

---

**FAKTOR-FAKTOR KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA CU KELING KUMANG TP MUKOK**

**Ester Yunarni**

ester\_mpa@yahoo.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

**ABSTRAKSI**

Melalui komunikasi yang baik, segala rencana dalam sebuah organisasi akan dapat ditangkap baik oleh bawahan sehingga dapat dijamin pelaksanaan dan keberhasilannya. Selain itu, komunikasi juga merupakan alat untuk penyampaian keputusan-keputusan, aturan-aturan, perintah, instruksi dari atasan kepada seluruh jajaran organisasi, serta alat penyampaian umpan balik dari seluruh jajaran organisasi kepada pemimpinnya. Pencapaian sasaran kinerja karyawan merupakan tanggung jawab bersama atasan dan bawahan sehingga membutuhkan komitmen bersama untuk mencapai target yang dikehendaki. Tanggung jawab bawahan adalah melaksanakan rencana kinerja yang disepakati dan mengkomunikasikan pencapaian beserta situasi yang dihadapi dalam mencapai sasaran tersebut. Tujuan penelitian ini adalah bagaimana penerapan komunikasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan pada CU Keling Kumang TP Mukok. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode pengumpulan data dengan metode wawancara dan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada CU Keling Kumang TP Mukok. Jumlah sampel yang diambil 34 orang dengan menggunakan metode sensus. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif.

**Kata kunci:** Komunikasi Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

**A. Pendahuluan**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Melalui berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja dan lingkungan masyarakat. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi atau perusahaan.

Dalam sebuah organisasi, komunikasi diibaratkan sebagai darah dalam tubuh. Aktivitas komunikasi itulah yang mengantar perintah dari atasan ke bawahan, menyampaikan laporan dari bawahan ke atasan atau menyalurkan informasi antarposisi yang setara atau antar karyawan. Dengan adanya lalu lintas perintah, laporan, dan informasi tersebut, organisasi bekerja untuk mencapai tujuan-tujuannya. Apabilakomunikasi dalam organisasi itu terhenti, tidak ada lagi perintah dan laporan, organisasi pun berhenti bekerja. Jika keadaan ini terus berlangsung sampai waktu yang sangat lama, organisasi pun bisa bubar.

Hubungan posisional yang paling umum, dan mungkin paling penting untuk kerja organisasi secara efisien dan efektif adalah hubungan atasan dengan bawahan. Keteraturan

dan pola dalam komunikasi atasan-bawahan memiliki hubungan untuk hampir seluruh organisasi. Bila hubungan atasan-bawahan dapat diperkokoh sumber daya manusia di seluruh organisasi dapat ditingkatkan.

Untuk menghasilkan kinerja seperti yang diinginkan, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan mutlak diperlukan. Komunikasi juga dapat memengaruhi kelangsungan kegiatan perusahaan secara berkesinambungan, karena menyangkut bagaimana atasan memotivasi, memberi perintah dan memimpin karyawannya. Sebaliknya komunikasi yang tidak efektif dapat menghambat peningkatan kinerja karyawan.

Begitu juga pada CU Keling Kumang, komunikasi yang terjadi pada karyawan haruslah efektif, di mana arus pesan yang disampaikan di antara karyawan dapat diterima dan dapat memengaruhi kegiatan organisasi serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan komunikasi pada CU Keling Kumang TP Mukok dan apa yang harus dikembangkan agar komunikasi menjadi efektif. Supaya penelitian ini terarah, maka pembatasan masalah ditentukan pada faktor-faktor komunikasi yang efektif yakni jabatan, tempat, alat komunikasi dan kepadatan kerja.

## **B. Kajian Teori**

Istilah komunikasi semakin hari semakin populer. Begitu populernya hingga terdapat berbagai istilah komunikasi. Ada komunikasi timbal balik, ada komunikasi tatap muka, ada komunikasi langsung, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, komunikasi dua arah dan lain sebagainya. Namun apa pun istilahnya, bila kita tetap berorientasi pada objek ilmu komunikasi dan memahami ruang lingkungannya, semua istilah tersebut dapat diberi pengertian secara jelas dan dapat dibedakan menurut karakteristiknya masing-masing.

