

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi dan perdagangan bebas merupakan tantangan bagi perekonomian nasional terutama bagi gerakan koperasi. Koperasi memang menempati kedudukan yang sangat terhormat dalam sistem perekonomian nasional terutama bagi gerakan koperasi, karena koperasi sebagai soko guru perekonomian nasional. Dalam hal ini koperasi mempunyai peran dan fungsi yang strategis dalam memperjuangkan kesejahteraan dan meningkatkan taraf hidup rakyat, mengingat koperasi merupakan wadah perekonomian rakyat yang dibangun, dikelola dan dimiliki oleh rakyat. Dengan peranan dan fungsi yang penting dalam perekonomian nasional, maka koperasi harus memperkuat diri agar menjadi koperasi yang berhasil dan mampu bertahan menghadapi persaingan-persaingan yang ada.

Pengertian koperasi menurut UU Perkoperasian No. 25 Tahun 1992 Bab 1 ayat 1 adalah:

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasar prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.¹

¹ UU No. 25 Tahun 1992, Tentang Perkoperasian (Jakarta: Departemen Koperasi RI, 1992), h. 5

Koperasi sebagai suatu sistem ekonomi, mempunyai kedudukan yang kuat karena memiliki landasan konstitusional yaitu berpegang pada pasal 33 UUD 1945 tercantum dasar demokrasi ekonomi, produksi dikerjakan oleh semua untuk semua dibawah pemilikan atau pimpinan anggota-anggota masyarakat. Kemakmuran masyarakat yang diutamakan bukan kemakmuran orang-seorang. Pada ayat 1 disebutkan, “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”.² Pasal tersebut secara implisit menunjukkan bahwa kedudukan koperasi sangat penting, karena koperasi merupakan badan usaha yang berdasarkan azas kekeluargaan tersebut. Sehingga koperasi diyakini dapat diandalkan untuk menopang perekonomian Indonesia.

Koperasi mempunyai tujuan mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya namun dalam mencapai tujuan ini koperasi terbentur oleh berbagai masalah yang membelenggu baik dari faktor internal maupun eksternal.

Perkembangan koperasi sangat tergantung pada kemampuan dan kesungguhan hati para pengelola koperasi. Penguruslah yang memegang peranan penting dalam menjalankan usaha koperasi. Berhasil tidaknya suatu koperasi tidak hanya diukur dari besarnya modal dan luasnya usaha yang dijalankan, tetapi didasarkan pada kualitas pengurus. Pengurus dituntut profesionalisme dan kemampuannya atau kinerjanya, dalam menjalankan usaha koperasi. Karena penilaian baik tidaknya koperasi terletak pada kinerja pengurus koperasi tersebut.

² Dawam Rahardjo, [Apa Kabar Koperasi Indonesia](#), Kompas, Jumat 9 Agustus 2002

Ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pengurus, antara lain latar belakang pendidikan formal, motivasi berkoperasi, lingkungan kerja, fasilitas kerja, pendidikan dan pelatihan, serta komunikasi interpersonal.

Tingkat pendidikan seorang pengurus dapat mempengaruhi kinerjanya. Disini bukan hanya jenjang pendidikannya saja seperti SMU, D1, D2, D3, S1 atau pun S2, tetapi juga pendidikan non formal seperti seminar atau pendidikan dan pelatihan manajemen koperasi. Salah satu lembaga yang mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi para personil koperasi adalah LAPENKOP (Lembaga Pendidikan Perkoperasian) sebagai lembaga yang dibentuk oleh pemerintah untuk memberikan pendidikan dan pelatihan bagi para personil koperasi, mempermudah koperasi untuk dapat mempertinggi kinerja para pengurusnya.

Pada tahun 2002 tercatat 1.494 orang pengurus koperasi yang telah mendapatkan pelatihan. Dan meningkat sebesar 24,35 % dengan jumlah 1.975 orang pengurus ditahun 2003. Pada tahun 2004 terdapat 1.414 orang pengurus yang mendapatkan pelatihan, data terakhir yang didapat, pada tahun 2008 terdapat 1852 orang pengurus yang mendapatkan pelatihan.³

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pengembangan dimaksudkan untuk peningkatan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

keberhasilan sebuah koperasi pada prinsipnya banyak tergantung pada aktivitas pengurusnya. Tidak ada koperasi yang dapat dikatakan maju atau berhasil tanpa hasil kerja yang dilaksanakan pengurus. Dalam pertumbuhan dan perkembangan koperasi di Negara kita ternyata tidak sedikit jumlah koperasi yang

³Lembaga Pendidikan Perkoperasian, Data Diklat, (<http://www.google.com/www.lapenkop.go.id/Juni10.htm>)

terpaksa bubar, hal ini seharusnya tidak terjadi jika pengurus menjalankan tugasnya dengan baik. Adapun tugas-tugas tersebut antara lain:

- Mengelola koperasi dan usahanya
- Mengajukan rancangan rencana kerja serta anggaran pendapatan dan belanja koperasi
- Menyelenggarakan Rapat Anggota
- Mengajukan laporan keuangan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas,

Faktor lain yang dapat menentukan kinerja dalam koperasi adalah kemampuan kerja pengurus yang merupakan kemampuan pengurus untuk dapat memahami segala tugasnya dan bagaimana ia dapat termotivasi melaksanakan tugasnya yang baik sesuai dengan deskripsi tugas dalam pekerjaan. Motivasi terbentuk oleh adanya interaksi kebutuhan pekerjaan (*employee needs*) dan situasi pekerjaan (*working condition*). Pemenuhan kebutuhan pegawai adalah menariknya imbalan kerja.

Fasilitas lingkungannya juga dapat menentukan kinerja pengurus koperasi. Hal ini dapat dipahami karena dengan menggunakan fasilitas kerja yang memadai akan menghasilkan kinerja yang baik. Lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi pengurus dalam bekerja. Suasana lingkungan kerja disini juga meliputi sikap rekan kerja dan respon terhadap hasil kerja.

Suasana kerja yang nyaman, perlu diciptakan dalam sebuah organisasi, khususnya koperasi. Hal itu akan terwujud apabila diantara orang-orang yang terlibat (pengurus) di dalamnya mempunyai hubungan yang baik dan harmonis. Tidak dapat dipungkiri, hasil utama suatu hubungan yang baik adalah komunikasi.

Komunikasi merupakan faktor penting dalam menciptakan kerjasama di dalam semua organisasi, termasuk organisasi koperasi. Komunikasi yang

dimaksud tentunya komunikasi yang efektif yaitu apabila dapat menghasilkan kesamaan pengertian antara komunikator dan komunikan. Komunikasi akan lebih efektif apabila terjadi antar pribadi (interpersonal) pengurus. Dikatakan efektif karena prosesnya yang bersifat dialogis dan menunjukkan terjadinya interaksi dengan umpan balik langsung. Dengan keterlibatan kedua pihak dalam berkomunikasi akan menciptakan hubungan yang harmonis dan terjalin kerjasama yang baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pengurus. Komunikasi yang tidak efektif bisa mengakibatkan ketegangan hubungan dikalangan pengurus, sehingga menyulitkan pertumbuhan organisasi koperasi secara sehat. Komunikasi interpersonal antar pengurus sangat besar sumbangannya pada kelancaran berfungsinya organisasi koperasi.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) adalah koperasi yang didirikan dan dimiliki oleh pegawai serta dikelola untuk kepentingan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan pegawai (anggota) pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya. KPRI di Jakarta Selatan merupakan anggota Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKPRI). Jumlah KPRI di Jakarta Selatan lebih banyak dari wilayah Jakarta lainnya, yang tampak dalam tabel sebagai berikut:

Tabel I.1

**Daftar Jumlah Koperasi Pegawai Anggota PKPRI di DKI Jakarta
Periode 2010-2011**

No	Wilayah DKI Jakarta	Jumlah
1.	Jakarta Selatan	95
2.	Jakarta Pusat	79
3.	Jakarta Timur	66
4.	Jakarta Utara	36
5.	Jakarta Barat	15
	jumlah	291

Sumber: Data PKPRI Tahun 2010 – 2011

KPRI di Jakarta Selatan tersebut merupakan koperasi besar namun dalam mengelola usaha terkadang mengalami berbagai kendala dan masalah, terlihat saat peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan karyawan dan anggota koperasi pegawai yakni kurangnya koordinasi dalam mengelola unit usaha akibat kurangnya kerja sama, selain itu kurangnya partisipasi anggota akibat pengurus belum mampu menggerakkan dan memotivasi anggota untuk berpartisipasi aktif dalam mengelola usaha koperasi secara bersama. Masalah-masalah tersebut dapat disebabkan kurangnya komunikasi interpersonal baik antara pengurus ataupun anggota. Realitanya komunikasi interpersonal yang baik menjadi suatu keharusan dalam mengelola usaha koperasi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang dapat menunjang kemajuan koperasi. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti guna menelaah mengenai “ Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Pengurus Pada KPRI di Jakarta”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka terdapat masalah yang teridentifikasi sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara latar belakang pendidikan formal dengan kinerja pengurus pada KPRI di Jakarta Selatan?
2. Apakah terdapat hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pengurus pada KPRI di Jakarta Selatan?
3. Apakah terdapat hubungan antara motivasi berkoperasi dengan kinerja pengurus pada KPRI di Jakarta Selatan?

4. Apakah terdapat hubungan antara fasilitas kerja dengan kinerja pengurus pada KPRI di Jakarta Selatan?
5. Apakah terdapat hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pengurus pada KPRI di Jakarta Selatan?
6. Apakah terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus pada KPRI di Jakarta Selatan?

C. Pembatasan Masalah

Dari berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada masalah “Hubungan antara Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Pengurus pada koperasi pegawai Republik Indonesia di Jakarta Selatan.

D. Perumusan Masalah

Dari Pembatasan masalah di atas, masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus pada koperasi pegawai Republik Indonesia di Jakarta Selatan?”

E. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Teoretis

Penelitian ini berguna untuk menambah referensi dan khasanah ilmu yang berkepentingan khususnya tentang komunikasi interpersonal dan kinerja pengurus koperasi. Sehingga penelitian ini dapat menambah perbendaharaan ilmu bagi semua pihak.

2. Bagi Praktis

Penelitian ini berguna untuk bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan kinerja pengurus koperasi. Sehingga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

BAB II

PENYUSUNAN DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

Pada bagian ini peneliti akan membahas lebih khusus beberapa teori mengenai teori koperasi, teori kinerja pengurus, dan teori komunikasi interpersonal.

1. Hakikat Koperasi

Salah satu lembaga perekonomian yang menjadi urat nadi perekonomian nasional adalah koperasi. “koperasi secara harfiah berasal dari *cooperation* dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai bekerja bersama atau kerjasama, sedang dalam pengertian bisnis adalah bentuk kerjasama dari para anggota dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan mereka.”⁴ Menurut Sitio dikutip oleh Hatta pengertian koperasi adalah: “usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong menolong, semangat tolong menolong tersebut didorong oleh keinginan member jasa kepada kawan berdasarkan “seorang buat semua dan semua buat seorang.”⁵ Dari pengertian tersebut di atas memberikan gambaran tentang ciri-ciri yang dimiliki koperasi, yaitu:

⁴ [http://www.ipb.ac.id/-ipm/pjk/trbisnis2.html\(9/07/10\)](http://www.ipb.ac.id/-ipm/pjk/trbisnis2.html(9/07/10))

⁵ Arifim Sitio Halomoan Tamba, Koperasi Teori dan Praktik (Jakarta: Erlangga, 2000), h. 18

- 1) Koperasi merupakan kumpulan orang-orang atau badan hukum dan bukan kumpulan modal semata
- 2) Keanggotaan koperasi bersifat sukarela, artinya anggota mempunyai kebebasan untuk keluar dan masuk menjadi anggota koperasi
- 3) Kegiatan usaha dilakukan dengan cara bekerja sama atas dasar kekeluargaan

Menurut Undang-undang perkoperasian No. 25 tahun 1992, koperasi adalah “Badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.”⁶ Jadi saat ini koperasi bukan semata organisasi ekonomi rakyat tetapi merupakan salah satu bentuk badan usaha yang juga berusaha untuk mencari keuntungan namun tetap berasaskan kekeluargaan.

Menyadari pentingnya peranan koperasi tersebut banyak masyarakat dari berbagai golongan turut mendirikan koperasi, salah satunya adalah golongan pegawai. Menurut Swasono, “ Koperasi Pegawai merupakan koperasi golongan untuk memelihara kepentingan dan memenuhi kebutuhan para anggotanya (keluarga pun sebagai konsumen) dan menjalankan kegiatan usaha diberbagai bidang”.⁷

⁶ Ign. Sukamdiyo, Manajemen Koperasi, (Jakarta: Erlangga, 1996), h. 6

⁷ Sri Edi Swasono, Mencari Bentuk Posisi dan Realitas Koperasi dalam Orde Ekonomi Indonesia, (Jakarta: UI Press, 1995), h. 243

Koperasi Pegawai Republik Indonesia adalah nama pengganti dari Koperasi Pegawai Negeri. Perubahan nama tersebut didasari atas adanya perubahan Anggaran Dasar Induk Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia (IKPN-RI) oleh Menteri Koperasi dan PPK pada tanggal 4 April 1995. Dengan perubahan tersebut sekaligus memperjelas bahwa yang menjadi anggota perorangan KPRI bukan hanya Pegawai Negeri Sipil saja tetapi juga Pegawai Republik Indonesia lainnya seperti pegawai BUMN dan BUMD.

