

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi, komunikasi interpersonal antara pimpinan dan pegawai dilakukan dengan tujuan untuk menjaga kinerja dari pegawainya. Komunikasi interpersonal yang baik antara pimpinan dengan pegawai dapat dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan efektif. Tentunya, lingkungan kerja yang baik dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Upaya tersebut dilakukan oleh setiap organisasi termasuk salah satu organisasi di Universitas Negeri Jakarta yang bergerak di bidang publikasi buku dan karya tulis yaitu UNJ Press.

Universitas Negeri Jakarta Press atau yang disingkat sebagai UNJ Press merupakan lembaga internal dalam Universitas Negeri Jakarta yang bergerak di bidang penerbitan buku ajar ataupun teks yang dibuat oleh sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta sejak tahun 2018. Dalam UNJ Press, pimpinan berperan dalam menentukan proyek dengan berhubungan dengan klien dan melaksanakan proses negosiasi hingga proyek tersebut disetujui. Barulah setelah disetujui, proyek tersebut diturunkan kepada tim berjumlah dari 14 orang yang terdiri dari editor, penulis naskah dan juga layouter.

Pimpinan UNJ Press juga berperan penting dalam menjaga komunikasi interpersonal yang baik dengan pegawai UNJ Press agar dapat menjalankan proyek sesuai dengan tenggat waktu yang telah disepakati.

Namun dalam pelaksanaannya, masih terdapat kekurangan dalam proses komunikasi interpersonal antara pimpinan dengan pegawai UNJ Press yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri.

Pernyataan tersebut peneliti peroleh berdasarkan hasil wawancara pra riset yang dilaksanakan peneliti terhadap RI yang merupakan pegawai yang bertugas sebagai editor buku dari UNJ Press, RI mengatakan bahwa masih terdapat kekurangan dalam proses komunikasi. Salah satu contohnya adalah miskomunikasi

“miskomunikasi selalu ada. Misalkan *deadline* yang kurang jelas. Misalkan menurut kita sebagai editor *deadline* perlu dua minggu, tapi dari pimpinan dia pengennya taunya tiga hari lima hari selesai begitu. Nah kita biasanya harus mengukur juga. Sebenarnya kita punya ukuran juga sebagai editor bahwa ini kayanya buku ini nggak bisa secepat itu misalkan ini dua minggu harus sudah bagus begitu. Tapi kadang karena komunikasi dari pimpinan sama klien. Kadang pimpinan itu harus mengikuti klien begitu. Biasanya yang bagusnya itu adalah biar kita nggak miskomunikasi antara pimpinan dan editor, harus *clear* dulu antara pimpinan dengan klien itu sendiri.” (Hasil wawancara pra riset bersama RI, 27 Maret 2024)

RI juga menambahkan bahwa dengan adanya miskomunikasi antara pimpinan dengan pegawai, dapat menghambat proses pembuatan buku yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai UNJ Press itu sendiri seperti timbulnya komplain dari klien.

“Yang paling terasa pasti masalah komplain dimana komplain itu misalnya pasti lama ya untuk bisa dilihat sama klien begitu sudah sejauh mana. Apalagi klien mintanya terkadang nggak hanya editing, tetapi juga sudah jadi layout naskah nah gitukan dari proses layout begitu kan juga perlu beberapa *editing* yang diperlukan misalnya apalagi yang sering terjadi itu adalah ketika karena klien itu nggak tahu ya buku itu isinya apa saja misalnya bukan hanya judul, harus ada kata pengantar juga lalu ada sinopsis dan segala macam begitu, bagian cover buku begitu. Terkadang dari klien itu nggak memikirkan itu. Makanya mengapa kita terkadang editor bisa *double job* kaya begitu

nggak hanya mikirin naskah juga tapi kita juga mikirin perintilan kecil begitu bikin kata pengantarlah bikin sinopsis dan segala macam itulah kenapa target waktunya itu bisa molor atau bisa lama” (Hasil wawancara pra riset bersama RI, 27 Maret 2024)

Dalam kesempatan lain, peneliti juga berkesempatan untuk mewawancarai salah satu pimpinan dalam UNJ Press sebagai pendukung data masalah yang telah dipaparkan oleh peneliti. Pimpinan yang telah diwawancarai adalah HA yang memiliki jabatan sebagai kepala Media dan Publikasi. Dalam wawancara tersebut, HA menyatakan bahwa dalam setiap anggota dalam organisasi selalu berupaya dalam menjaga komunikasi interpersonal yang baik termasuk antara pimpinan dengan pegawainya. Akan tetapi, masih ditemukan adanya hambatan dalam proses komunikasi interpersonal yang dilakukan antara pimpinan dan pegawai.