Menurut Hermawan (2012: 20):

“Komunikasi efektif merupakan kemampuan berkomunikasi tidak hanya didukung oleh kemampuan komunikator dalam menyampaikan pesan, tetapi juga didukung oleh latar belakang sang komunikan terkait referensi-referensi yang ada di dalam dirinya menyangkut pesan yang diterimanya. Semakin memadainya semua referensi dan sumber informasi yang dimilikinya, maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.”

Menurut Cangara (2014: 30): Ada empat unsur yang dapat memengaruhi jalannya komunikasi, yaitu:

1. Sumber, dalam komunikasi antar manusia, sumber bisa terdiri dari satu orang, tetapi juga bisa dalam bentuk kelompok misalnya partai, organisasi atau lembaga.

2. Pesan, sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima, pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi.
3. Media, alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima, seperti telepon, surat, dan telegram.
4. Penerima, pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber yang terdiri dari satu orang atau lebih.

Salah satu jenis komunikasi yang sangat penting adalah komunikasi yang terjadi secara tatap muka antara beberapa pribadi. Dalam operasionalnya, komunikasi berlangsung secara timbal balik dan menghasilkan umpan balik secara langsung dalam menanggapi suatu pesan. Komunikasi yang dilakukan dengan dua arah dan umpan balik secara langsung akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif.

Menurut Cangara (2014: 44): “Komunikasi sebagai ilmu, mempelajari perilaku manusia dalam berkomunikasi. Komunikasi dapat digambarkan dalam berbagai model atau gambaran yang dapat membantu untuk memberi fungsi komunikasi dari segi alur kerja, membuat hipotesis dan juga untuk memenuhi perkiraan-perkiraan praktis dalam strategi komunikasi.”

Menurut Cangara (2014: 45): Ada tiga model komunikasi yang perlu diketahui dalam memahami komunikasi antar manusia, yaitu:

1. Model Analisis Dasar Komunikasi  
Model ini dinilai sebagai model klasik atau model pemula komunikasi yang dapat diterapkan dalam proses komunikasi antar manusia.
2. Model Proses Komunikasi  
Model ini menggambarkan komunikasi sebagai proses yang dinamis yang bisa berfungsi ganda sebagai pengirim dan penerima pesan.
3. Model Komunikasi Partisipasi  
Komunikasi sebagai suatu proses yang memusat menuju ke arah pengertian bersama yang dapat dicapai meski kebersamaan pengertian pada suatu objek atau pesan tidak pernah sempurna secara penuh.

Proses komunikasi menjadi lebih spesifik dan lebih nyata seperti para manajer menerjemahkan strategi ke dalam harapan kerja. Para manajer juga membantu menyesuaikan harapan karyawan mengenai masa depan melalui usaha-usaha perubahan budaya perusahaan, seperangkat nilai, kepercayaan dan norma-norma.

Menurut Rivai dan Sagala (2009: 808):

“Mengomunikasikan arah strategis diawali dengan poin awal yang logis. Dengan menjabarkan strategi ke dalam tujuan kinerja, manajemen memberikan para karyawan beberapa informasi khusus yang nyata. Semakin jelas penjabaran, semakin membantu usaha karyawan dan manajemen. Usaha ini membantu karyawan memahami perubahan yang dikehendaki. Bagaimanapun, komunikasi awal ini memiliki pengaruh langsung yang tidak kecil terhadap evaluasi, penerimaan atau pelaksanaan. Ketika diintegrasikan dengan evaluasi kinerja, akan memberikan

umpan balik berdasarkan harapan dan keinginan para karyawan. Umpan balik dan observasi langsung terhadap hasil yang diperoleh dapat lebih kuat daripada evaluasi kinerja manajerial”

Komunikasi adalah jembatan yang mempertemukan antar anggota dalam suatu perusahaan. Namun terkadang belum disadari betapa pentingnya mewaspadai komunikasi yang terputus. Hal ini mungkin terjadi sebagai akibat merasa dirinya paling penting.