Seperti koperasi lainnya, Koperasi Pegawai Republik Indonesia mempunyai beberapa jenis usaha yang ditujukan untuk memuaskan anggotanya. Usaha yang dijalankan diutamakan yang dapat memenuhi kebutuhan dasar bagi seorang pegawai seperti sandang, pangan, pemukiman, pendidikan dan kesehatan baik bagi yang bersangkutan maupun bagi keluarganya. Dapat diartikan bahwa Koperasi Pegawai Republik Indonesia adalah koperasi yang didirikan dan dimiliki oleh pegawai serta dikelola untuk kepentingan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai (anggota) pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Koperasi pegawai merupakan salah satu dari jenis koperasi yang ada, tetapi koperasi pegawai secara hakiki memiliki kesamaan dengan koperasi pada umumnya yaitu badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum yang bertujuan untuk memajukan kesejahteraan anggotanya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan prinsip koperasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat pada umumnya.

2. Hakikat Kinerja Pengurus

Sebuah organisasi memerlukan kepemimpinan yang baik agar organisasi tersebut mencapai kesuksesan. Begitu pula dengan koperasi yang memerlukan peranan pengurus dalam mengembangkan usahanya sesuai dengan peranan yang dimiliki pengurus koperasi, maka nasib koperasi tergantung pada kemampuan atau kinerja pengurusnya dalam merencanakan dan melaksanakan segala kegiatan dan tata kehidupan koperasi.

Pengurus koperasi harus bersifat demokratis, yang berarti bahwa usaha dan tatalaksana koperasi diatur oleh dan untuk anggota. Demokratis yang dimaksud adalah pengurus memiliki sifat keterbukaan yang berarti pengurus dalam mengelola koperasi, baik mengelola usaha ataupun mengelola keuangan harus transparan kepada anggota. Anggota juga diberikan kebebasan untuk memilih, mengangkat dan memberhentikan serta menilai pengurus. Perwujudan dari sifat demokrasi dan kekeluargaan yang dimaksud ialah pemilihan pengurus yang diambil dari dan dari anggota sendiri berdasarkan suara terbanyak dalam rapat anggota. Hal tersebut memang sesuai dengan Undang-undang Koperasi No. 25 Tahun 1992 bahwa, “Pengurus dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam rapat anggota dimana para anggota menetapkan garis besar kebijakan usaha melalui rapat anggota”.⁸ Jadi penguruslah yang akan memimpin dan melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan dalam rapat anggota. Didalam pemilihan calon anggota pengurus, tidak semua anggota koperasi dapat dipilih sebagai pengurus. Walaupun setiap anggota koperasi memiliki hak yang sama,

⁸ www.depkop.go.id, Undang-undang No. 25 Tahun 1992, Tentang Perkoperasian, h.1

tapi hanya anggota koperasi yang memenuhi syarat-syarat tertentu yang layak memikul tanggung jawab tersebut. Syarat-syarat untuk menjadi calon anggota pengurus koperasi yaitu:

- 1) Tidak mempunyai usaha sampingan yang dapat menyaingi usaha koperasi
- 2) Dapat bekerja sama dengan pengurus dan anggota
- 3) Tidak menuntut perlakuan istimewa
- 4) Pada masa jabatannya, tidak menjadi pengurus suatu koperasi yang sejenis.⁹

Selain syarat-syarat tersebut di atas, apabila seorang anggota ingin menjadi pengurus koperasi harus memenuhi syarat-syarat tambahan lainnya yang sangat diperlukan untuk dipenuhi oleh calon anggota pengurus sebelum dimajukan dalam pemilihan pengurus. Syarat-syarat tersebut antara lain:

- 1) Percaya pada koperasinya, turut serta dalam permodalan dan aktif mengambil bagian dalam usaha koperasi
- 2) Bersedia menyediakan waktu untuk menghadiri rapat pengurus dan mengambil bagian yang sungguh dalam rapat tersebut
- 3) Dapat bekerja sama dengan sesama anggota pengurus dan berjiwa terbuka terhadap pendapat orang lain
- 4) Senantiasa mempunyai fikiran yang maju untuk mengembangkan gagasan atau ide baru yang dapat membantu suksesnya organisasi koperasi
- 5) Memiliki kemauan bekerja dan belajar guna menambah keterampilan dalam memimpin koperasi
- 6) Tidak mengharapkan perlakuan istimewa terhadap diri sendiri dari sesama anggota pengurus dan anggota koperasi umumnya.¹⁰

Syarat-syarat tersebut tercantum dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) dan masing-masing koperasi menetapkan syarat yang berbeda disesuaikan dengan jenis serta tujuan dari koperasi yang bersangkutan. Sedangkan

⁹ Undang-undang No. 25 tahun 1992, Tentang Perkoperasian Indonesia (Jakarta: Departemen Koperasi dan PKK, 1993), h. 135

¹⁰ Tim Direktorat Jenderal Koperasi, Pengetahuan Perkoperasian (Jakarta: Balai Pustaka, 1981), h.

menurut Undang-undang Koperasi No. 25 Tahun 1992, persyaratan untuk menjadi pengurus diatur dalam Anggaran Dasar Koperasi.

Menurut Baswir, “Pengurus adalah anggota koperasi yang memperoleh kepercayaan dari rapat anggota untuk memimpin jalannya organisasi dan usaha koperasi”.¹¹ Dimana pun koperasi berada pasti bertujuan untuk kesejahteraan para anggotanya. Pengurus koperasi merupakan salah satu alat perlengkapan koperasi yang diberi kuasa oleh anggota atau rapat anggota koperasi untuk melaksanakan program koperasi. Menurut Sukamdiyo “Pengurus koperasi adalah anggota koperasi yang dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam rapat anggota dan memperoleh kepercayaan untuk memimpin jalannya organisasi dan usaha koperasi.”¹²

Pada koperasi terdapat pengurus koperasi yang mempunyai kewajiban memimpin organisasi dan kegiatan koperasi. Kedudukan pengurus koperasi sangat strategis dalam menentukan keberhasilan suatu koperasi. Oleh karena itu, pengurus koperasi harus mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam mengelola sebuah koperasi. Seorang pengurus koperasi harus memenuhi persyaratan tertentu, antara lain: anggota koperasi, mempunyai sifat kejujuran dan keterampilan, syarat-syarat lain yang ditentukan dalam anggaran dasar.¹³

¹¹ Revisond Baswir, Koperasi Indonesia (Yogyakarta: BPFE, 1997), h. 137

¹² Ign, Sukamdiyo, Manajemen Koperasi (Jakarta: Erlangga, 1996), h. 127

¹³ Ima Suwandi, Koperasi Organisasi Ekonomi yang Berwatak Sosial (Jakarta: Bhatara Aksara, 1990), h. 211

Masa jabatan pengurus koperasi maksimal 5 (lima) tahun.¹⁴ Pengurus koperasi paling sedikit terdiri dari tiga unsur, yaitu:

- 1) Ketua
- 2) Sekretaris
- 3) Bendahara.¹⁵

Pada koperasi yang masih lemah atau kecil, pengurus melaksanakan sendiri keputusan rapat anggota sehingga pengurus dalam koperasi yang masih lemah atau kecil merangkap juga sebagai pelaksana. Pada koperasi yang besar dan mempunyai usaha yang sudah meluas pengurus dapat mengangkat seorang pelaksana. Tugas pengurus seperti yang tercantum dalam pasal 30 Undang-undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian Indonesia sebagai berikut:

- 1) Mewakili koperasi di dalam dan diluar
- 2) Memutuskan penerimaan atau penolakan anggota baru serta perberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar
- 3) Melakukan tindakan sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan rapat anggota.¹⁶

Mengingat tugas dan wewenang pengurus koperasi cukup luas dan cukup berat, maka dalam memilih pengurus harus benar-benar dicari dan dipilih personil yang memenuhi syarat-syarat dan mampu menjalankan tugas yang baik. Pengurus mempunyai masa jabatan paling lama lima tahun. Pengurus dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya dalam merencanakan dan melaksanakan segala kegiatan di dalam tata kehidupan koperasi serta mencapai tujuan koperasi secara maksimal.

Witmore dalam bukunya *Coaching for Performance* (seni mengarah untuk mendongkrak kinerja) mendefinisikan, “kinerja sebagai upaya menetapkan

¹⁴ Undang-undang No. 25 tahun 1992, *Op. Cit.*, h. 136

¹⁵ Ima Suwandi, *Op. Cit.*, h. 136

¹⁶ Undang-undang No. 25 tahun 1992, *Op. Cit.*, h. 138

standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain”.¹⁷ Sedangkan yang dimaksud kinerja itu sendiri dalam kamus besar Bahasa Indonesia adalah, “Suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja”.¹⁸ Dalam membahas kinerja, maka tidak akan pernah lepas dari masalah pekerjaan yang dilakukan, karena kinerja tersebut mengacu pada hasil akhir dari suatu proses pelaksanaan kerja seperti yang dikemukakan oleh Moenir bahwa pekerjaan adalah “serangkaian perbuatan tetap yang dilakukan oleh seseorang yang akan menghasilkan sesuatu yang dapat dinikmati baik langsung maupun tidak langsung baik berupa barang atau jasa”.¹⁹

Menurut Gibson dan kawan-kawan memberikan batasan mengenai kinerja yaitu “kinerja sebagai prestasi kerja yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku”.²⁰ Jadi kinerja seseorang dapat dilihat melalui hasil yang dicapainya dalam menjalankan fungsi suatu pekerjaan selama periode waktu tertentu yang kemudian dikatakan sebagai prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan “hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”.²¹ Jadi kinerja sebagai ekspresi penuh potensi seseorang yang menuntut pengambilan tanggung jawab atau kepemilikan yang menyeluruh.

Mangkunegara berpendapat bahwa kinerja adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

¹⁷ John W, Cauching For Performance (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), h. 503

¹⁸ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), h. 502

¹⁹ A.S Moenir, Kepemimpinan Kerja (Jakarta: Bina Aksara, 1990), h. 25

²⁰ JJ. Gibson, M. Ivancevich dan J. H. Donnelly, Organisasi dan Manajemen, Terjemahan H. Sulistyia (Jakarta: Erlangga, 1992), h. 125

²¹ Ig Wursanto, Dasar-dasar Ilmu Organisasi (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 1999), h. 35

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.²² Dengan demikian tercapai atau tidaknya tujuan organisasi koperasi tergantung pada hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan. Dengan demikian untuk mengetahui kinerja pengurus dapat dilihat kemampuan pengurus tersebut dan hasil yang diperlihatkan. Bila hasil kerjanya baik, berarti prestasi kerja pengurus itu juga baik. Prestasi yang baik menunjukkan kinerja yang baik.

