

**HUBUNGAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN KOMITMEN
TERHADAP ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)**

**Sarinah
Azhar Aziz**

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship of interpersonal communication and organizational commitment to employee job satisfaction. The hypothesis in this study were: "There is a positive relationship between organizational commitment interpersonal dan communication with employee job satisfaction". The better interpersonal communication and organizational commitment, the higher the job satisfaction of employees and vice versa worse interpersonal communication and organizational commitment, the lower the job satisfaction of employees.

Research hypothesis was tested by regression analysis two predictors. The analysis shows the price obtained at 14.021 with $p F = 0.000$, which means there is a very significant positive relationship between interpersonal communication and commitment to the organization by implementing employee job satisfaction on PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

The results showed that the importance to PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), to empower employees is based on implementing aspects of interpersonal communication and organizational commitment. It is expected to increase employee job satisfaction in implementing PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Keywords : *Interpersonal Communication, Organizational Commitment, Employee job satisfaction.*

A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasi yang pada akhirnya akan menjalankannya.

Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya, keberhasilan organisasi tidak akan tercapai. Kontribusi karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju ataupun mundurnya organisasi. Organisasi yang ingin maju dan berkembang akan memikirkan kepuasan kerja para karyawannya, dengan kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan akan menimbulkan

semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, namun bila karyawan dalam suatu organisasi tidak mendapatkan kepuasan maka mereka cenderung akan mencari organisasi lain yang mampu memberikan kepuasan ataupun melakukan tindakan-tindakan untuk meminta perhatian pada organisasi agar memikirkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja dapat dijadikan aspek untuk melihat kondisi suatu organisasi. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, produktifitas rendah, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, pencurian (Robbins, 2005). Robbins (2005) menerangkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Individu tidaklah lepas dari orang lain pada saat bekerja dan haruslah memenuhi nilai-nilai yang ada dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis, sehingga memberi keuntungan nyata tidak hanya bagi organisasi tapi bagi pekerja itu sendiri. Kondisi seperti inilah yang diharapkan setiap manajemen organisasi dan menjadi salah satu alasan peneliti untuk melakukan studi tentang kepuasan kerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah komunikasi. Penelitian yang dilakukan oleh Brunetto dan Wharton (2002) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi supervisi dan karyawan dengan kepuasan kerja mereka. Dijelaskan juga bahwa proses serta prosedur

komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Tubbs dan Moss (2002) mengemukakan efektivitas komunikasi interpersonal ditandai antara komunikan dan komunikator dalam sebuah proses komunikasi terwujud saling pengertian, kesenangan, mempengaruhi, hubungan sosial yang baik, juga adanya tindakan nyata sebagai umpan balik. Diharapkan dengan terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif yang didasari oleh asertivitas pada karyawan sebuah perusahaan, karyawan tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan sebuah perusahaan dalam rangka meminta perhatian dari pihak manajemen perusahaan hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan itu.

Selain komunikasi interpersonal ada faktor lain yang cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan hubungan antara seorang individu dengan organisasi dimana seseorang dengan komitmen organisasi yang tinggi memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi, berusaha sebaik mungkin serta memiliki penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi (Porter dan Smith, 2002). Setiap individu memiliki keunikan tersendiri yang dinyatakan dengan harapan-harapan dan motivasi yang berbeda sehingga menimbulkan perbedaan pula. Perbedaan tersebut akan menunjukkan kecenderungan individu memiliki komitmen organisasi yang bervariasi.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi serta memiliki keterlibatan yang besar terhadap kegiatan-kegiatan organisasi akan mengembangkan penilaian yang positif terhadap pekerjaannya.

Beberapa fenomena menunjukkan ketidakpuasan kerja terjadi di organisasi bisnis, bukan tidak mungkin fenomena tersebut terjadi di organisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Hasil penelitian Andrew Oswald dan Jonathan Gardner (Elliot, 2007) dari Warwick University menunjukkan terjadi penurunan sebesar 85% kepuasan kerja pegawai sektor layanan public seperti dokter, perawat, guru, dosen dan pegawai negeri sipil di Britania Raya dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2007.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Pada karyawan PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO).

B. PEMBAHASAN

1. Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja, berhubungan dengan konsep moral dan keterlibatan kerja, akan tetapi sesungguhnya berbeda. Moral dan kepuasan kerja berkaitan dengan keadaan emosional positif yang mungkin dialami oleh para pekerja. Locke (As'ad, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai

suatu keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. As'ad (2004), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya di masa depan.