Menurut Rivai dan Sagala (2009: 809-810): komunikasi yang efektif dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Jabatan, level jabatan sedikit banyak mempengaruhi kelancaran komunikasi diantara pihak-pihak. Bagi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi malu jika harus berkomunikasi dengan bawahannya, demikian pula bawahan merasa canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.
2. Tempat, ruang kerja yang terpisah (yang mungkin jauh) akan mempengaruhi komunikasi, baik antar karyawan yang selevel maupun antara atasan dengan bawahan.
3. Alat Komunikasi, alat komunikasi sangat besar pengaruhnya dalam menciptakan kelancaran berkomunikasi. Akan tetapi saat ini masalah alat sesungguhnya bukan lagi penghalang karena telah ada alat komunikasi.
4. Kepadatan Kerja, kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi, terutama di kota besar dengan volume kerja yang padat dan memerlukan ekstra hati-hati. Jangankan untuk berkomunikasi, bahkan terkadang untuk makan pun tidak sempat.

Adanya perbedaan sudut pandang dan adanya perasaan perlakuan yang tidak adil dan tidak pernah dikomunikasikan sebelumnya dapat menyebabkan kesenjangan dalam berkomunikasi. Para karyawan tidak sepenuhnya diarahkan ke dalam visi, nilai dan tujuan-tujuan yang didukung manajemen. Sebaliknya, manajemen senior juga tidak diarahkan kepada apa yang benar-benar karyawan inginkan dan pikirkan. Garis komunikasi sedang kacau, dan dengan garis komunikasi yang kacau tersebut, ikatan kepercayaan dan rasa hormat yang baik juga lenyap.

Menurut Ruben dan Stewart (2013: 66):

“Pentingnya komunikasi dan cara-cara pengolahan informasi merupakan hal yang sangat jelas ketika seseorang mengingat beberapa fungsi dasar komunikasi bagi kehidupan. Adapun fungsi komunikasi dasar kehidupan tersebut adalah:

1. Perkawanan dan Perkawinan  
Seperti pada makhluk lainnya, perkawanan manusia melibatkan identifikasi dan daya tarik pasangan. Proses ini dilakukan terutama melalui cara penglihatan, pendengaran dan sentuhan,
2. Perkembangbiakan  
Komunikasi antar sel dalam sistem saraf hewan dan manusia melibatkan pengiriman informasi, penyandian secara elektrik dan kimiawi antara dua sel atau lebih.
3. Hubungan orang tua-anak dan sosialisasi

Untuk hewan-hewan sosial, hubungan yang diperluas antara orang tua dan anak-anaknya itu diperlukan. Bila hubungan yang diperluas ini tidak terjadi, peran penting komunikasi untuk kelangsungan hidup harus lebih ditingkatkan.

4. Petunjuk Arah

Proses navigasi sangat penting, meskipun bentuk komunikasi dan cara yang digunakan berbeda. Misalnya berjalan melintasi ruangan untuk mengambil sebuah majalah.

5. Pertahanan Diri

Komunikasi memegang peranan penting dalam proses melalui mana manusia mengidentifikasi dan merespon ancaman terhadap keselamatan dan kesejahteraan mereka.

6. Pemilikan Wilayah

Pembuatan dan pemeliharaan rumah atau wilayah adalah kegiatan lain di mana komunikasi sangat diperlukan.”

Dengan komunikasi yang baik, segala rencana akan dapat ditangkap secara baik oleh bawahan sehingga dapat dijamin pelaksanaannya dan keberhasilannya. Jadi, melalui komunikasi seorang manajer atau pemimpin menjalankan semua fungsinya, mulai dari perencanaan, pelaksanaan yang meliputi bagaimana mengorganisasi, mengkoordinasi, mengarahkan dan memotivasi, serta mengendalikan dan mengawasi. Di samping itu, komunikasi merupakan alat penyampaian keputusan-keputusan, aturan-aturan, perintah, instruksi dari atasan kepada seluruh jajaran organisasi, serta alat penyampaian umpan balik dari seluruh jajaran organisasi kepada pemimpinnya.

Menurut Pace dan Faulus (2010: 184), ada empat arah formal aliran dalam sebuah komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi ke bawah yaitu penyampaian informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.
2. Komunikasi ke atas yaitu penyampaian informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan).
3. Komunikasi horizontal yaitu terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan dalam unit kerja yang sama.
4. Komunikasi lintas saluran yaitu proses penyampaian informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan.