“Sebenarnya sih kita disini seperti keluarga saja, meskipun ada perbedaan jabatan atau kedudukan tetapi itu bukan menjadi alasan untuk jadi ada *gap* antara pimpinan dengan pegawai atau disini. Dalam pekerjaan contohnya misal kebutuhan alat atau kebutuhan-kebutuhan lainnya untuk pembuatan buku. Untuk kebutuhan diluar dari pekerjaan juga saya coba terus untuk *provide* itu. Tetapi memang terkadang masih ada *miss* nya. Misalnya ada pekerjaan yang waktunya hampir bersamaan. Di kondisi seperti itu beberapa kali ada kesalahan yang dimana karena waktunya berdempetan sehingga salah satu pekerjaan hampir tidak terpegang. Ketika ada kasus seperti itu, beberapa kali memang ada *miss* mungkin dari saya nya atau dari tim sehingga terkadang bisa terjadi yang namanya pekerjaan yang keluar dari batas waktu yang sudah ditentukan atau hasilnya masih belum sesuai dengan keinginan klien. Kalau itu terjadi, biasanya klien bisa protes yang akhirnya munculah revisi.” (Hasil wawancara pra riset dengan HA, 22 Mei 2024)

Hasil wawancara pra riset dengan HA tersebut menunjukkan bahwa masih ada hambatan atau kendala dalam komunikasi interpersonal yang dilakukan antara pimpinan dan pegawai dari UNJ Press. Dengan adanya hambatan yang muncul, proses penerbitan buku yang dilakukan di UNJ Press

menjadi terhambat. Buku yang sedang dikerjakan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang disepakati oleh pimpinan dan klien sehingga dapat memunculkan komplain.

Selain tenggat waktu, dengan adanya hambatan tersebut dapat menimbulkan adanya perbedaan antara keinginan klien dengan permintaan pimpinan kepada pegawai sehingga ketika hasilnya belum sesuai dengan keinginan klien, maka dapat menimbulkan revisi yang dapat menambah beban kerja pegawai.

Hambatan tersebut ditemukan dalam salah satu dimensi dari komunikasi interpersonal yang dicetuskan oleh Joseph A. Devito. Salah satu dimensi dalam komunikasi interpersonal yaitu *noise* lebih tepatnya gangguan semantik dimana timbulnya perbedaan makna yang terjadi antara komunikator dengan komunikan dikarenakan penggunaan bahasa yang berbeda ataupun pesan yang rancu sehingga pesan yang diterima oleh komunikator disimpulkan secara tidak tepat.

Noise memiliki arti sebagai gangguan yang terjadi dalam proses pengiriman dan penerimaan pesan. Gangguan yang dialami dapat berupa gangguan fisik yang dapat berupa tulisan yang sulit dibaca atau pelafalan yang kurang baik. Gangguan lainnya dapat berupa gangguan fisiologis, psikologis yang dialami, dan juga gangguan gangguan semantik yang terjadi apabila pengirim dan penerima pesan memiliki pemahaman makna yang berbeda seperti perbedaan bahasa atau perbedaan pemahaman. (Devito, 2023: 28)

Perbedaan yang menyebabkan miskomunikasi tersebut dapat terjadi akibat adanya ketidaksesuaian pesan yang diterima dari klien kepada pimpinan dengan pesan yang diberikan dari pimpinan kepada pegawai UNJ Press. Permasalahan tersebut dapat muncul akibat kualitas dari informasi yang diberikan kurang baik. Kualitas informasi dapat di definisikan sebagai persepsi terhadap keakuratan, relevansi, ketepatan waktu, dan kecukupan informasi yang disediakan oleh pemberi informasi. (Putri et al., 2020: 4)