Menurut pendapat Pitoyo, “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau penampilan kerja”.²³ Dari uraian ini dapat dikatakan bahwa kinerja tidak hanya memperhatikan prestasi kerja tapi juga menekankan pada pelaksanaan atau penampilan kerja seseorang untuk mendapat hasil kerja tersebut. Pendapat lain dikemukakan oleh Prawirosentono, yaitu: “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”²⁴

²² Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 67

²³ Pitoyo, Performance Improvement Planning (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1993), h. 3

²⁴ Suyadi Prawirosentono, Kebijaksanaan Kinerja Karyawan (Yogyakarta: BPFE UGM, 1999), h. 2

Ada 3 hal yang dapat dijadikan Kriteria kinerja pengurus menurut Schuler dan Jackson antara lain:

- 1) Kriteria berdasarkan perilaku yang berfokus pada bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan
- 2) kriteria berdasarkan sifat yang memusatkan diri pada karakteristik pribadi yang meliputi loyalitas, keandalan, kemampuan berorganisasidan keterampilan memimpin
- 3) Kriteria berdasarkan hasil yang berfokus pada apa yang telah dicapai/dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai/dihasilkan.²⁵

Kinerja yang dicapai seseorang dalam hal ini pengurus, dapat diperlihatkan melalui beberapa hal. Salah satunya melalui deskripsi perilaku spesifik. Gomes menguraikannya berupa:

- 1) *Quantity of Work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- 2) *Quality of Work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- 3) *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- 4) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul
- 5) *Cooperation*, kesedian untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- 6) *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- 7) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya
- 8) *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.²⁶

Faktor-faktor tersebut semakin memperjelas bahwa pengertian kinerja bukan hanya terletak pada hasil kerja, namun juga memperlihatkan perilaku dalam mengalami dan melaksanakan pekerjaan serta pengetahuan terhadap lingkup pekerjaan. Sebagai seseorang yang mempunyai tugas dan wewenang dan

²⁵ Randall S.Schuler dan Susan E.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 6 Jilid 2 (Jakarta: Erlangga, 1999), h. 11

²⁶ Randall, *Op. Cit.*, h. 142

tanggung jawab atas segala kegiatan pengelolaan koperasi, pengurus dituntut untuk mempunyai kinerja yang tinggi. Kesimpulan pendapat para ahli tersebut mengenai kriteria dalam penilaian kinerja seseorang dalam hal ini pengurus koperasi berupa tiga perangkat populer dalam penilaian kinerja adalah hasil tugas individu, perilaku dan ciri/karakteristik pribadi. Selain itu, terdapat beberapa komponen kinerja yaitu:

- 1) Kualitas pekerjaan
- 2) Kejujuran
- 3) Inisiatif
- 4) Kehadiran
- 5) Sikap
- 6) Kerjasama
- 7) Keandalan
- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 9) Tanggung jawab
- 10) Pemanfaatan waktu²⁷

Tercapai tidaknya tujuan organisasi tergantung pada upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Menurut Robinson ada seperangkat faktor kinerja, seperti:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Kedalaman pengetahuan
- 4) Kehadiran
- 5) Kooperasi
- 6) Prakarsa.²⁸

Banyak definisi yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, semuanya mempunyai visi yang berbeda tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya seperti yang dinyatakan oleh Fremont, Kast dan Rosenzweig bahwa

²⁷ Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 102

²⁸ Stephen Robinson, *Perilaku Organisasi*, Jilid II, Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: Prenhalindo, 1996), h. 262-263

kinerja adalah, “Proses kerja dari seseorang individu untuk mencapai tujuan yang relevan”.²⁹

Kinerja pengurus dalam bekerja dapat terlihat dari kemampuan, ia menetapkan ide, gagasan maupun rancangan terhadap suatu pekerjaan dan melakukan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien dengan perilaku tertentu. Hasil yang dicapai oleh seorang pengurus adalah suatu prestasi kerja yang di dalamnya menunjukkan kemampuan kerja pengurus. Hal penting dari kinerja pengurus adalah mampu melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT), mengambil keputusan sesuai RAT, mengelola usaha koperasi dengan baik sehingga memperoleh kenaikan Sisa Hasil Usaha (SHU), menetapkan pembagian SHU secara adil sesuai partisipasi modal dan jasa, mampu meningkatkan partisipasi anggota, menjalin komunikasi yang baik antara anggota dan pengurus. Dapat memperluas unit usaha dan menjalin kerjasama dengan pihak lain.

Batasan dari para ahli tersebut menegaskan bahwa kinerja bukan hanya ditujukan dari hasil yang dicapai melainkan termasuk proses untuk mencapai hasil tertentu tadi. Dengan demikian, tinggi rendahnya kinerja seseorang dapat dievaluasi dari tindakan dan perilaku yang diperlihatkan, tinggi rendahnya kinerja berbeda tiap individu. Hal ini sangat tergantung dari interaksi terhadap kemampuan dasar yang dimiliki dengan motivasi yang diterima atau dirasakan. Sedangkan menurut Chourmain, kinerja dapat ditandai dari ciri-ciri konfigurasinya (karakteristik wujudnya) sebagai berikut:

²⁹ Fremont Kast dan Rosenzweig, Organisasi dan Manajemen (Jakarta: Bina Aksara, 1992), h. 25

- 1) Perilaku (behavior) adalah perbuatan dengan mana kinerja dapat diwujudkan, jadi perilaku merupakan unsur kinerja.
- 2) Konteks adalah kondisi situasional yang melibatkan siapa, apa, di mana, bilamana, mengapa dan bagaimana perilaku itu terjadi. Jadi setiap perilaku terjadi di dalam suatu konteks.
- 3) Konsekuensi (dampak) adalah manifestasi tujuan (output) perilaku. Setiap kinerja mempunyai tujuan yang merupakan konsekuensi dari terjadinya perilaku. Jadi perilaku selalu menimbulkan dampak dan dampak ini adalah tujuan atau hasil dari suatu kinerja.
- 4) Tuntas (accomplishment) adalah penyelesaian secara utuh menyeluruh seluruh perilaku yang dilaksanakan sehingga dampak (tujuan) perilaku tercapai secara baik. Jadi setiap kinerja yang menimbulkan dampak yang tuntas sifatnya disebut sebagai suatu kinerja yang baik (avaluable performance).
- 5) Kompeten (mampu) adalah suatu perilaku yang dapat mencapai tujuan bernilai (valuable) secara efisien dan efektif. Secara efisien dan efektif artinya secara berdaya guna dan berhasil guna (dengan hasil yang optimal).³⁰

Kinerja diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan dengan suatu perilaku yang terjadi di dalam suatu konteks dan menimbulkan dampak atau hasil yang dilaksanakan secara kompeten serta dicapai secara tuntas.

Kinerja yang baik dari pengurus koperasi memang dibutuhkan agar tujuan koperasi dapat cepat tercapai dengan baik. Untuk itulah para pengurus koperasi harus “mampu mengembangkan rasa solidaritas dan kemauan yang kuat dari masing-masing pengurus untuk menjadi *team work* yang kompak dalam menjalankan tugasnya”.³¹ Jadi dapat disimpulkan, yang dimaksud dengan kinerja pengurus adalah hasil kerja yang dicapai dalam menjalankan suatu pekerjaan selama periode waktu tertentu, yang mencakup kualitas pekerjaan pengurus, kuantitas pekerjaan pengurus, kedalaman pengetahuan pengurus, kerjasama pengurus dan prakarsa yang dimiliki pengurus.

³⁰ Imam Chourmain, Makalah Upaya Peningkatan Kinerja Penelitian di FPIPS IKIP Jakarta, h. 1

³¹ Ign. Sukamdiyo, Manajemen Koperasi (Jakarta: Erlangga, 1996), h. 97

3. Hakikat Komunikasi Interpersonal

Sejak awal peradaban, komunikasi antar manusia (human communication) merupakan kegiatan utama manusia sebagai makhluk sosial, baik dalam kelompok kecil maupun dalam kelompok besar. Demikian pentingnya komunikasi bagi manusia dalam hidupnya, sehingga manusia disebut sebagai *homo communicus*. Bagi kita, komunikasi merupakan tukar menukar pikiran, pendapat dan perasaan untuk menemukan persamaan dalam perbedaan sebagai dasar musyawarah dan mufakat dalam artian komunikasi berlangsung untuk mencari titik temu dan kesamaan makna dari suatu objek. Komunikasi yang baik merupakan jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan akhirnya dilaksanakan. Istilah komunikasi berasal dari kata latin *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama makna atau arti. Menurut Murphy kutipan Wursanto, “komunikasi adalah seluruh proses yang diperlukan untuk mencapai pikiran-pikiran yang dimaksud orang lain”.³²

Pietfield yang dikutip oleh Moekijat mendefinisikan “komunikasi dapat dikatakan sebagai suatu proses menyampaikan pikiran seseorang atau orang-orang kepada seseorang atau orang lain”.³³ Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses kegiatan penyampaian warta, berita ataupun informasi yang mengandung arti dari satu pihak kepada pihak lain, dalam usaha mendapatkan saling pengertian.

³² Ig Wursanto, *Etika Komunikasi Kantor* (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1999), h. 31

³³ Moekijat, *Teori Komunikasi* (Bandung: Mandar Maju, 1993), h. 5

Kesimpulan di atas diperkuat oleh Schram yang dikutip Rahmadi, ia mengartikan komunikasi sebagai “suatu penyampaian pesan yang diharapkan dapat menumbuhkan terciptanya suatu persamaan mengenai pesan tertentu antara komunikator dan komunikan”.³⁴ Jadi, kalau dua orang terlibat dalam komunikasi, misalnya dalam bentuk percakapan, maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapkan. Kesamaan bahasa yang dipergunakan dalam percakapan itu belum tentu menimbulkan kesamaan makna. Dengan kata lain, mengerti bahasanya saja belum tentu mengerti makna yang dibawakan oleh bahasa. Jelas bahwa percakapan dua orang tadi dapat dikatakan komunikatif apabila keduanya saling berinteraksi.

Pengertian komunikasi yang dipaparkan di atas sifatnya dasarnya, dalam arti kata bahwa komunikasi itu minimal harus mengandung kesamaan makna antara dua orang yang terlibat. Dikatakan minimal karena kegiatan komunikasi tidak hanya informatif, yakni agar orang lain mengerti dan tahu, tetapi juga persuasif, yaitu agar orang lain bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, dan lain-lain.

Khusus bagi koperasi, terutama dalam masa pertumbuhan dan perkembangannya, komunikasi penting sekali peranannya bagi beberapa kepentingan, yaitu:

- 1) Bagi peningkatan keanggotaan, kualitas maupun kuantitasnya
- 2) Bagi peningkatan kegiatan usaha ekonomi

³⁴ F. Rachmadi, Public Relation Dalam Teori dan Praktek (Yogyakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1993), h. 64

- 3) Menarik para anggota masyarakat agar berperan serta dalam usaha koperasi atau bekerja sama dalam meningkatkan perkembangan koperasi
- 4) Menarik perhatian para pejabat pemerintah dari berbagai instansi atau pun para pemimpin informal agar turut melakukan pembinaan-pembinaan demi kemajuan usaha koperasi dan perkembangannya.³⁵

Menyukkseskan pemenuhan kepentingan-kepentingan tersebut, maka pengurus koperasi harus mempunyai keahlian dalam melaksanakan komunikasi. Dengan keahlian komunikasi diharapkan pengurus dapat mengatasi beberapa masalah dan beberapa hal yang sulit dipecahkan.

Kedua pendapat ahli tersebut maka dapat dibuat suatu kesimpulan bahwa komunikasi organisasi adalah proses khusus melalui informasi yang mengalir dan dipertukarkan diantara orang-orang diseluruh organisasi. Informal seperti itu mengalir baik melalui struktur formal maupun struktur informal, dan mengalir kearah bawah, ke atas dan dalam samping.

Pencapaian tujuan suatu organisasi perlu ada suatu proses komunikasi yang dapat mentransfer pesan, pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan. Proses komunikasi anggota organisasi bertukar informasi agar saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan dan diperoleh suatu kinerja yang sangat berarti.³⁶

Hakikat komunikasi berasal dari kata lain “communication” yang berarti “pemberitahuan” atau “pertukaran pikiran”.³⁷ Dengan kata lain suatu proses komunikasi terjadi apabila seseorang menyampaikan pikirannya atau perasaannya

³⁵ Kartasapoetra, Praktek Pengelolaan Koperasi (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005), h. 25

³⁶ Djoko Purwanto, komunikasi Bisnis (Jakarta: Erlangga, 1996) h. 20

³⁷ Onong Uchjana Effendy, Human Relation and public Relation (Bandung: CV. Mandar Maju, 1993), h. 11

kepada orang lain, sehingga orang lain mengerti pesan-pesan yang disampaikan. Seiler yang dikutip oleh Muhammad mendefinisikan komunikasi sebagai berikut: “komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan non verbal dikirimkan, diterima dan diberi arti”.³⁸ Simbol verbal yang dimaksud yaitu komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata yang dinyatakan secara lisan maupun tulisan, sedangkan non verbal yaitu penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata melainkan gerakan tubuh, sikap tubuh, ekspresi wajah, kedekatan jarak, dan sentuhan.

Hovland, Janis dan Kelley yang dikutip oleh Muhammad mengatakan bahwa “komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain”.³⁹ Sedangkan komunikasi menurut Ruben yang dikutip oleh Muhammad adalah sebagai berikut: “komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasikan lingkungannya dan orang lain”.⁴⁰

Definisi komunikasi di atas bahwa dalam suatu komunikasi ada proses, yang maksudnya bahwa komunikasi itu berlangsung melalui tahap-tahap tertentu secara terus-menerus, berubah-ubah dan tidak henti-hentinya.