Menurut Umar (2013: 42):

“Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dengan mesin. Komunikasi dapat terjadi karena adanya komponen komunikator yang mengirimkan pesan yang diekspresikan (*encoded*) melalui lambang dalam bentuk bahasa. Pesan disampaikan melalui perantara, yaitu media komunikasi. Kemudian, pesan diterima oleh penerima pesan (*recipient*) yang selanjutnya pesan diubah/ditafsirkan (*decoded*).”

Untuk menilai pencapaian kinerja karyawan, perlu ditentukan orang-orang yang paling memahami kinerja karyawan. Pihak paling memahami rencana sasaran kinerja karyawan yaitu atasannya, namun yang paling mengetahui kinerja karyawan belum tentu atasannya. Penilaian perilaku karyawan mungkin akan lebih tepat bila dilakukan oleh karyawan lain yang memiliki hubungan kerja dengan karyawan tersebut.

Menurut Aprianto dan Arisandy (2013: 399-400):

“Pencapaian sasaran kinerja karyawan merupakan tanggung jawab bersama atasan dan bawahan sehingga membutuhkan komitmen bersama untuk mencapai target yang dikehendaki. Tanggungjawab bawahan adalah melaksanakan rencana kinerja yang disepakati dan mengkomunikasikan pencapaian beserta situasi yang dihadapi dalam mencapai sasaran tersebut. Atasan bertanggungjawab memberikan umpan balik dan *coaching*, melakukan pengamatan, *monitoring* kerja dan dokumentasi kinerja.”

Menurut Pace dan Faules (2010: 204):

“Hubungan posisional yang paling umum, dan mungkin paling penting untuk kerja organisasi secara efektif dan efisien, adalah hubungan atasan-bawahan. Dalam organisasi, jabatan-jabatan disusun dalam dalam urutan hierarki, menciptakan serangkaian hubungan atasan-bawahan di seluruh organisasi. Bila hubungan atasan-bawahan dapat diperkokoh, sumber daya manusia di seluruh organisasi dapat ditingkatkan.”

Menurut Robbins (2006: 392): “Komunikasi memperkuat *motivasi* dengan menjelaskan ke para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.”

## **C. Metode Penelitian**

### **1. Bentuk Penelitian**

Penulis menggunakan metode deskriptif dalam penelitian ini. Metode deskriptif adalah metode penelitian yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti sesuai dengan kondisi pada saat penelitian dilakukan. Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah CU Keling Kumang TP Mukok.

### **2. Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Wawancara**

Menurut Sugiyono (2012a: 137): “Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh.” Dalam hal ini, penulis mewawancarai karyawan CU Keling Kumang TP Mukok untuk diminta data yang diperlukan dalam penelitian ini.

b. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2012a: 142): “Kuesioner merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.”

3. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2012a: 80): “Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada pada CU Keling Kumang TP Mukok yang berjumlah 34 orang.

b. Sampel

Menurut Sugiyono (2012b: 68): “Sampel jenuh merupakan penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.” Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil seluruh anggota populasi.

4. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis adalah teknik analisis data kualitatif, yaitu dengan melihat jawaban dari responden melalui kuesioner yang telah disebarkan, kemudian jawaban-jawaban dari kuesioner tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria yang ada. Dari hasil pengelompokan dan penjumlahan tersebut ditentukan persentasenya dan dianalisis serta ditarik suatu kesimpulan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skala likert sebanyak lima tingkatan. Untuk tingkat kinerja karyawan dari faktor-faktor komunikasi yang efektif diberikan lima penilaian dengan bobot sebagai berikut:

Sangat Setuju	: bobot 5
Setuju	: bobot 4
Netral	: bobot 3
Tidak Setuju	: bobot 2
Sangat Tidak Setuju	: bobot 1

Untuk mengetahui kriteria pengelompokan antar masing-masing tingkatan setelah bobot penilaian dijumlahkan dan dirata-ratakan, maka dapat dihitung dengan rumus statistik. Menurut Simamora (2004: 130): Rentang skala (RS) dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{m-n}{b}$$

Dimana:

m = angka tertinggi di dalam pengukuran. Dengan angka tertinggi adalah 5, angka terendah adalah 1.