Konsep kepuasan kerja mempunyai definisi yang berbeda-beda jika dilihat dari pendapat para ahli, namun pada prinsipnya mereka mempunyai pandangan yang sama tentang pengertian kepuasan kerja sebagai respon emosional dan afeksi. Robbins (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja seseorang adalah dengan penjumlahan angka-nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*).

Davis dan Newstrom (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja termasuk masalah yang penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi. Wexley dan Yukl (1998) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan pekerjaannya atau perasaan pekerja terhadap dan kondisi perasaan tentang dirinya. Perasaan yang berkaitan

dengan pekerjaan melibatkan aspek pembayaran, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, jenis pekerjaan struktur organisasi, dan mutu pengawasan. Perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Siegel dan Lane (1987) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan dimasa depan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menyangkut sikap dan penilaian positif atau negatif seseorang atas hasil pekerjaannya dan merupakan selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan. Karyawan yang tidak terlibat dengan pekerjaan mereka tidak dapat diharapkan mendapatkan kepuasan kerja yang sama dengan mereka yang terlibat. Hal tersebut menyebabkan bahwa dua orang dengan pekerjaan yang sama dapat melaporkan tingkat kepuasan yang berbeda. Perbedaan lain adalah keadilan yang dirasakan tentang perolehan orang lain, jika perolehan itu dirasa kurang adil maka pekerja akan merasa tidak puas dan berusaha mencari jalan untuk mendapatkan keadilan.

Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta keinginan, kebutuhan, serta pengalaman

masa lalunya yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan sehingga kepuasan kerja juga berkaitan dengan teori keadilan, dan motivasi.

Kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi pekerjaan di dalam pekerjaan dan pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan sehingga kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Akibatnya para manajer tidak hanya memantau pekerjaan dan lingkungannya namun juga memantau sikap karyawan terhadap kehidupan lain di luar lingkungan kerja seperti keluarga, hiburan, agama, dan politik (Davis et al., 2003).

As'ad (2004) mengatakan bahwa banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Berikut ditinjau faktor-faktor ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan, gaji dan penyeliaan, rekan-rekan sejawat yang menunjang, kondisi kerja yang menunjang.

Menurut Locke (dalam As'ad, 2004) ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan di atas, yaitu tingkat tantangan mental. Konsep dari tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih daripada yang dimiliki tenaga kerja,

atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja, akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri tersebut yaitu :

1. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
 2. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.
 3. Tugas yang penting (*task significance*). Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
 4. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
 5. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
 - a. Gaji penghasilan. Imbalan yang dirasakan Adil (*Equitable Reward*)
 - b. Penyelesaian/Supervisi
 - c. Rekan-rekan sejawat yang menunjang
 - d. Kondisi kerja yang menunjang
- Locke dalam Dunnette (2003) membagi tujuh aspek-aspek kepuasan kerja yang merupakan pengembangan Locke sebelumnya dan mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu:
- a. Pekerjaan, termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
 - b. Pembayaran, termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya.
 - c. Promosi termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapatkan promosi.
 - d. Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi, kepercayaan atas tugas yang diberikan serta kritik atas tugas yang dikerjakan.
 - e. Benefit termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti Tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan.
 - f. Kondisi kerja termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.
 - g. Supervisi termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif.
 - h. Rekan kerja termasuk kompetensi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.

- i. Perusahaan dan manajemen termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit.

Luthans (2006) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja dan kondisi kerja. Gilmer (2004) menyatakan bahwa ada sepuluh dimensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan dan manajemen, gaji, aspek intrinsik dari pekerjaan, supervisi, aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja, dan benefit.

Berdasarkan pendapat Locke, Luthans, dan Gilmer, maka terlihat ada tujuh dimensi yang sama dipergunakan para ahli tersebut dalam mengungkap dimensi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, serta perusahaan dan manajemen. Penelitian ini menggunakan tujuh dimensi tersebut dalam mengungkap kepuasan kerja karyawan.

2. Komunikasi Interpersonal

Menurut De Janasz, dkk (2002), komunikasi adalah proses dimana informasi mengalir dari sumber ke penerima dan kembali lagi. Kita berkomunikasi karena ingin sesuatu terjadi atau kita ingin memuaskan kebutuhan. Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi. Hanya melalui pentransferan makna suatu individu ke individu lain,

maka informasi atau gagasan dapat dihantarkan. Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu organisasi atau kelompok, yaitu : kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Pengertian komunikasi interpersonal dalam penelitian ini, setelah mempelajari beberapa pengertian tentang komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh beberapa ahli, maka penelitian ini cenderung menggunakan pendapat dari De Vito (1997), yaitu komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan, informasi, pikiran, sikap tertentu antara dua orang dan di antara individu itu terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan atau komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenal permasalahan yang akan dibicarakan yang pada akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku sehingga komunikasi itu menjadi penting.