³⁸ Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 4

³⁹ *Ibid.*, h. 2

⁴⁰ *Ibid.*, h. 3

Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara sipengirim dan sipenerima saling mempengaruhi satu sama lain. Sedangkan perubahan tingkah laku, maksudnya dalam pengertian yang luas yaitu perubahan yang terjadi di dalam diri individu mungkin dalam aspek kognitif, afektif atau psikomotor. Dalam kehidupan sehari-hari kita banyak berhubungan dengan masyarakat, pimpinan, dengan bawahan dan karyawan dengan karyawan. Dalam hal ini kata komunikasi bertujuan untuk menyampaikan informasi dan mencari informasi kepada mereka, agar apa yang kita sampaikan atau kita minta dapat dimengerti, sehingga komunikasi yang kita laksanakan dapat tercapai. Jadi “tujuan komunikasi yaitu mengharapkan pengertian, dukungan, gagasan dan tindakan dari seseorang”.⁴¹

Menurut Cooly dikutip oleh Sukamdiyo, “komunikasi adalah mekanisme di mana hubungan antara manusia terjadi dan berkembang yang disertai dengan lambang pikiran, alat-alat penyampaiannya dan cara menjaganya melalui ruang dan waktu”.⁴² Dari definisi Cooly dapat kita lihat bahwa dalam suatu proses komunikasi ada sarana-sarana yang mendukung penyampaian suatu pesan dari komunikator kepada komunikan. Ini dapat kita lihat dalam proses komunikasi terdapat lima komponen yaitu:

- 1) Komunikator adalah seseorang atau kelompok orang yang menyampaikan atau perasaannya kepada orang lain.
- 2) Pesan adalah lambang komunikasi (meaning symbols), yaitu lambang yang membawakan pikiran atau perasaan komunikator
- 3) Komunikan adalah seseorang atau sejumlah orang yang menjadi sasaran komunikator ketika ia menyampaikan pesannya

⁴¹ A.W. Widjaja, *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), h. 63

⁴² Ign. Sukamdiyo, *Op. Cit.*, h. 146

- 4) Media adalah sarana untuk menyalurkan pesan-pesan yang di sampaikan, oleh komunikator kepada komunikan.
- 5) Efek adalah tanggapan, respon dan reaksi dari komunikator. Jadi efek adalah akibat dari proses komunikasi.⁴³

Interaksi yang harmonis diantara karyawan suatu organisasi, baik dalam hubungannya secara vertikal, pimpinan dengan karyawan, maupun secara horizontal di antara karyawan secara timbal balik, disebabkan adanya komunikasi. Proses komunikasi dalam organisasi meliputi dua bagian berdasarkan tempat di mana khalayak sasaran berada yaitu: komunikasi internal, dan komunikasi eksternal.

Organisasi sebagai kerangka (framework) menunjukkan adanya pembagian tugas pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi dan dapat di klasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan karyawan. Menurut Beach yang dikutip oleh Moekijat “suatu organisasi tidak dapat melaksanakan fungsinya tanpa adanya komunikasi”.⁴⁴

Komunikasi mengikat bersama bagian-bagian dari suatu organisasi dan mendorong orang-orang untuk bertindak. Agar terjadi kegiatan kelompok atau organisasi, maka harus ada komunikasi di antara para anggotanya. Selama ini banyak organisasi yang tidak begitu memperdulikan betapa pentingnya komunikasi internal organisasi. Padahal kita harus menyadari bahwa setiap orang membutuhkan komunikasi, baik itu dengan teman sejawatnya ataupun pimpinan tempat dimana ia bekerja. Brennan seperti yang dikutip oleh Effendi, menganggap

⁴³ Onong Uchjana Effendy, *Op. Cit.*, h. 15

⁴⁴ Moekijat, *Op. Cit.*, h. 7

komunikasi internal sebagai salah satu unsur terpenting demi tercapainya suatu tujuan organisasi. Ini dapat dilihat dari pendapatnya tentang komunikasi internal organisasi, yaitu: Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).⁴⁵ Komunikasi internal organisasi terbagi menjadi tiga kegiatan, yakni komunikasi (Vertical communication), komunikasi horizontal (horizontal communication), komunikasi diagonal (diagonal communication).⁴⁶

a) Komunikasi Vertikal (vertical communication)

Secara umum komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi komunikasi dari atas kebawah dan komunikasi dari bawah ke atas.

- Komunikasi dari atas ke bawah

Secara sederhana transformasi informasi dari pimpinan ke bawahan merupakan komunikasi dari atas ke bawah (top-down/downward communication) komunikasi ke bawah tidak harus merupakan kontak lisan atau tatap muka, tetapi dapat bersifat tertulis, seperti: instruksi tertulis, memo resmi, prosedur dan pedoman kerja seta pengumuman perusahaan.

⁴⁵ Onong Uchjana Effendy, *Op. Cit.*, h. 122

⁴⁶ Onong Uchjana Effendy, *Op. Cit.*, h. 20

Menurut Katz dan Khan yang dikutip oleh Purwanto, komunikasi ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu:

- 1) Memberi pengarahan atau instruksi kerja
- 2) Memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan
- 3) Memberi informasi tentang prosedur dan praktek organisasional
- 4) Memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan
- 5) Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.⁴⁷

Para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Manajemen puncak hidup dalam dunia informasi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit.

- Komunikasi dari bawah ke atas

Struktur organisasi, komunikasi ke atas (bottom-up/upward communication) berarti alur informasi berasal dari bawah menuju ke atas. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan kepada mereka mengenai pencapaian tujuan dan meneruskan masalah-masalah yang timbul. Organisasi yang efektif membutuhkan komunikasi ke atas yang seimbang dengan komunikasi ke bawah.

⁴⁷ Djoko Purwanto, Komunikasi Bisnis (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1997), h. 24

b) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal atau sering disebut juga dengan istilah komunikasi lateral adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi, dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.

c) Komunikasi Diagonal

Bentuk komunikasi yang satu ini memang agak lain dari beberapa bentuk komunikasi sebelumnya. Komunikasi diagonal melibatkan komunikasi antara dua tingkat (level) organisasi yang berbeda.

Suatu studi penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa baik komunikasi lateral (horizontal) maupun komunikasi diagonal lebih banyak diterapkan dalam organisasi yang berskala besar di mana terdapat saling ketergantungan yang cukup besar (interdependence) antara bagian-bagian atau departemen-departemen dalam organisasi tersebut.

Memiliki kebaikan atau keuntungan, komunikasi diagonal juga memiliki kelemahan. Salah satu kelemahan komunikasi diagonal adalah bahwa komunikasi diagonal dapat mengganggu jalur komunikasi yang rutin dan telah berjalan normal dalam suatu organisasi. Di samping itu, komunikasi diagonal dalam organisasi yang berskala besar sulit dikendalikan secara efektif.

Zelko dan Dance yang dikutip oleh Muhammad mengatakan bahwa, “komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya”.⁴⁸

Komunikasi antar pribadi merupakan bentuk komunikasi antara seseorang dengan orang lain dalam melaksanakan tugas baik dalam hal perencanaan, pengorganisasian, dan lain-lain. Terutama dalam pembagian tugas dan wewenang agar menghasilkan hasil kerja (kinerja) yang diharapkan oleh karena itu untuk mengukur kinerja secara menyeluruh diperlukan terjalinnya komunikasi yang baik antar unit yang ada pada sebuah organisasi.⁴⁹

Komunikasi atau pertukaran informasi dapat digunakan untuk 2 maksud:

- 1) Untuk membantu pengkoordinasian dan pengendalian organisasi ke arah-arah tujuan pokok
- 2) Untuk mengevaluasi dan mutu prestasi kerja (kinerja) seseorang.⁵⁰

Salah satu tujuan organisasi adalah meningkatkan kualitas organisasi, yang berarti peningkatan kinerja secara keseluruhan. Organisasi harus menemukan cara terbaik, bagaimana mengembangkan dan memotivasi karyawan, mengkomunikasikan sistem penilaian yang berlaku di organisasi, menetapkan standar prosedur penilaian dan memantapkan hasil penilaian dengan adil dengan kepentingan kepersonalan.⁵¹

⁴⁸ Arni Muhammad, *Op. Cit.*, h. 66

⁴⁹ Djoko Purwanto, *komunikasi Bisnis Edisi ke tiga* (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 38

⁵⁰ Edwin B Flipp, *Manajemen Personalia*, Jilid 2 Edisi ke 6 (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 233

⁵¹ Diah Ayu Lestari Windi Astuti, *Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif dengan Assesment Centre. Jurnal Manajemen* Vol. 6, No. 1, 2006 (Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha) ISSN 1411-9293 h. 33

Komunikasi interpersonal sebenarnya merupakan satu proses sosial di mana orang-orang yang terlibat di dalamnya saling mempengaruhi sebagaimana diungkapkan oleh De vito. *“Interpersonal communication as the sending of messages by one person and the receiving of message by another person, of small group of person with some effect and some immediate feedback.”*⁵² Pengertian tersebut mengandung arti bahwa komunikasi interpersonal adalah pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain, atau sekelompok orang dengan efektif dan umpan balik yang langsung.

Liliweri mengutip pendapat Rogers yang mengatakan bahwa “komunikasi interpersonal merupakan komunikasi dari mulut ke mulut yang terjadi dalam interaksi tatap muka antara pribadi”.⁵³ Jadi komunikasi interpersonal dilaksanakan dengan tatap muka secara langsung, komunikator dan komunikan saling melihat. Dalam situasi komunikasi seperti ini komunikator dapat mengkaji diri komunikan secara langsung.

Komunikator dapat mengetahui efek komunikasinya pada saat itu juga. Jadi dalam komunikasi tatap muka umpan balik secara langsung sehingga komunikator tidak mungkin tidak mengetahui tanggapan komunikan. Seperti diungkapkan oleh Praktiko bahwa: “Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan antara seseorang dengan orang lain yang memungkinkan adanya hubungan yang bebas antara keduanya, dan pada umumnya bersifat akrab, terbuka

⁵² Josep A.Devito, The Interpersonal Communications Book (New York: Harper Collagen, 1995), h. 4

⁵³ Alo Liliweri, Komunikasi Antar Pribadi (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1991), h. 12

dan dapat memantapkan suatu pengertian tentang suatu hal antara seseorang dengan orang lain.”⁵⁴

Liliweri mengutipkan pendapat Effendi yang mengemukakan bahwa pada hakikatnya:

Komunikasi Interpersonal adalah komunikasi antara komunikator dengan komunikan. Komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang dan pemahaman, karena sifatnya yang dialogis, berupa percakapan, dan arus balik bersifat langsung.”⁵⁵

Komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga, pada saat komunikasi dilancarkan. Komunikator dapat dengan pasti apakah komunikasinya positif atau negatif, berhasil atau tidak. Jika tidak komunikator dapat memberi kesempatan kepada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya, karena ketika terjadi kesalahpahaman dalam menerima pesan hal itu dapat segera diatasi dengan cara menyamakan pengertian. Ini terjadi karena di dalam komunikasi interpersonal suasana hubungan bebas dan akrab

Efektivitas komunikasi interpersonal sangat diperlukan dalam menciptakan hubungan yang baik. Untuk itu perlu diperhatikan faktor-faktor seperti kebutuhan, dukungan, rasa positif, empati dan kesamaan. Seperti yang dikemukakan Vito dan dikutip oleh Liliweri mengenai 5 ciri komunikasi antar pribadi yang efektif, yaitu:

- 1) Keterbukaan (Openess) yaitu adanya kemauan untuk membuka diri, mengatakan tentang keadaan dirinya sendiri yang tadinya tetap dan disembunyikan.
- 2) Empati (Emphaty) yaitu suatu perasaan individu yang merasakan sama seperti yang dirasakan oleh orang lain.

⁵⁴ Riyono Praktiko, Komunikasi Sosial (Bandung: Remaja Karya, 1990), h. 20

⁵⁵ Alo Liliweri, Komunikasi Antar Pribadi (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1991), h. 12

- 3) Perilaku Suportif (Supportiveness) maksudnya apabila komunikasi terjadinya dalam suatu tekanan dan ketakutan atau apabila kita akan dicaci dan dikritik maka kita akan segera berbicara. Situasi yang mendukung akan sangat membantu.
- 4) Perilaku Positif (Positivity) yaitu apabila komunikasi terjadi secara positif maka situasi akan mendorong orang untuk berperan serta secara aktif serta mau membuka diri.
- 5) Kesamaan (Equality) ialah kesamaan dalam hal berbicara dan mendengar, juga dalam tingkat pendidikan, sosial, topik pembicaraan dsb.⁵⁶

Sedangkan menurut Rogers yang dikutip oleh Muhammad bahwa hubungan Interpersonal akan terjadi secara efektif apabila kedua pihak memenuhi kondisi berikut:

- a. Bertemu satu sama lain secara personal
- b. Empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti
- c. Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan
- d. Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh bersikap menerima dan empati satu sama lain
- e. Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti
- f. Memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperluas perasaan aman terhadap orang lain.⁵⁷

Ada kalanya dalam komunikasi itu mengalami kegagalan. Kegagalan yang timbul karena adanya kesenjangan antara apa yang sebenarnya dimaksud oleh pengirim dengan apa yang diduga oleh penerima. Faktor kegagalan tersebut adalah:

- a. Sumber-sumber hambatan yang bersifat emosional dan sosial atau kultural, misal: karena tidak suka pada seseorang, maka semua perkataannya kita tafsir negatif
- b. Sering kita mendengar dengan maksud sadar ataupun tidak sadar untuk memberikan penilaian dan menghakimi pembicara akibatnya ia menutup diri dan berhati-hati dalam berkata
- c. Sering kita gagal menangkap maksud konotatif dibalik ucapannya kendati kita tahu arti denotative kata-kata yang digunakan pembicara

⁵⁶ Alo Liliweri, *Op. Cit.*, h. 50

⁵⁷ Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi (Jakarta: Depdikbud, 1990), h. 176

- d. Kesalahpahaman atau distorsi dalam komunikasi sering terjadi karena kita tidak saling mempercayai.⁵⁸

Faktor-faktor tersebut harus dihindari dalam melakukan komunikasi agar terjalin hubungan yang baik, sehingga sasaran dan tujuan dapat tercapai. Di dalam koperasi, di mana pengurus memegang peranan penting dalam menjalankan usaha, diperlukan adanya komunikasi untuk saling memberikan informasi, pendapat, kritik atau saran demi kelancaran berfungsinya koperasi itu sendiri.