n = angka terendah dalam pengukuran

b = banyaknya kelas yang dibentuk

Dengan rumus di atas, maka rentang skala dapat dihitung sebagai berikut:

$$RS = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan di atas, rentang skala yang diperoleh adalah 0,8, maka skala numeriknya adalah sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS)	: rentang 4,20-5,00
Setuju (S)	: rentang 3,40-4,19
Netral (N)	: rentang 2,60-3,39
Tidak Setuju (TS)	: rentang 1,80-2,59
Sangat Tidak Setuju (STS)	: rentang 1,00-1,79

#### **D. Hasil Analisis Data Penelitian dan Pembahasan**

##### **1. Deskripsi Peta Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada pada CU Keling Kumang TP Mukok yang berjumlah 34 orang, oleh karena teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil seluruh anggota populasi maka seluruh karyawan yang ada pada CU Keling Kumang TP Mukok dijadikan sampel.

Analisis deskriptif peta penelitian dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik karyawan yang dijadikan responden dalam penelitian ini. Gambaran umum tentang responden diperoleh dari data diri yang terdapat dalam kuesioner pada bagian identitas responden yang meliputi jenis kelamin, jabatan/bagian, pendidikan terakhir, status, masa kerja dan umur. Berikut ini akan diuraikan mengenai karakteristik responden:

##### **a. Berdasarkan Jenis Kelamin:**

- 1) Laki-laki sebanyak 21 orang atau 61,77 persen
- 2) Perempuan sebanyak 13 orang atau 38,23 persen

##### **b. Berdasarkan Pendidikan:**

- 1) SD sederajat sebanyak 1 orang atau 2,94 persen
- 2) SMP sebanyak 2 orang atau 5,89 persen
- 3) SMA sederajat sebanyak 22 orang atau 64,71 persen

- 4) Akademi/Universitas sebanyak 9 orang atau 26,47 persen
  - c. Berdasarkan Status:
    - 1) Kawin sebanyak 18 orang atau 52,94 persen
    - 2) Belum kawin sebanyak 16 orang atau 47,06 persen
  - d. Berdasarkan Masa Kerja:
    - 1) Masa kerja 1-5 tahun sebanyak 19 orang atau 55,88 persen
    - 2) Masa kerja 6-10 tahun sebanyak 10 orang atau 29,41 persen
    - 3) Masa kerja 11-15 tahun sebanyak 5 orang atau 14,71 persen
  - e. Berdasarkan Umur:
    - 1) Umur 21-30 tahun sebanyak 17 orang atau 50,00 persen
    - 2) Umur 31-40 tahun sebanyak 10 orang atau 29,41 persen
    - 3) Umur 41-50 tahun sebanyak 7 orang atau 20,59 persen
2. Analisis Komunikasi Karyawan

**TABEL 1**  
**CREDIT UNION KELING KUMANG TP MUKOK**  
**REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG**  
**FAKTOR-FAKTOR KOMUNIKASI YANG EFEKTIF**  
**DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**

No	Pertanyaan	Rata-rata
<b>A Faktor Jabatan</b>		
1	Atasan memiliki kepercayaan diri dan bersedia melakukan diskusi dengan bawahan	4,18
2	Bawahan merasa tidak segan untuk berkomunikasi dengan atasan	4,08
3	Atasan aktif berbicara dalam pertemuan-pertemuan, mampu menerangkan instruksi dan kebijakan, dan suka berbincang-bincang dengan bawahan	4,05
4	Bawahan merasa bahwa atasan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengambilan keputusan	4,27
<b>Jumlah</b>		16,58
<b>Rata-rata</b>		<b>4,15</b>
<b>B Faktor Tempat</b>		
5	Ruangan kerja terletak sangat strategis, sehingga mudah untuk berkomunikasi	4,27
6	Tata letak ruangan kerja mendukung atasan dan bawahan untuk berkomunikasi	3,58
7	Atasan selalu memberikan informasi di mana pun dia berada	3,56
<b>Jumlah</b>		11,41
<b>Rata-rata</b>		<b>3,80</b>
<b>C Faktor Alat Komunikasi</b>		
8	Teknologi yang dipakai perusahaan membantu komunikasi atasan dan bawahan	3,73
9	Semua kegiatan dan media komunikasi sesuai dengan kebijakan	3,52
10	Atasan selalu memberikan informasi secara lisan maupun tulisan	4,18
<b>Jumlah</b>		11,43
<b>Rata-rata</b>		<b>3,81</b>
<b>D Faktor Kepadatan Kerja</b>		

