekerjaannya, akibatnya ia sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk didemosikan, dan pada akhirnya dapat juga menyebabkan karyawan tersebut mengalami pemutusan hubungan kerja.

3. Data Prestasi Kerja

Menurut Griffin dan Ebert (1996) salah satu cara mengevaluasi adalah membandingkan kinerja agen yang satu dengan agen yang lain. Kelemahan dari cara ini adalah ketika tidak ada variasi penjualan diantara agen. Manajer hanya memperhatikan seberapa besar kontribusi yang diberikan agen terhadap perusahaan. Evaluasi cara yang kedua adalah membandingkan performansi agen saat ini dengan performansi agen sebelumnya.

Menurut Griffin dan Ebert (1996) evaluasi performansi untuk menentukan prestasi yang resmi mempunyai tiga keuntungan :

- Manajer dapat mengembangkan dan mengkomunikasikan standar yang jelas untuk menilai performansi agen asuransi.
- Manajer dapat mengumpulkan informasi yang komprehensif mengenai setiap agen.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Agen tahu mereka harus duduk setiap pagi dengan manajer cabang dan menjelaskan performansi mereka ataupun kegagalannya untuk mencapai suatu *goal.*

4. Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Asnawi (1999) mengemukakan bahwa di dalam proses penilaian prestasi kerja, terdapat berbagai macam teknik penilaian yang dapat digunakan, baik yang objektif maupun yang subjektif. Penilaian yang objektif akan mendasarkan pada data yang masuk secara otentik, baik yang menyangkut perilaku kerja, kepribadian, maupun data mengenai produksi. Sedangkan penilaian yang subjektif sangat tergantung pada *judgment* pihak penilai. Oleh karena itu, terutama untuk hasil penilaian yang subjektif, hasil tersebut perlu untuk dianalisis dengan lebih teliti, sebab ia dapat berakhir dengan relatif ataupun absolut. Hal ini harus diperhatikan menimbang banyaknya penyimpangan perilaku (*behavioral barriers*), baik yang bersifat penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan politis.

Subjek penilai dapat merupakan atasan langsung, nasabah, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, ataupun majelis penilai. Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Dessler (1988) bahwa subjek penilai adalah pejabat khusus, komite khusus, ataupun dirinya sendiri.

Sedikit berbeda dari beberapa teknik penilaian prestasi kerja seperti yang telah dikemukakan di atas, terdapat suatu teknik penilaian yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikemukakan oleh Schultz (dalam Asnawi, 1999) yang membedakan teknik penilaian yang diterapkan untuk tenaga kerja yang melaksanakan fungsi produksi dengan tenaga kerja yang tidak melaksanakan fungsi produksi. Bagi tenaga kerja yang melaksanakan fungsi produksi, teknik penilaiannya akan berorientasi pada jumlah produksi, kualitas produksi, ada tidaknya atau jumlah kecelakaan kerja, tingkat penghasilan atau upah, absensi, dan peranan interaksi dalam kerja sama.[61]

[61] http : // *rumahbelajarpsikologi.com/indekx2.php?oprion=com_content...html, di akses 27 juni 2009.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Bahwa hubungan dalam suatu organisasi baik di instansi maupun perusahaan kecil ataupun besar maka memerlukan keterbukaan komunikasi guna untuk mencegah munculnya konfilk kecil yang memungkinkan konflik tersebut menjadi besar. Dengan adanya keterbukaan komunikasi permasalahan hal kecil akan segera terselesaikan karena adanya keterbukaan komunikasi, apabila keterbukaan komunikasi dalam suatu organisasi tidak ada maka permasalahan kecil tidak akan tersampaikan pada pimpinan maupun sesama bawahan sehingga dapat menimbulkan permsalahan tersebut menjadi besar.

Jadi keberadaan keterbukaan komunikasi sangat dibutuhkan didalam perusahaan maupun organisasi.

B. Saran

Saran yang diajukan penulis yaitu perlu dilakukan perlu dimaksimalkan kegiatan-kegiatan yang melibatkan semua bawahan seperti acara olah raga dan koperasi, ditingkatkan pembinaan dan pelatihan pada bawahan, serta membuat program kerja yang melibatkan keaktifan dari semua fungsi unit kerja. Sehingga dengan adanya kegiatan-kegiatan ini maka dengan sendirinya mereka akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melakukan komunikasi antara yang satu dengan yang lain dalam hal ini disebut komunikasi interpersonal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Ari Kunto, Suharsini. *Prosedur Penelitian,* Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002

Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000

Davis, Keith & John W.N. *Prilaku Dalam Organisasi,* Jakarta : Erlangga, 1993

Effendy, Onong Uchjana. *Ilmu Teori Dan Filsafat,* Bandung: Citra Aditya Bakti, 2003

Gitosudarmo, Indriyo. *Prinsip-Prinsip Manajemen,* Yogyakarta : BPE, 1999

Hanafi, Mamduh M. *Manajemen,* Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997

Hadi, Sutrisno. *Statistika Jilid 2.* Yogyakarta: Andi, 2000

Ibrahim Indrawijaya, Adam, *Prilaku Organisasi,* Bandung : Sinar Baru, 1996

Indrawijaya, Adam Ibrahim. *Prilaku Organisasi,* Bandung : Sinar Baru, 1996

Liliweri, Alo, *Wacana Komunikasi Organisasi Organisasi* Bandung: Mandar Maju, 2004

Ludlow, Ron & Fergus Panton, *Komunikasi Efektif,* Yogyakarta : ANDI, 2000

Mulyana, Deddy. *Human Communication.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1996

Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi,* Jakarta: Bumi Aksara. 2000

Pace, R. Wayne. *Komunikasi Organisasi,* Bandung: RemajaRosda Karya. 1998

Rahamat, Jalaluddin. *Metode Penelitian Komunikasi,* Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000

Reksohadiprodjo, Sukanto. *Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Prilaku,* Yogyakarta : BPE, 1997

Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian,* Bandung: Alfabeta, 2005

Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen,* Bandung : Mandar Maju, 1992

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tubbs, Steward L. & Sylvia Moss. *Human Communication*, Bandung: Remaja Rosdakarya. 1999]

Uchjana Effendy, Onong, *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktik*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002

Internet

andhikha.blogspot.com/.../fungsi-komunikasi-interpersonal-dalam.html di akses pada tgl 25 Mei 2009

baguspsi.blog.unair.ac.id/2008/.../komunikasi-interpersonal di akses 27 juni 2009.

http.//kuliahkomunikasi.blogspot.com/2008/03/Pengaruh-Komunikasi-Internal.html, di akses 27 Juni 2009.

http://kangoyot.com/ketrampilan-komunikasi-antarpersonal.jsp, di akses 27 juni 2009

http://andhika.blogspot.com/2009/06/fungsi-komunikasi interpersonal.dalam.html,diakses 27 Juni 2009.
]

http :// meiliemma.wordspress.com/2006/09/28 di akses pada tgl 25 Mei 2009.

http: //library.usu.ac.id/modules.phpdop=ads & file=indexreg= viewdownload. cid=21 di akses pada tgl 25 Mei 2009.

http : *// rumahbelajarpsikologi.com/indekx2.php?oprion=com_content... html, di akses 27 juni 2009.*

http://muslimpinang.wordpress.com/2009/05/31/pengaruh-komunikasi-dan-motivasi-dari-pimpina n/ *di akses 27 juni 2009.*

kampusciamis.com/content/view/164/116/ diakses pada tgl 28 juni 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id