Berdasarkan teori di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan komunikasi interpersonal adalah Pesan-pesan dan tanggapan yang muncul dapat secara verbal maupun non verbal. Pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain, atau sekelompok orang dengan efektif dan umpan balik yang langsung. Dari definisi tersebut diperoleh indikator yakni adanya keakraban, rasa saling pengertian, berperilaku suportif, berperilaku positif, dan memiliki pemahaman.

B. Kerangka Berpikir

Hampir setiap aktivitas hidup manusia, komunikasi menjadi komponen yang tidak dapat ditinggalkan. Manusia merupakan makhluk sosial yang dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya perlu melakukan komunikasi. Komunikasi merupakan kegiatan yang berakibat dengan penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain, baik dalam bentuk lisan atau tulisan dan bersifat langsung atau tidak langsung. Tujuan komunikasi umumnya adalah untuk mempengaruhi,

⁵⁸ A. Supratiknya, *Op, Cit*, h. 34-35

merubah sikap, pendapat atau opini. Dalam hal lain, komunikasi yang tepat adalah komunikasi interpersonal (antar pribadi).

Komunikasi interpersonal merupakan bagian yang sangat penting dalam rangka terlaksananya kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di dalam suatu organisasi. Setiap organisasi akan memiliki kemampuan untuk melakukan tindakan secara baik, apabila selalu berusaha meningkatkan kemampuan dengan belajar, latihan serta melakukan secara berulang-ulang dengan teratur. Koperasi merupakan suatu wadah organisasi ekonomi yang berwatak sosial, dimana dengan keberadaannya dapat memberikan sumbangan besar bagi kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya. Tetapi, untuk mencapai keberhasilan dalam berkoperasi perlu adanya pengurus-pengurus yang profesional dan memiliki kinerja yang baik. Pengurus dipilih dari anggota koperasi dalam rapat anggota pengurus koperasi adalah anggota koperasi yang memperoleh kepercayaan dari anggota untuk memimpin jalannya organisasi dan usaha koperasi. Para pengurus yang merupakan suatu tim memerlukan adanya saling komunikasi dan koordinasi agar tercipta suasana kerja yang kondusif. Terkadang, banyak organisasi yang berantakan bila komunikasi kurang atau macet. Untuk itu, komunikasi interpersonal antar pengurus harus tetap terjalin agar tercipta hubungan yang baik dan harmonis, serta terbina kerjasama yang efektif dalam koperasi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pengurus. Jadi dapat diduga bahwa bila komunikasi interpersonalnya baik maka kinerja pengurus pun baik atau sebaliknya.

Komunikasi interpersonal, dalam hal ini antara pengurus yang satu dengan pengurus yang lain, termasuk di dalamnya adalah penyampaian petunjuk, motivasi, pujian teguran, kesempatan dan penilaian prestasi kerja, yang dibutuhkan untuk mengembangkan diri dalam rangka mengaktifkan diri mereka.

Dan sebaliknya komunikasi sesama pengurus, yang berupa penyampaian laporan, pendapat, saran, keluhan dan pertanyaan mengenai tugas yang akan menyebabkan pengurus merasa dihargai, dipercaya dan dianggap sebagai partner kerja.

Kerjasama yang baik diantara para pengurus akan menjadikan suasana akrab dan kekeluargaan pada kenyataan hal tersebut tidak terlepas dari bagaimana pengurus berkomunikasi, akan menumbuhkan kinerja yang baik sesama pengurus tentunya akan berpengaruh terhadap keberhasilan tujuan organisasi. Sesuai dengan penjelasan di atas maka diduga terdapat hubungan positif antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus koperasi pada koperasi pegawai.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: “terdapat hubungan yang positif antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus pada koperasi pegawai Republik Indonesia di Jakarta Selatan”.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah-masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Pengurus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia di Jakarta Selatan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Jakarta, tepatnya di Koperasi Pegawai Republik Indonesia wilayah Jakarta Selatan. Wilayah ini dipilih menjadi tempat penelitian karena memiliki jumlah koperasi pegawai terbanyak yang merupakan anggota PKPRI (Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia) yang berjumlah 95 koperasi pegawai RI. Yang tergolong KPRI wilayah Jakarta Selatan adalah Koperasi Pegawai Negeri, BUMN dan BUMD propinsi DKI Jakarta yang berbadan hukum. Sedangkan yang aktif menyelenggarakan rapat tahunan, jumlah anggota banyak, dan yang memiliki jenis usaha yang beragam yaitu sebanyak 41 koperasi pegawai RI.

2. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan terhitung sejak bulan Juni sampai dengan Juli 2010. Alasan penelitian dilaksanakan pada bulan tersebut karena merupakan waktu yang tepat bagi peneliti untuk dapat lebih memfokuskan diri pada kegiatan penelitian.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu.⁵⁹ Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan korelasional. Metode penelitian ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai yaitu untuk memperoleh informasi yang bersangkutan dengan suatu gejala pada saat penelitian berlangsung.

Adapun alasan menggunakan pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pendekatan korelasional merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua (2) variabel atau lebih.
- 2) penelitian ini tidak menuntut subyek penelitian yang terlalu banyak.
- 3) Perhatian peneliti ditujukan pada variabel yang dikorelasikan⁶⁰.

⁵⁹ Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis, (Bandung: Alfabeta, 2003), h.1

⁶⁰ Suharsimi, Arikunto, Manajemen Penelitian, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 326.

D. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sudjana, “Populasi adalah totalitas dari semua nilai yang mungkin, baik berasal dari menghitung maupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif, daripada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas.”⁶¹

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) yang ada di Jakarta Selatan berjumlah 95 koperasi pegawai. Dari populasi tersebut, peneliti menetapkan pengurus yang terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara pada KPRI di wilayah Jakarta Selatan sebagai populasi terjangkau. KPRI yang terpilih menjadi populasi terjangkau adalah KPRI yang aktif dan sehat dalam arti jenis usaha yang beragam, jumlah anggota banyak, menyelenggarakan rapat tahunan yang berjumlah 41 KPRI.

Arikunto mengungkapkan bahwa “Jika jumlah subyek penelitian besar atau lebih dari 100 maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih sebagai sampel”.⁶² Karena subyek atau responden dalam penelitian ini lebih dari 100 orang pengurus maka koperasi yang dijadikan sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 25% dari populasi terjangkau ($0,25 \times 41 = 10,25$), sehingga menghasilkan 10 Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) dan 10 koperasi yang dijadikan sampel adalah koperasi pegawai yang belum memiliki manager. Jumlah tersebut sudah dianggap mewakili untuk sampel penelitian. Hal ini

⁶¹ Sudjana, Metode Statistika, (Bandung:Tarsito, 2001), h.161.

⁶² Suharsimi Arikunto, Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 112

merujuk pada pendapat Roscoe yang dikutip oleh Sugiyono, bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500.⁶³

Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk penentuan Koperasi Pegawai yang menjadi tempat penelitian adalah sampel acak sederhana (*random sampling technique*) yaitu cara pengambilan sampel dimana setiap unit dari populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel.⁶⁴ Alasan peneliti menggunakan teknik ini yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa seluruh populasi memiliki kesempatan yang sama dan bebas untuk dipilih dijadikan sampel. Adapun teknik sampel yang digunakan untuk penentuan responden penelitian yakni teknik sampel berstrata yang berarti peneliti mengambil responden berdasarkan atas tingkat jabatan pengurus pada koperasi yakni ketua, sekretaris dan bendahara sebagai wakil dari sampel penelitian. Maka jumlah responden dalam penelitian berjumlah ($3 \times 10 = 30$ pengurus). Adapun sampel dalam penelitian dapat dilihat dari tabel berikut:

⁶³ Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis, (Bandung: Alfabeta, 2003), h. 102-103.

⁶⁴ Farouk Muhammad, Metodologi Penelitian Sosial, (Jakarta: Penerbit PTIK Press Jakarta, 2003)

Tabel. III.1
Daftar Sampel Penelitian

No.	Nama Koperasi	Sampel
1.	Koperasi Bina Sarana Pertanian	3
2.	Koperasi Kekar Abadi	3
3.	Koperasi Karyawan BKPM (PECANDERAN)	3
4.	Koperasi Pegawai PT. Pos Indonesia	3
5.	Koperasi Pegawai LIPI Jakarta	3
6.	Koperasi Infomedia Nusantara	3
7.	Koperasi Pegawai Arsip Nasional RI (KOPANRI)	3
8.	Koperasi Pegawai dan Pensiunan Perum Bulog (KOPEL)	3
9.	Koperasi Pegawai PLN Pusat	3
10.	Koperasi Pusat Karantina Pertanian	3
	Jumlah	30

Sumber: Wawancara dengan pengurus koperasi tahun 2010 dan 2011

E. Teknik Pengumpulan Data/ Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data/instrumen penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah terdiri dari dua variabel yaitu variabel Y (Kinerja Pengurus) dan variabel X (Komunikasi Interpersonal), dengan keterangan sebagai berikut:

1. Variabel Komunikasi Interpersonal Pengurus

a. Definisi Konseptual

Komunikasi Interpersonal yang dimaksud adalah Pesan-pesan dan tanggapan yang muncul dapat secara verbal maupun non verbal. Pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain, atau sekelompok orang dengan efektif dan umpan balik yang langsung. Dari definisi tersebut diperoleh indikator yakni adanya keakraban, saling pengertian, perilaku suportif, perilaku positif, dan pemahaman.

b. Definisi Operasional

Definisi operasional Komunikasi Interpersonal pengurus adalah skor yang diukur dengan menggunakan indikator-indikator komunikasi interpersonal yaitu dapat dilihat dari adanya keakraban, saling pengertian, perilaku suportif, perilaku positif dan adanya pemahaman disertai umpan balik. Instrumen yang digunakan untuk mengukur komunikasi interpersonal berbentuk skala likert. Instrumen komunikasi interpersonal pengurus terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KK), Hampir Tidak Pernah (HTP), Tidak Pernah (TP). Untuk butir positif Selalu (SL) diberi skor 5, Sering (SR) diberi skor 4, Kadang-kadang (KK) diberi skor 3, Hampir Tidak Pernah (HTP) diberi skor 2, Tidak Pernah (TP) diberi skor 1. Untuk butir negatif jika Selalu (SL) diberi skor 1, Sering (SR) diberi skor 2, Kadang-kadang (KK) diberi skor 3, Hampir Tidak Pernah (HTP) diberi skor 4, Tidak Pernah (TP) diberi skor 5.

c. Kisi – Kisi Instrumen Komunikasi Interpersonal

Kisi-kisi instrumen ini untuk mengukur variabel komunikasi interpersonal. Pada bagian ini akan disajikan terdiri atas dua konsep kisi-kisi instrumen final. Kisi-kisi ini disajikan untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang drop dan valid setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas serta analisis butir soal mencerminkan indikator-indikator. Kisi-kisi instrumen yang akan diuji coba adalah sebagai berikut:

Tabel III.2
Kisi – kisi Instrumen Komunikasi Interpersonal

Variabel	Indikator	Pernyataan Sebelum Uji Coba (+)	Pernyataan Sebelum Uji Coba (-)	Pernyataan Setelah Uji Coba (+)	Pernyataan Setelah Uji Coba (-)
Komunikasi Interpersonal Pengurus	Adanya Keakraban	1,3,5,9,12	2,4,7,8,10,11	1,3,5,8,11	2,4,6,7,9,10
	Saling Pengertian	14,15,17,19	13,16,18	13,14,16,18	12,15,17
	Perilaku Supportif	21,23	20,22,24	20,22	19,21,23
	Perilaku positif	25,26,27		24,25	
	Pemahaman	28,29,30,31,32,33	34,35	26,27,28,29	30,31

Untuk mengisi kuesioner dengan model skala likert dalam instrumen penelitian telah disediakan alternatif jawaban dari setiap butir pernyataan dan responden dapat memilih satu jawaban yang sesuai. Setiap jawaban bernilai 1 sampai 5, dengan tingkat jawabannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel III.3
Tabel skala penilaian untuk Instrumen Komunikasi Interpersonal

PILIHAN JAWABAN	BOBOT SKOR (+)	BOBOT SKOR (-)
SL (Selalu)	5	1
SR (Sering)	4	2
KD (Kadang-kadang)	3	3
HTP (Hampir Tidak Pernah)	2	4
TP (Tidak Pernah)	1	5

d. Validasi Instrumen Komunikasi Interpersonal

Proses pengembangan instrumen ini dimulai dengan penyusunan instrumen berupa kuesioner dengan jawaban tertutup sebanyak 35 butir pernyataan yang mengacu kepada indikator-indikator variabel Komunikasi Interpersonal seperti yang terlihat pada tabel III.2.