Dalam konteks yang lebih luas, Komunikasi merupakan suatu proses yang tidak dapat dipisahkan dalam berorganisasi. Komunikasi yang dilakukan dalam suatu organisasi dapat bertujuan untuk bertukar pesan antara dua orang atau lebih yang dilakukan sesuai dengan tujuan dan kepentingan tiap orang. Rencana yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi perlu untuk dikomunikasikan kepada setiap anggota yang tergabung dalam organisasi tersebut untuk memastikan tugas dan kinerja dari anggota organisasi dapat berjalan dengan semestinya (Sinambela, 2015: 511)

Apabila bentuk komunikasi yang terjadi antara satu pihak dengan pihak lain menimbulkan adanya pertukaran perasaan satu sama lain, maka komunikasi tersebut dapat didefinisikan sebagai komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal merupakan bagian utama dari pengalaman manusia yang perlu dipahami oleh setiap orang. Kesuksesan orang dapat bergantung kepada seberapa efektif komunikasi interpersonal yang terjadi antar individu. Komunikasi interpersonal yang efektif tidak hanya dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari, melainkan juga dalam berorganisasi sangat diperlukan

komunikasi interpersonal yang efektif. Tidak hanya dalam kehidupan sehari-hari, komunikasi interpersonal juga dibutuhkan dalam berorganisasi.

Komunikasi interpersonal yang efektif dalam sebuah organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan antara seluruh bagian organisasi, yang terdiri pimpinan dan juga karyawan dalam organisasi. pimpinan dan juga karyawan organisasi sangat bergantung satu sama lain, saling terhubung, dan saling membutuhkan untuk menjaga berjalannya suatu organisasi agar dapat berjalan dengan baik secara kuantitas maupun kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki. (F. M. Putri et al., 2021: 4225)

Dalam mencapai tujuan dari organisasi, setiap anggota dalam organisasi harus memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah disepakati dalam organisasi. Kemampuan anggota organisasi dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya merupakan faktor yang menentukan seberapa baik berfungsinya suatu organisasi. Jika anggota organisasi memenuhi tanggung jawab mereka dan menjaga kinerja dengan baik, organisasi dapat berjalan dengan baik. (Siregar et al., 2022: 3)

Komunikasi interpersonal yang baik antara pimpinan dengan karyawan diperlukan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan dalam organisasi tersebut. Menurut Wirawan dalam Adamy (2016: 91-92), kinerja merupakan suatu usaha dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat diraih oleh suatu individu berdasarkan kriteria profesi dan waktu tertentu yang telah ditentukan atau yang disebut dengan standar pekerjaan. Pekerjaan itu sendiri merupakan suatu kegiatan dalam menyelesaikan sesuatu yang telah ditetapkan dengan menggunakan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang.

Untuk menjaga keberlangsungan dan mencapai tujuan perusahaan tersebut, tentunya harus diiringi dengan kinerja pegawai yang baik. Kinerja dapat di definisikan sebagai suatu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan keahlian tertentu yang mengacu kepada penyempurnaan dari pekerjaan sehingga hasil yang didapatkan sesuai dengan harapan. Selain itu, kinerja juga dapat berarti tingkat keberhasilan dari hasil kerja orang-orang yang tergabung dalam organisasi yang bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing masing dengan tujuan untuk mencapai tujuan dari organisasi. (Sinambela, 2015: 481)

Kinerja juga dapat di artikan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan berdasarkan kemampuan, pengalaman dan kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan dalam waktu pengerjaan yang telah ditentukan. Kinerja adalah salah satu bagian yang sering diukur karena kinerja dapat menunjukkan bagaimana performa perusahaan yang nantinya akan menentukan tingkat keberhasilan dari suatu perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Hokianto, 2023: 411)