Desain organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yang berbeda, yaitu : ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal (Gibson, dkk, 2006).

- a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*).
- b. Komunikasi ke atas (*upward communication*).
- c. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*).
- d. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*).

Pada sebuah organisasi, komunikasi mengalir dari individu kepada individu lain secara langsung baik formal

maupun kelompok meliputi komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal ataupun diagonal. Komunikasi tersebut disebut sebagai komunikasi interpersonal, yang merupakan pengaruh penting atas perilaku antar pribadi. Gibson, dkk (2006), menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal tidak dapat dielakkan dalam setiap fungsi organisasi sehingga komunikasi interpersonal merupakan suatu hal yang penting bagi pencapaian keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal di dalam organisasi sesuai pendapat Gibson dapat terjadi dengan empat arah yang berbeda, yaitu : ke bawah, ke atas, horizontal, serta diagonal.

De Vito (1997) menyatakan agar komunikasi interpersonal berlangsung dengan efektif, maka ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku komunikasi interpersonal tersebut.

- a. Keterbukaan (*openness*).
- b. Empati (*Emphaty*)
- c. Sikap mendukung (*supportiveness*)
- d. Kesetaraan (*equality*)

Menurut Lunandi (1994) ada empat aspek yang mempengaruhi komunikasi interpersonal yaitu : citra diri (*self-image*), citra pihak lain (*The image of the others*), lingkungan fisik, lingkungan sosial.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang ada dalam komunikasi interpersonal antara lain didasari oleh sikap terbuka, empati, saling mendukung, sikap positif, dan kesamaan diantara pihak yang terkait, komunikasi interpersonal sebagian besar juga terbentuk oleh citra diri (*self*

image), citra pihak lain (*the image of the other*), lingkungan fisik, dan lingkungan sosial yang pada akhirnya menimbulkan daya tarik seseorang dalam berkomunikasi juga sikap positif dan kesukaan pada orang lain untuk berkomunikasi yang lebih dikenal dengan atraksi interpersonal.

3. Komitmen Organisasi

Porter dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi didefinisikan sebagai pengidentifikasian dan keterlibatan dari seorang individu terhadap organisasi tertentu (dalam Meyer dan kawan-kawan, 1993). Sedangkan Becker mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kondisi bertahannya seseorang di dalam organisasi dikarenakan alasan biaya yang harus dikorbankan jika dia meninggalkan organisasi, seperti : keuntungan yang menarik dan senioritas, hubungan personal, serta usaha yang harus dilakukan untuk mendapatkan pekerjaan baru.

Mowday, Porter, dan Steers (dalam Meyer dkk, 1993) mendefinisikan komitmen organisasi sebagaimana yang pernah digambarkan Porter, yaitu sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang dengan komitmen tinggi akan memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin serta penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Individu yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari :

- (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut;
- (2)

kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut; dan (3) kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, dibanding dengan keterikatan, komitmen meliputi hubungan yang aktif antara pekerja dengan majikan dimana pekerja tersebut bersedia memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan organisasi.

Minner (1988) mendefinisikan komitmen organisasi diarahkan pada konsep *attitudinal commitment* yaitu komitmen dipandang dari sudut pandang sikap. Komitmen terhadap organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi dimana secara konseptual dicirikan dengan 3 (tiga) hal, yaitu : dorongan kuat untuk menjadi anggota organisasi (aspek loyalitas), dorongan untuk bekerja keras untuk organisasi (aspek keterlibatan) dan kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi (aspek identifikasi).

Charles O'Reilly (dalam Staw & Salancik, 1991) mengatakan ada 3 (tiga) fase komitmen organisasi, yaitu :

1. Fase kerelaan dan kepatuhan,
2. Fase identifikasi
3. Fase internalisasi

Allan dan Meyer (1990) dan Meyer et al., (1993) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yang terdiri atas:

a. Komitmen afektif, yaitu keikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginan sendiri.

- b. Komitmen kontinuans, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
- c. Komitmen normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

C. METODE PENELITIAN

Data-data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode skala dan dokumentasi perusahaan. Menurut Hadi (2006), penggunaan metode skala pengukuran psikologi didasari oleh beberapa anggapan sebagai berikut :

1. Subjek adalah orang yang tahu tentang dirinya sendiri.
2. Hal yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sama dengan yang dimaksudkan oleh peneliti.

Metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh jumlah karyawan serta status pendidikan, masa kerja dan golongan yang dimiliki karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Data ini diperoleh dari Bagian Sumber Daya Manusia.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala psikologis. Skala psikologis berisi

sekumpulan pernyataan yang diajukan kepada responden untuk diisi oleh responden. Ada tiga buah skala psikologis yang digunakan yaitu skala komunikasi interpersonal, skala komitmen organisasi dan skala kepuasan kerja.

1. Skala kepuasan kerja

Skala kepuasan kerja ini berisi aitem yang bertujuan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Skala terdiri dari aitem yang merupakan penjabaran dari tujuh aspek, yaitu: pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja, perusahaan dan manajemen.

2. Skala komunikasi interpersonal

Skala ini berisi aitem yang bertujuan untuk mengukur komunikasi interpersonal. Skala ini juga disusun oleh peneliti berdasarkan teori dari De Vito (1997) terdiri dari aitem yang merupakan penjabaran dari lima aspek, yaitu: keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan.

3. Skala komitmen terhadap organisasi.

Skala ini berisi aitem yang bertujuan untuk mengukur komitmen organisasi. Skala ini terdiri dari aitem yang merupakan penjabaran dari tiga aspek, yaitu: afektif, kontinuans, dan normatif.

Populasi adalah keseluruhan individu yang akan diselidiki dan mempunyai minimal satu sifat yang sama atau ciri-ciri yang sama dan untuk siapa kenyataan yang diperoleh dari subjek penelitian hendak digeneralisasikan (Hadi, 2006). Adapun yang dimaksud dengan menggeneralisasikan itu sendiri yaitu mengangkat kesimpulan sebagai sesuatu

yang berlaku bagi populasi (Arikunto, 2005). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), yang berjumlah 27.651 orang.

Besar anggota sampel harus dihitung berdasarkan teknik-teknik tertentu agar kesimpulan yang berlaku untuk populasi dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, faktor keterwakilan (*representativeness*) harus dijadikan pertimbangan. Sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan *purposive random sampling* yaitu berdasarkan ciri-ciri karakteristik subjek penelitian, yang berjumlah 207 orang dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Karyawan pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
2. Memiliki masa kerja minimal 5 (lima) tahun
3. Memiliki golongan IIA-IID

Metode analisis statistik digunakan pada penelitian ini. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi untuk menganalisis hubungan komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Analisis regresi digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis secara lebih mendalam hubungan faktor-faktor yang terdapat pada variabel bebas yaitu komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi dalam hubungannya kepuasan kerja karyawan.

D. PENUTUP

1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Komunikasi interpersonal dan komitmen terhadap organisasi dengan kepuasan kerja karyawan pelaksana. Hal tersebut diketahui dengan melihat nilai atau koefisien hubungan $r_{xy} = 14,021$ dengan nilai p sebesar $0,000$ ($p < 0,01$). Artinya semakin tinggi komunikasi interpersonal dan komitmen terhadap organisasi, maka kepuasan kerja karyawan pelaksana akan semakin tinggi dan sebaliknya semakin rendah komunikasi interpersonal dan komitmen terhadap organisasi maka kepuasan kerja karyawan pelaksana akan semakin rendah. Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan **diterima**.
2. Selanjutnya diketahui bahwa persentase sumbangan yang diberikan variabel komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja sebesar $8,192\%$. Kemudian dari hasil penelitian ini juga diketahui bahwa sumbangan yang diberikan oleh variabel komitmen terhadap organisasi sebesar $3,894\%$. Total sumbangan kedua variabel bebas (Komunikasi interpersonal dan komitmen terhadap organisasi) terhadap kepuasan kerja adalah sebesar $12,085\%$. Dengan hasil ini berarti masih terdapat $87,915\%$ pengaruh dari faktor-faktor lain terhadap kepuasan kerjayang belum diteliti dalam penelitian ini.
3. Secara umum karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

tergolong memiliki komunikasi interpersonal yang kategori sedang (selisih nilai rata-rata empirik dengan hipotetik tidak melebihi bilangan SD atau SB), komitmen terhadap organisasi juga kategori sedang (selisih nilai rata-rata empiric dengan hipotetik tidak melebihi bilangan SD atau SB) dan kepuasan kerja karyawan tersebut juga kategori sedang (selisih nilai rata-rata empiric dengan hipotetik tidak melebihi bilangan SD atau SB).

2. Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penting bagi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) untuk memberdayakan karyawan pelaksana didasarkan aspek-aspek komunikasi interpersonal dan komitmen terhadap organisasi. Pemberdayaan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan pelaksana di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Pemberdayaan yang perlu dilakukan berkaitan dengan peningkatan komunikasi interpersonal yang meliputi : keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan, sedangkan peningkatan komitmen organisasi meliputi : afektif, kontinuans, dan normatif.
2. Pemberdayaan komitmen terhadap organisasi dapat dilakukan oleh manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) atau Bagian Sumber Daya Manusia, melalui sharing dengan para karyawan pelaksana dalam upaya meningkatkan kualitas PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Adanya kegiatan tersebut diharapkan mampu

menstimulasi rasa memiliki karyawan pelaksana terhadap PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), dan karyawan pelaksana akan merasa ikut terlibat dalam membuat kebijakan dan kepentingan memajukan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sehingga komitmen organisasi yang dimiliki karyawan pelaksana akan meningkat.

3. Komunikasi interpersonal dapat ditingkatkan dengan mengaktifkan komunikasi interpersonal ke bawah (downward communication), komunikasi ke atas (upward communication), komunikasi horizontal (horizontal communication), dan komunikasi diagonal (diagonal communication). Terciptanya keefektifan tersebut akan terwujud apabila ditunjang dengan manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang kondusif. Upaya melakukan komunikasi interpersonal baik secara formal maupun informal dalam PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dapat dilakukan dengan membiasakan menggunakan bahasa verbal maupun nonverbal secara baik, hal tersebut dapat dimulai oleh atasan dalam menjalin komunikasi dengan bawahan.
4. Pemberdayaan keterbukaan, dukungan, serta sikap positif antar karyawan dapat dilakukan dengan memberi fasilitas karyawan pelaksana untuk saling berinteraksi, misalnya dengan mengadakan arisan, mengumumkan dan memberi ucapan kepada karyawan pelaksana yang sedang mendapatkan kebahagiaan seperti ulang tahun,

menikah, atau memiliki anak. Adanya kegiatan tersebut diharapkan mampu menstimulus karyawan pelaksana untuk lebih terbuka, member dukungan, dan member sikap positif pada karyawan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Allan, N.J. and Meyer, J.P. 1990. Measurement of Antecedents of Affective, Continuance and Normative commitment to Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-8.
- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri*. Edisi VI. Yogyakarta: Liberty.
- Brunetto, Y. and Farr-Wharton, R. 2002. *The Impact of Supervisor Communication on the Job Satisfaction of Early Career Police Officers*. Queensland Australia: IFSAM 2002 Conference Gold Coast.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. 2003. *Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill.
- De Janaz, S.C., Dowd, K.O. Schneider, B.Z., 2002., *Interpersonal Skill in Organizations*. International Edition., Singapore., The Mc.Graw-Hill Companies, Inc.
- De Vito, J.A. 1997. *Komunikasi Antar Manusia*. (terjemahan: Agus Maulana). Jakarta: Professional Books.
- Dunnette, M.D. 2003. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Raid McNally.

- Elliot, L. 2007. Job Satisfaction Falls to Public Workers. *The Guardian Magazine*. <http://www.society.guardian.co.uk/commongood/story/0815046102300.html>
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly., 2004, *Organizational (Behavior, Structure, Proses)*., Diterjemahkan: Organisasi (Perilaku, Struktur dan Proses) Alih Bahasa : Ir. Nunuk Adiarni, MM, 2006, Edisi ke dua belas, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Gillmer, B. 2004. *Applied Psychology*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing, Co.Ltd.
- Hadi, S. 2000. *Statistik I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Statistik II*. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Metodologi Research*. Jilid 1. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Metodologi Research*. Jilid 3. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Metodologi Research*. Jilid 4. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Panduan Manual Seri Program Statistik (SPS-2000)*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada. Publishing.
- Lunandi, A.G., 1994. Komunikasi Mengenai : Meningkatkan Efektifitas Komunikasi Antar Pribadi, Yogyakarta: Kanisius
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. Tokyo: Mc Graw-Hill International Book Co.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A. 1993. Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78: 538-55.
- Miner, J.B. 1988. *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.Inc.
- Oregon Survey Research Laboratory. 2000. *University of Oregon Instructional Faculty Survey*. Oregon University. <http://darkwing.uoregon.edu/fac/dirfacattoo/UOFACO.htm>
- Porter, L.W. and Smith, F.J. 2002. *The Etiology of Organizational Commitment*. Unpublisher Paper.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. 2002. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turn Over among Psychiatric Technician. *Journal of Applied Psychology*
- Robbins, S.P. 2004. *Organizational Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice-Hall.Inc.
- _____. 2005. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Seven Edition*. Prentice-Hall.Inc.
- Siegel, L. and Lane, I.M. 1987. *Personnal and Organizational Psychology*. Illinois, Richard D. Irwin.Inc.

- Staw, B.M. 1991. *Psychology Dimensions of Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Wexley, K.N. and Yukl, G. 1998. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.