Tahap berikutnya konsep instrumen ini dikonsultasikan kepada dosen pembimbing berkaitan dengan validitas konstruk yaitu seberapa jauh butir-butir pernyataan instrumen tersebut telah mengukur indikator dari variabel Komunikasi Interpersonal. Setelah konsep instrumen disetujui, langkah selanjutnya instrumen ini diujicobakan kepada 30 responden yang merupakan pengurus Koperasi Pegawai Republik Indonesia di Jakarta Selatan.

Proses validasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen yaitu validitas butir dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total instrumen. Rumus yang digunakan untuk uji validitas yaitu:⁶⁵

$$r_{it} = \frac{\sum x_i \cdot x_t}{\sqrt{\sum X_i^2 \cdot X_t^2}}$$

Keterangan:

- r_{it} : Koefisien Korelasi
- X_i : Skor X
- $\sum X_i$: Jumlah Skor data x
- X_t : Jumlah nilai total sampel
- $\sum X_t$: Skor Total sampel
- $\sum X_i X_t$: Jumlah hasil kali tiap butir dengan skor total

⁶⁵ Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.*, h.191

Kriteria batas minimum pernyataan yang di terima adalah $r_{\text{tabel}} = 0,361$.

Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka butir pernyataan dianggap valid dan sebaliknya jika r_{hitung}

$< r_{\text{tabel}}$ maka butir pernyataan dianggap tidak valid atau drop dan tidak digunakan.

Berdasarkan perhitungan pada . Berdasarkan perhitungan pada lampiran 5

halaman 79 butir pernyataan yang telah divalidasikan ternyata ada 31 butir

pernyataan yang telah memenuhi kriteria atau valid dan sisanya sebanyak 4 butir

pernyataan dianggap tidak valid sehingga tidak digunakan dalam instrumen final.

Selanjutnya, untuk menghitung reliabilitasnya maka digunakan rumus *Alpha*

Cronbach yaitu :⁶⁶

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan : r_{ii} = Koefisien reliabilitas instrumen

k = Jumlah butir instrumen

S_i^2 = Varians butir

S_t^2 = Varians total

Varians butir dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:⁶⁷

$$S_i^2 = \frac{\sum x^2 - \left(\frac{\sum x}{n} \right)^2}{n}$$

Sedangkan varians total dicari dengan rumus sebagai berikut:⁶⁸

$$S_t^2 = \frac{\sum xt^2 - \left(\frac{\sum x}{n} \right)^2}{n}$$

Keterangan: $\sum X^2$: Jumlah dari Hasil kuadrat dari setiap butir soal

$\sum Xt^2$: Jumlah dari Hasil kuadrat dari setiap total soal

$(\sum x)^2$: Jumlah butir soal yang dikuadratkan.

⁶⁶ Suharsimi Arikunto., *Op. Cit*, h.191.

⁶⁷ Djaali, et.al, Pengukuran Bidang Pendidikan (Jakarta, PPS UNJ, 2000), h.17

2. Variabel Kinerja Pengurus

a. Definsi Konseptual

Kinerja pengurus adalah hasil kerja yang dicapai dalam menjalankan suatu pekerjaan selama periode waktu tertentu, yang mencakup kualitas pekerjaan pengurus, kuantitas pekerjaan pengurus, kedalaman pengetahuan pengurus, kerjasama pengurus dan prakarsa yang dimiliki pengurus.

b. Definisi Operasional

Kinerja pengurus adalah skor yang diukur dengan menggunakan skala likert dengan 30 butir pernyataan yang mencerminkan kinerja pengurus dalam menjalankan kegiatan koperasi dan usahanya yang tercermin melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, kedalaman pengetahuan pengurus, kerjasama pengurus, mempunyai prakarsa. Instrumen kinerja pengurus terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Untuk butir positif, jika dijawab Sangat Setuju (SS) diberi skor 5, Setuju (S) diberi skor 4, Ragu-ragu (RR) diberi skor 3, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1. Untuk butir negatif Sangat Setuju (SS) diberi skor 1, Setuju (S) diberi skor 2, Ragu-ragu (RR) diberi skor 3, Tidak Setuju (TS) diberi skor 4, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 5.

c. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Pengurus

Kisi-kisi instrumen ini untuk mengukur variabel Kinerja Pengurus. Pada bagian ini yang akan disajikan terdiri atas dua konsep kisi-kisi instrumen yaitu yang diuji coba dan final. Kisi-kisi ini disajikan dengan maksud untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang drop dan valid setelah

melakukan uji validitas dan uji reliabilitas serta analisis butir soal yang mencerminkan indikator-indikator. Kisi-kisi instrumen yang akan diuji coba adalah sebagai berikut:

Tabel III.4

Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Pengurus

Variabel	Indikator	Pernyataan Sebelum Uji Coba (+)	Pernyataan Sebelum Uji Coba (-)	Pernyataan Setelah Uji Coba (+)	Pernyataan Setelah Uji Coba (-)
Kinerja Pengurus	Kuantitas Kerja	1,2,3,4		1,2,3	
	Kualitas Kerja	6,7,8,9	5	5,6,7	4
	Kedalaman Pengetahuan Pengurus	10,11,12,13,14,	15	8,9,10,11,12	13
	Kerjasama pengurus	16,17,18,19,20,22,23,24,25,26	21	14,15,16,17,19,20,21,22,23	18
	Mempunyai Prakarsa	28,29,30	27	25,26,27	24

Untuk mengisi kuesioner dengan model skala likert dalam instrumen penelitian telah disediakan alternatif jawaban dari setiap butir pernyataan dan responden dapat memilih satu jawaban yang sesuai. Setiap jawaban bernilai 1 sampai 5, dengan tingkat jawabannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel III.5

Tabel skala penilaian untuk Instrumen Kinerja Pengurus

PILIHAN JAWABAN	BOBOT SKOR (+)	BOBOT SKOR (-)
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Ragu-ragu (RR)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

d. Validasi Instrumen Kinerja Pengurus

Proses pengembangan instrumen ini dimulai dengan penyusunan instrumen berbentuk skala likert sebanyak 30 butir yang mengacu kepada indikator-indikator variabel kinerja pengurus seperti yang terlihat pada tabel III.4

Tahap berikutnya konsep instrumen ini dikonsultasikan kepada dosen pembimbing berkaitan dengan validitas konstruk yaitu seberapa jauh butir-butir pernyataan instrumen tersebut telah mengukur indikator dari variabel kinerja pengurus. Setelah konsep instrumen disetujui, langkah selanjutnya instrumen ini diujicobakan kepada 30 orang pengurus KPRI di Jakarta Selatan dan Jakarta Pusat.

Proses validasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen yaitu validitas butir dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total instrumen. Rumus yang digunakan untuk uji validitas yaitu:⁶⁹

$$r_{it} = \frac{\sum x_i \cdot X_t}{\sqrt{\sum X_i^2 \cdot X_t^2}}$$

Keterangan: r_{it} : Koefisien Korelasi
 X_i : Skor X
 $\sum X_i$: Jumlah Skor data x
 X_t : Jumlah nilai total sampel
 $\sum X_t$: Skor Total sampel
 $\sum X_i X_t$: Jumlah hasil kali tiap butir dengan skor total

Kriteria batas minimum pernyataan yang di terima adalah $r_{tabel} = 0,361$.

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pernyataan dianggap valid dan sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir pernyataan dianggap tidak valid atau drop. Berdasarkan

⁶⁹ Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.*, h.191

perhitungan pada . Berdasarkan perhitungan pada lampiran 12 halaman 89 dari 30 butir pernyataan yang telah divalidasikan ternyata ada 27 butir pernyataan yang telah memenuhi kriteria atau valid dan sisanya sebanyak 3 butir pernyataan dianggap tidak valid sehingga tidak digunakan dalam instrumen final. Selanjutnya, untuk menghitung reliabilitasnya maka digunakan rumus Alpha Cronbach yaitu :⁷⁰

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan : r_{ii} = Koefisien reliabilitas instrumen
 k = Jumlah butir instrumen
 S_i^2 = Varians butir
 S_t^2 = Varians total

Varians butir dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:⁷¹

$$S_i^2 = \frac{\sum x^2 - \left(\frac{\sum x}{n} \right)^2}{n}$$

Sedangkan varians total dicari dengan rumus sebagai berikut:⁷²

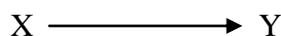
$$S_t^2 = \frac{\sum x^2 - \left(\frac{\sum x}{n} \right)^2}{n}$$

Keterangan: $\sum X^2$: Jumlah dari Hasil kuadrat dari setiap butir soal
 $\sum Xt^2$: Jumlah dari Hasil kuadrat dari setiap total soal
 $(\sum x)^2$: Jumlah butir soal yang dikuadratkan

⁷⁰ Suharsimi Arikunto., *Op. Cit.*, h.191.

⁷¹ Djaali, et.al, *Op. Cit.*, h.17

F. Konstelasi Hubungan Antar Variabel / Desain Penelitian



Keterangan :

X : Variabel Bebas (Komunikasi Interpersonal)

Y : Variabel Terikat (Kinerja Pengurus)

→ : Arah Hubungannya

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik regresi dan korelasi, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mencari Persamaan Regresi dan Koefisien Korelasi

a. Persamaan Regresi

Analisis regresi digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen (Y) dapat berdasarkan nilai variabel independen (X).⁷³ Adapun perhitungan persamaan regresi linear dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:⁷⁴

$$\hat{Y} = a + bX$$

Dimana koefisien a dan b dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{N \cdot (\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Keterangan: $\sum Y$: Jumlah skor Y
 $\sum X$: Jumlah skor X
 n : Jumlah sampel
 a : Konstanta
 \hat{Y} : Persamaan regresi

⁷³ Sugiyono, *Op. cit.*, h. 236.

⁷⁴ Boediono dan Wayan Koster, Teori dan Implikasi Statistika dan Probabilitas (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), h. 172-173.

b. Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui besar kecilnya hubungan antara dua variabel yang diteliti digunakan koefisien korelasi Product Moment dari Pearson dengan rumus sebagai berikut :⁷⁵

$$r_{xy} = \frac{\sum XY}{\sqrt{(x^2)(y^2)}}$$

Keterangan : r_{xy} = Koefisien Korelasi Product Moment
 $\sum X$ = Jumlah skor dalam sebaran X
 $\sum Y$ = Jumlah skor dalam sebaran Y

2. Uji Persyaratan Analisis

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah galat taksiran atas regresi Y atas X berdistribusi normal atau tidak. Pengujian dilakukan terhadap galat taksiran regresi Y atas X dengan menggunakan Liliefors pada taraf signifikan (α) = 0,05. Rumus yang digunakan adalah :⁷⁶

$$L_o = |F(Z_i) - S(Z_i)|$$

Keterangan : $F(Z_i)$ = peluang baku
 $S(Z_i)$ = proporsi angka baku
 L_o = L observasi (harga mutlak terbesar)

Hipotesis Statistik :

H_o : Galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi normal

H_i : Galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi tidak normal

⁷⁵ Sugiyono, *Op. Cit.*, h. 212.

⁷⁶ Sudjana, Metode Statistika, (Bandung: Tarsito, 2005), h. 466.

Kriteria Pengujian :

Jika L_o (hitung) $<$ L_t (tabel), maka H_o diterima, berarti galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi normal.

3. Uji Hipotesis Penelitian

a. Uji Keberartian Regresi

Uji Keberartian Regresi digunakan untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh berarti atau tidak (signifikan).

Hipotesis Statistik :

$$H_o : \beta \leq 0$$

$$H_i : \beta > 0$$

Kriteria Pengujian :

Tolak H_o jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, terima H_o jika $F_{hitung} < F_{tabel}$. Regresi dinyatakan sangat berarti jika berhasil menolak H_o .

b. Uji Linieritas Regresi

Uji linieritas ini dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regresi tersebut berbentuk linier atau non linier.

Hipotesis Statistika :

$$H_o : Y = \alpha + \beta X$$

$$H_i : Y \neq \alpha + \beta X$$

Kriteria Pengujian :

Terima H_o jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan tolak H_o jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, persamaan regresi dinyatakan linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$.