Drngan komunikasi interpersonal yang baik antara pimpinan dengan pegawai, dapat mendorong kinerja yang dimiliki oleh pegawai agar dapat bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan dari organisasi. Komunikasi interpersonal yang baik juga dapat menekan dampak dari kendala yang timbul dalam suatu pekerjaan di organisasi. Berdasarkan hasil wawancara pra riset yang dilakukan oleh peneliti, kendala tersebut masih ditemukan dalam UNJ Press dimana hal tersebut ditunjukkan dengan adanya perbedaan pemahaman yang timbul akibat adanya gangguan dalam proses komunikasi antara

pimpinan dengan pegawai tentang penentuan *deadline* pembuatan buku yang seharusnya dikerjakan dalam waktu dua minggu sedangkan pimpinan ingin buku tersebut selesai dalam waktu tiga sampai empat hari. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara salah satu pimpinan UNJ Press yang menyatakan bahwa masih ditemukannya kendala dalam proses komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan pegawai. Meskipun demikian, upaya-upaya terus dilakukan oleh pimpinan untuk menjaga kelancaran dari komunikasi interpersonal antara pimpinan dengan pegawai UNJ Press.

1.2 Fokus Penelitian

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, komunikasi interpersonal yang baik harus dibentuk antara pimpinan dengan pegawai. Peran pimpinan sebagai orang yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi pengikutnya menunjukkan bahwa pimpinan memiliki tanggung jawab yang besar dalam menjaga kinerja dari pegawai dalam organisasi tersebut.

Dengan menjaga hubungan antara pimpinan dan pegawai yang baik dapat ditunjukkan dengan adanya penghargaan atau perhatian lebih yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai secara interpersonal. Dalam konteks di UNJ Press, komunikasi antara pimpinan dengan pegawai menjadi faktor penting dalam memastikan proses penerbitan buku dapat berjalan dengan baik. Akan tetapi dalam pengimplementasiannya, masih terdapat adanya hambatan yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan antara pimpinan dengan pegawai dimana kualitas hubungan pimpinan dan pegawai yang kurang baik dapat ditandai dengan kurangnya pemberian tanggung jawab dan penghargaan kepada pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah disajikan dan hasil pra riset yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa terdapat adanya kekurangan dalam proses komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dengan pegawai yang berdampak negatif kepada kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut sehingga menimbulkan komplain dari klien, maka dari itu penelitian ini berfokus pada bagaimana komunikasi interpersonal pimpinan dan pegawai dalam proses penerbitan buku dalam meningkatkan kinerja pegawai UNJ Press?

1.3 Tujuan Penelitian

Komunikasi interpersonal yang baik antara pimpinan dan pegawai memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian informasi, kepercayaan dan juga empati menjadi salah satu indikator dari komunikasi interpersonal yang baik antara pimpinan dan pegawai.

Apabila komunikasi interpersonal pimpinan dan pegawai tidak berjalan dengan baik, maka akan berdampak pada penurunan kinerja dari pegawai. Salah satu indikator komunikasi interpersonal yang belum baik antara pimpinan dengan pegawai ditandai dengan adanya miskomunikasi sehingga pesan yang diterima oleh penerima pesan tidak sesuai dengan pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Dalam hal ini, terjadi ketidaksesuaian antara keinginan pimpinan dalam menentukan tenggat waktu pekerjaan dengan kemampuan dan kondisi pegawai yang dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara ekspektasi pimpinan dan pegawai.

Berdasarkan data yang telah ditemukan dan dijelaskan oleh peneliti dalam latar belakang diatas, serta didukung oleh pra riset serta penelitian terdahulu, maka tujuan dibuatnya penelitian ini adalah untuk mengetahui komunikasi interpersonal pimpinan dan pegawai dalam proses penerbitan buku dalam meningkatkan kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang berjudul Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai UNJ Press ini diharapkan dapat memberi manfaat dalam dua aspek, yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis. Adapun manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Akademis

Manfaat akademis dari penelitian ini yaitu diharapkan bahwa penelitian ini akan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan pemahaman tentang ilmu komunikasi, terutama tentang komunikasi interpersonal pimpinan dan pegawai terhadap kinerja pegawai sehingga penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lainnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini yaitu penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam mengevaluasi komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh pimpinan dan pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi terutama kepada pimpinan dan pegawai UNJ Press dalam proses komunikasi interpersonal dan kinerja pegawai.