Tabel III.6

Tabel Analisa Varians Regresi Linier Sederhana

Sumber Varians	Dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat	F hitung (Fo)	Ket
Total	N	$\sum Y^2$			
Regresi (a)	1	$\frac{\sum Y^2}{N}$			
Regresi (a/b)	1	$\sum XY$	$\frac{Jk(b/a)}{Dk(b/a)}$	$\frac{RJK(b/a)}{RJK(s)}$	Fo > Ft Maka Regresi Berarti
Sisa (s)	n-2	JK(T) – JK(a) – Jk (b)	$\frac{Jk(s)}{Dk(s)}$		
Tuna Cocok (TC)	k-2	Jk (s) – Jk (G) –(b/a)	$\frac{Jk(TC)}{Dk(TC)}$	$\frac{RJK(TC)}{RJK(G)}$	Fo < Ft Maka Regresi Berbentuk Linear
Galat Taksiran	n-k	$Jk(G) = \sum Y^2 - \frac{\sum Y}{nk}$	$\frac{Jk(G)}{Dk(G)}$		

c. Uji Keberartian Koefisien Korelasi (uji t)

Menggunakan uji t untuk mengetahui keberartian hubungan dua variabel, dengan rumus: ⁷⁷

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r)^2}}$$

Keterangan : t_{hitung} = skor signifikansi koefisien korelasi
 r = koefisien korelasi product moment
 n = banyaknya sampel / data

Hipotesis Statistik :

Ho: $\rho \leq 0$

Hi : $\rho > 0$

⁷⁷ Sugiyono, *Op. Cit.*, h. 214.

Kriteria Pengujian :

Terima H_0 apabila $t_{hitung} < t_{label}$, tolak H_0 apabila $t_{hitung} > t_{label}$, maka hipotesis diterima. Hal ini dilakukan pada taraf signifikan (α) = 0,05 dengan derajat kebebasan (dk) = n-2. Jika $t_{hitung} > t_{label}$, maka tolak H_0 dan berarti koefisien korelasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan antara variabel X dan Y terdapat hubungan yang positif.

d. Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui besarnya variasi Y (partisipasi anggota) ditentukan X (efektivitas pembinaan) dengan menggunakan rumus :⁷⁸

$$KD = r_{xy}^2$$

Keterangan : KD = koefisien determinasi
 r_{xy}^2 = koefisien korelasi product moment

⁷⁸ Sudjana, *Op. Cit.*, h. 369.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian dimaksudkan untuk menyajikan gambaran secara umum mengenai penyebaran atau distribusi data. Skor yang akan disajikan setelah diolah dari data mentah dengan menggunakan statistik deskriptif yaitu skor rata-rata dan simpangan baku atau standar deviasi.

Berdasarkan jumlah variabel kepada masalah penelitian maka deskripsi data dikelompokkan menjadi dua. Kedua variabel tersebut adalah komunikasi interpersonal sebagai variabel independen yang dilambangkan dengan X dan kinerja pengurus sebagai variabel dependen yang dilambangkan dengan Y.

1. Data Kinerja Pengurus

Data Kinerja Pengurus (Variabel Y) diperoleh melalui pengisian instrumen penelitian yang berupa skala Likert oleh 30 orang pengurus sebagai responden. Berdasarkan pengolahan data kuesioner model skala Likert diperoleh skor terendah 102 dan skor tertinggi 119 dan skor rata-rata (\bar{Y}) sebesar 110,20. Skor teoretik terletak antara rentang 27 – 135 (skor terendah = $1 \times 27 = 27$, skor teoretik tertinggi $5 \times 27 = 135$). Ini menunjukkan tingkat kinerja sebesar 81,63% ($110,20/135 \times 100\%$). Artinya bahwa kinerja pengurus pada KPRI sudah baik.

Adapun simpangan baku (S) 4,122 dan varians (S^2) 16,993 (*proses perhitungan terdapat pada lampiran24 halaman 107*).

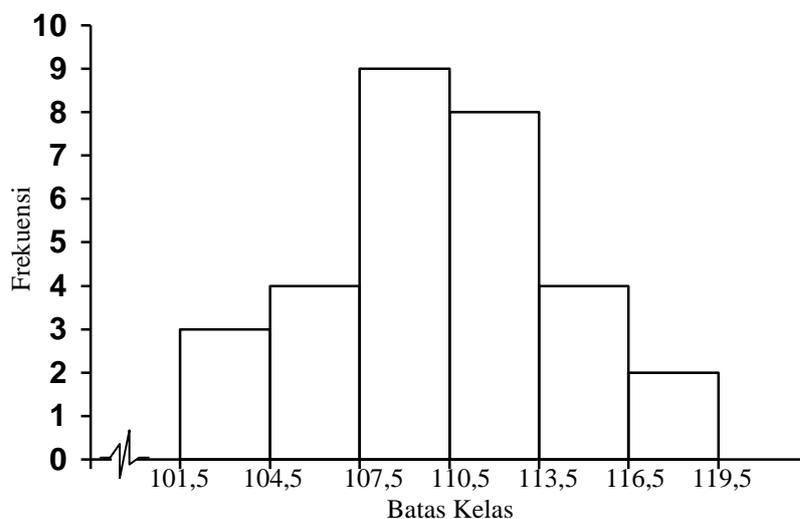
Distribusi frekuensi data kinerja pengurus dapat dilihat pada tabel 4.1 dimana rentang skor adalah 17, banyaknya kelas interval 6, panjang kelas 3 (*proses penghitungan terdapat pada lampiran22 halaman 103*).

Tabel IV.1
Distribusi Frekuensi Kinerja Pengurus
(Variabel Y)

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
102 - 104	101,5	104,5	3	10,0%
105 - 107	104,5	107,5	4	13,3%
108 - 110	107,5	110,5	9	30,0%
111 - 113	110,5	113,5	8	26,7%
114 - 116	113,5	116,5	4	13,3%
117 - 119	116,5	119,5	2	6,7%
Jumlah			30	100%

Sumber: Data Primer yang diolah peneliti tahun 2010

Berdasarkan tabel distribusi kinerja pengurus dapat dilihat bahwa frekuensi skor terbanyak terletak antara 108-110 yang berjumlah 9 responden dengan perbandingan skor rata-rata 110,5 skor tertinggi 117 yaitu sebesar 94,44%. Hal ini berarti sebagian besar responden memiliki tingkat kinerja di atas rata-rata. Untuk mempermudah penafsiran data kinerja pengurus (variabel Y) maka dari data ini di gambarkan dalam grafik histogram sebagai berikut:



Sumber: Data Primer yang diolah peneliti tahun 2010

Gambar IV.1
Grafik Histogram Kinerja Pengurus
(Variabel Y)

Berdasarkan grafik histogram pada gambar IV.1 dapat dilihat bahwa frekuensi kelas tertinggi variabel Y (Kinerja Pengurus) yaitu 9 orang responden yang terletak pada kelas interval ke-3 yakni antara 108-110 dengan frekuensi relatif 30%, frekuensi terendahnya yaitu 2 orang responden yang terletak pada kelas interval ke-6 antara 117-119 dengan frekuensi relatif 6,7 %

2. Data Komunikasi Interpersonal

Data Komunikasi Interpersonal (Variabel X) diperoleh melalui pengisian instrumen penelitian yang berupa skala Likert oleh 30 orang pengurus sebagai responden. Berdasarkan pengolahan data kuesioner model skala Likert diperoleh skor terendah 100 dan skor tertinggi 129 dan skor rata-rata (\bar{X}) sebesar 115,13. Skor teoretik terletak antara rentang 31 – 155 (skor terendah = $1 \times 35 = 35$, skor teoretik tertinggi $5 \times 35 = 155$). Ini menunjukkan tingkat Komunikasi

interpersonal pengurus sebesar 74,28% ($115,13/155 \times 100\%$). Artinya bahwa Komunikasi interpersonal pengurus pada KPRI sudah baik Varians (S^2) variabel X (Komunikasi Interpersonal) sebesar 40,878 dan simpangan baku (S) sebesar 6,394 (*proses perhitungan terdapat pada lampiran24 halaman 107*).

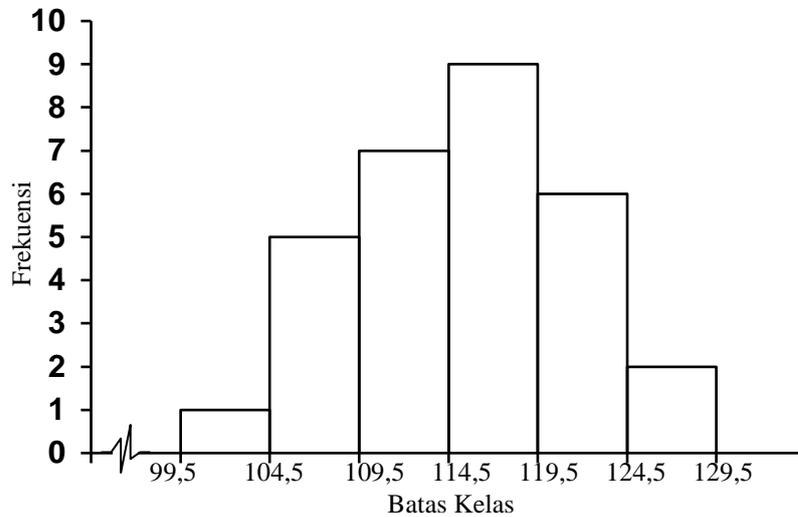
Distribusi frekuensi data Komunikasi Interpersonal dapat dilihat pada tabel 4.2 dimana rentang skor adalah 29, banyaknya kelas interval 6, panjang kelas 5 (*proses penghitungan terdapat pada lampiran21 halaman 101*).

Tabel IV.2
Distribusi Frekuensi Komunikasi Interpersonal
(Variabel X)

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
100 - 104	99,5	104,5	1	3,3%
105 - 109	104,5	109,5	5	16,7%
110 - 114	109,5	114,5	7	23,3%
115 - 119	114,5	119,5	9	30,0%
120 - 124	119,5	124,5	6	20,0%
125 - 129	124,5	129,5	2	6,7%
Jumlah			30	100%

Sumber: Data Primer yang diolah peneliti tahun 2010

Berdasarkan tabel distribusi komunikasi interpersonal dapat dilihat bahwa frekuensi skor terbanyak terletak antara 115-119 yang berjumlah 9 responden dengan perbandingan skor rata-rata 119,5 skor tertinggi 125 yaitu sebesar 95,60%. Hal ini berarti sebagian besar responden memiliki tingkat komunikasi interpersonal di atas rata-rata. Untuk mempermudah penafsiran data komunikasi interpersonal (variabel X) maka dari data ini di gambarkan dalam grafik histogram sebagai berikut:



Sumber: Data Primer yang diolah peneliti tahun 2010 dan 2011

Gambar IV.2

**Grafik Histogram Komunikasi Interpersonal
(Variabel X)**

Berdasarkan grafik histogram pada gambar IV.2 dapat dilihat bahwa frekuensi kelas tertinggi variabel X (Komunikasi Interpersonal) yaitu 9 yang terletak pada kelas interval ke-4 yakni antara 115 – 119 dengan frekuensi relatif 30%, frekuensi terendahnya yaitu 1 yang terletak pada kelas interval ke-1 dengan antara 100-104 dengan frekuensi relatif 3,3 %.

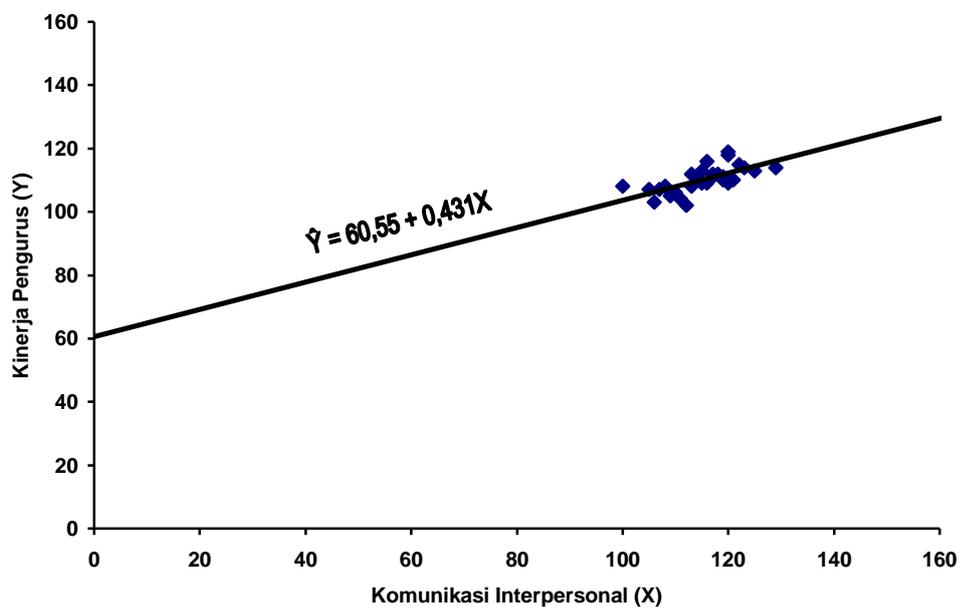
B. Analisis Data

1. Mencari Persamaan Regresi

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan fungsional komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus koperasi pegawai yang telah dibentuk melalui persamaan regresi linier sederhana dengan menggunakan tabel ANAVA.

Pengujian pertama dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel yang diteliti. Analisis regresi linier sederhana terhadap pasangan data penelitian antara variabel komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus, menghasilkan koefisien arah regresi sebesar 0,431 dan konstanta sebesar 60,55. Dengan demikian bentuk hubungan komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus, memiliki persamaan regresi yakni $\hat{Y} = 60,55 + 0,431 X$ (*proses perhitungan lihat lampiran26 halaman 109*).

Grafik persamaan linear sederhana antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus dapat dilihat pada Gambar IV.3



Sumber: Data Primer yang diolah peneliti tahun 2010 dan 2011

Gambar IV.3
Grafik Persamaan Regresi $\hat{Y} = 60,55 + 0,431X$

2. Pengujian Persyaratan Analisis

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah taksiran regresi Y atas X berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas galat taksiran regresi Y atas X dilakukan dengan uji liliefors pada taraf signifikan ($\alpha = 0.05$), untuk sampel sebanyak 30 pengurus. Pengujian ini dilakukan dengan melihat L_{hitung} atau data [Fzi – Szi] dengan kriteria pengujian berdistribusi normal apabila L_{hitung} (L_o) $<$ L_{tabel} (L_t), dan jika sebaliknya maka galat taksiran regresi Y atas X tidak berdistribusi normal.

Hasil dari perhitungan uji liliefors menyimpulkan galat taksiran Y atas X berdistribusi normal. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil perhitungan $L_o = 0,0897$ sedangkan $L_t = 0,161$ Ini berarti $L_o < L_t$ (*proses perhitungan lihat lampiran30 halaman 114*). Dari hasil di atas diketahui bahwa galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi normal, dengan demikian penelitian ini dapat dilanjutkan pada pengujian hipotesis.

3. Pengujian Hipotesis Penelitian

a. Uji Keberartian Regresi

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh berarti atau tidak. Dengan kriteria pengujian terima H_o jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, sebaliknya koefisien regresi diketahui berarti jika berhasil menolak H_o . Dari hasil perhitungan uji keberartian regresi dengan menggunakan tabel ANAVA diperoleh F_h sebesar 22,66 dan F_t dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 28

pada taraf signifikan 5 % diperoleh angka 4,20 karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi tersebut berarti atau dengan kata lain hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus adalah berarti atau signifikan.

b. Uji Linearitas Regresi

Perhitungan uji linearitas regresi digunakan untuk mengetahui apakah koefisien regresi tersebut berbentuk linier atau non linier. Untuk mengetahui linearitas dari sebuah regresi maka perlu dicari nilai F , karena untuk menguji linearitas regresi digunakan kriteria pengujian terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ sehingga koefisien regresi dikatakan linear jika berhasil menerima H_0 .

Analisis regresi linier sederhana pasangan data penelitian antara variabel Komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus memiliki persamaan regresi sebagai berikut $\hat{Y} = 60,55 + 0,431X$ dengan persamaan regresi tersebut diperoleh perhitungan yang disajikan dalam tabel IV.3

Tabel IV.3
Tabel ANAVA untuk Pengujian Signifikansi dan Linearitas Persamaan
Regresi Komunikasi Interpersonal (X) dengan Kinerja Pengurus (Y)
 $\hat{Y} = 60,55 + 0,431 X$

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F _{hitung}	F _{tabel}
Total	30	364814.00			
Regresi (a)	1	364321.20			
Regresi (b/a)	1	220.44	220.44	22.66	4.20
Sisa	28	272.36	9.73		
Tuna Cocok	20	169.69	8.48		
Galat taksir	8	102.67	12.83	0.66	3.44

Sumber: Data Primer yang diolah peneliti, 2010

Keterangan :

JK : jumlah kuadrat

dk : derajat kebebasan

RJK : rata-rata jumlah kuadrat

*) : Regresi Signifikan $F_{hitung} (22,66) > F_{tabel(1/28; 0,05)} (4,20)$

^{ns}) : Regresi linier $F_{hitung} (0,66) < F_{tabel(20/8; 0,05)} (3,44)$

(proses perhitungan lihat lampiran 35 halaman 120).

Dari hasil perhitungan uji linearitas dengan menggunakan tabel ANAVA diatas diperoleh F_{hitung} sebesar 0,66 dan F_{tabel} dengan derajat kebebasan pembilang 20 dan derajat kebebasan penyebut 8 pada taraf signifikansi 5 % adalah 3,44 karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi tersebut linier.

4. Uji Keberartian Koefisien Korelasi (dengan Uji-t)

Uji koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui besar kecilnya atau keberartian hubungan antara variabel X dengan variabel Y. Perhitungan koefisien korelasi ini menggunakan rumus Product moment dari Pearson didapat tingkat diperoleh $r_{xy} = 0,669$ (*proses perhitungan lihat lampiran36 halaman 121*).

Untuk menguji keberartian hubungan antara Komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus dengan menggunakan uji-t pada taraf signifikansi 5 %, dk (n-2). Hipotesis objektif (H_0) menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang berarti antara komunikasi interpersonal (X) dan kinerja pengurus (Y), dan Hipotesis alternatif (H_1) menyatakan terdapat hubungan yang berarti antara komunikasi interpersonal (X) dan kinerja pengurus (Y). Kriteria pengujiannya adalah terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Berdasarkan pengujian keberartian koefisien korelasi antara komunikasi interpersonal (X) dan kinerja pengurus (Y), didapat t_{hitung} sebesar 4,76 (*proses perhitungan lihat lampiran37 halaman 122*), dan t_{tabel} pada taraf signifikiansi 5 % dengan dk (n-2) = 30 - 2 = 28 sebesar 1,70 hal ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang artinya terdapat hubungan yang berarti antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus:

Tabel IV.4
Pengujian Signifikansi Koefesien Korelasi Sederhana
antara Variabel Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Pengurus

Korelasi antara	Koefesien Korelasi	t_{hitung}	t_{tabel} $\alpha = 0,05$
X dan Y	0,669	4,76	1,70

- Koefesien Korelasi Signifikansi ($t_{hitung} = 4,76 > t_{tabel} = 1,70$)

Berdasarkan pengujian signifikansi koefisien korelasi antara pasangan skor antara Komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus sebagaimana terlihat pada tabel IV.4 di atas, diperoleh t_{hitung} sebesar 4,76 dan t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 diperoleh angka 1,70 (*proses perhitungan lihat lampiran37 halaman 122*). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,76 > 1,70$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{xy} = 0,669$ signifikan (*proses perhitungan lihat lampiran36 halaman 121*). Sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara Komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus, makin tinggi komunikasi interpersonal maka semakin tinggi kinerja pengurus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia di Jakarta selatan.

5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi atau variasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (KD) diperoleh sebesar 0,4473. Hal ini berarti bahwa 44,73% variasi kinerja pengurus ditentukan oleh komunikasi interpersonal, sedangkan sisanya 55,27% dipengaruhi oleh faktor lain.

C. Interpretasi Hasil Penelitian

Hasil perhitungan persentase Means atau rata-rata dari dua variabel X dan variabel Y, ternyata variabel (X) komunikasi interpersonal adalah tinggi yaitu sebesar 89,25% dan variabel (Y) kinerja pengurus juga tinggi yaitu sebesar

81,63%, sehingga hasil penelitian kinerja pengurus pada KPRI di Jakarta Selatan adalah tinggi, dibandingkan fenomena kinerja pengurus pada saat observasi. Berdasarkan hasil penelitian tidak semua indikator dalam kinerja pengurus bisa mempengaruhi menurunnya kinerja pengurus hanya kualitas kerja pengurusnya yang bisa menurunkan kinerja pengurus dilihat dari hasil perhitungan indikator dominan variabel kinerja pengurus.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dapat diinterpretasikan bahwa komunikasi interpersonal mempengaruhi kinerja pengurus atau semakin tinggi komunikasi interpersonal maka semakin tinggi pula kinerja pengurus dan sebaliknya, semakin rendah komunikasi interpersonal maka semakin rendah pula kinerja pengurus. Dan diketahui adanya hubungan yang positif antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus pada koperasi pegawai Republik Indonesia di Jakarta Selatan.

Hasil analisis korelasi sederhana antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus diperoleh nilai koefisien korelasi r_{xy} sebesar 0,669. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus kuat dan positif, artinya semakin baik komunikasi interpersonal pengurus akan semakin tinggi kinerja pengurus tersebut. Demikian pula sebaliknya semakin kurang baik komunikasi interpersonal pengurus, semakin rendah pula kinerja pengurus tersebut.

Besarnya sumbangan atau kontribusi komunikasi interpersonal pengurus terhadap kinerja pengurus dapat diketahui dengan jalan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi

sederhananya adalah sebesar 0,4473. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa 44,73 persen variasi perubahan kinerja pengurus ditentukan oleh komunikasi interpersonal pengurus dengan pola hubungan fungsional seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Artinya jika seluruh pengurus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia di Jakarta Selatan diukur komunikasi interpersonal pengurus dan kinerja pengurusnya, maka 44,73 persen variasi pasangan skor kedua variabel tersebut akan berdistribusi dan mengikuti pola hubungan antara komunikasi interpersonal pengurus dengan kinerja pengurus melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 60,55 + 0,431 X$, artinya setiap kenaikan satu unit skor komunikasi interpersonal akan mengakibatkan kenaikan kinerja pengurus sebesar 0,431 pada konstanta 60,55.

D. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak sepenuhnya sampai pada tingkat kebenaran mutlak. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya akan lebih memperhatikan keterbatasan-keterbatasan ini, sehingga keterbatasan dalam penelitian ini dapat dihindari atau akan menjadi bahan pertimbangan untuk lebih menyempurnakan penelitian selanjutnya, antara lain :

1. Terbatasnya waktu yang dimiliki responden untuk mengisi kuesioner, karena diperlukan waktu yang relatif lama dalam penyebaran dan pengisian kuesioner untuk uji coba maupun kuesioner penelitian.

2. Keterbatasan kemampuan yang dimiliki peneliti untuk dapat melakukan penelitian yang lebih mendalam berkaitan mengenai Komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif, dan signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus pada koperasi pegawai Republik Indonesia di Jakarta Selatan. Selain itu juga ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja pengurus. Artinya, semakin tinggi komunikasi interpersonal maka akan semakin tinggi pula kinerja pengurus.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka beberapa implikasi yang diperoleh dari hasil penelitian, antara lain :

1. Tingginya komunikasi interpersonal seorang pengurus telah menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu setiap pengurus telah menghasilkan kinerja yang tinggi. Setiap pengurus diharapkan dapat membekali diri dengan terus belajar, menambah pengetahuan dan keterampilan serta mampu berkomunikasi dengan baik antar pengurus.
2. Rendahnya komunikasi interpersonal seorang pengurus dapat menurunkan kinerjanya. Oleh sebab itu agar kinerja dapat ditingkatkan, setiap pengurus

diharapkan dapat menambah pengetahuannya dengan mengikuti diklat-diklat baik yang diadakan oleh koperasi atau atas dasar inisiatif sendiri. Komunikasi interpersonal akan tercipta apabila antar pengurus mampu bersosialisasi antara satu dengan yang lainnya yang didasari keterbukaan, empati dan lain-lain.

3. Untuk dapat meningkatkan kinerja pengurus diperlukan dukungan dari pihak koperasi berupa penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan didukung pula oleh SDM yang professional.

C. SARAN

Setelah penelitian ini dilakukan, maka ada beberapa saran untuk Koperasi Pegawai di Jakarta Selatan dalam rangka meningkatkan kinerja pengurus, antara lain:

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja pengurus, koperasi hendaknya memberikan kesempatan untuk memperluas pengetahuannya melalui pelatihan-pelatihan bagi pengurus yang bertujuan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pengurus.
2. Pengurus Koperasi Pegawai diharapkan memiliki motivasi dan tanggung jawab yang tinggi dalam usaha meningkatkan kemajuan koperasi.
3. Pengurus harus memiliki kesadaran akan pentingnya berkomunikasi antara pengurus lainnya, sehingga akan tercipta suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan terjalin baik.

4. Para pengurus hendaknya memperhatikan kesulitan-kesulitan yang dihadapi koperasi sehingga dapat mengantisipasi dan menyelesaikan masalah secara bersama-sama.
5. Pengurus koperasi pegawai hendaknya bisa menjalin kerjasama yang baik, antara sesama pengurus, karyawan koperasi, dan anggota koperasi sehingga dapat memperlancar dalam mengelola koperasi.
6. Pengurus hendaknya bisa lebih memotivasi anggota untuk berpartisipasi aktif dalam mengelola usaha koperasi sehingga usaha di koperasi bisa lebih baik.