11	Pekerjaan terlalu banyak sehingga menghambat komunikasi atasan dan bawahan	3,35
12	Keaktifan atasan dalam berkomunikasi cenderung bergantung pada faktor-faktor seperti kepadatan kerja	3,64
13	Atasan dan bawahan tidak pernah berkomunikasi di sela-sela kesibukan	4,27
14	Atasan bertemu dengan bawahan secara teratur untuk berdiskusi dan bertukar pikiran	3,97
<b>Jumlah</b>		15,23
<b>Rata-rata</b>		<b>3,80</b>

Sumber: Data olahan, 2014

### 3. Analisis Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan mencakup tiga dimensi yaitu *attitude*, *skill* dan *knowledge*. Masing-masing kriteria berdasarkan sifat pekerjaan, kriteria berdasarkan perilaku dan kriteria berdasarkan hasil dengan rentang penilaian, yaitu antara 1 sampai dengan 5 di manasangat bagus diberi skor 5, di atas rata-rata diberi skor 4, cukup bagus diberi skor 3, kurang diberi skor 2 dan sangat kurang diberi skor 1 (buruk). Berikut poin-poin penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok, dari masing-masing aspek:

#### a. Aspek *Attitude*, mencakup:

##### 1) Pribadi:

- a) Secara konsisten bersikap jujur dan menjaga integritas diri,
- b) Menunjukkan semangat yang tinggi untuk berprestasi,
- c) Ketahanan, kegigihan bekerja di bawah tekanan,
- d) Penuh antusiasme,
- e) Percaya diri dan keyakinan diri,
- f) Menampilkan minat belajar yang tinggi,
- g) Bekerja dengan inisiatif sendiri,
- h) Bekerja tuntas, lengkap dan selesai tepat waktu,
- i) Keberanian mengatasi masalah,
- j) Selalu menjaga kesehatan dan gaya hidup yang sehat, dan
- k) Mengatur, mengelola keuangan pribadi dan keluarga dengan baik.

##### 2) Bisnis

- a) Mendengarkan dengan baik,
- b) Berpenampilan menarik dan rapi, dan
- c) Menerapkan etika bisnis.

##### 3) Sosial

- a) Suka menolong,

- b) Bekerjasama dalam tim,
  - c) Mudah bergaul,
  - d) Bersedia berbagi ilmu, dan
  - e) Keterlibatan dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- b. Aspek *Skill*, mencakup:
- 1) Manajemen
    - a) Membuat perencanaan kerja (tahunan, bulanan, mingguan, harian),
    - b) Memimpin rapat dan *briefing*,
    - c) Mendelegasikan tugas dan tanggungjawab, dan
    - d) Melakukan *monitoring* dan supervisi.
  - 2) Teknis
    - a) Kemampuan memotivasi Staf,
    - b) Kemampuan melakukan *coaching* dan *counseling*,
    - c) Kemampuan menangani *error* program transaksi/CUCIS,
    - d) Kemampuan melakukan analisis PEARLS,
    - e) Kemampuan melakukan presentasi,
    - f) Kemampuan membangun tim, dan
    - g) Kemampuan mengambil keputusan.
  - 3) Bisnis
    - a) Penguasaan ilmu pemasaran,
    - b) Kemampuan membangun hubungan dengan anggota dan calon anggota,
    - c) Penguasaan di bidang keuangan,
    - d) Penguasaan di bidang kredit, dan
    - e) Kemampuan menganalisis dan mengelola resiko.
  - 4) Komunikasi
    - a) Kemampuan melakukan negosiasi dan lobi,
    - b) Kemampuan mengoperasikan alat komunikasi (telepon, email, *web*), dan
    - c) Kemampuan berbicara di depan umum.
- c. Aspek *Knowledge*, mencakup:
- 1) Manajemen
    - a) Perencanaan dan program kerja,
    - b) Pengorganisasian tim kerja,
    - c) Memimpin dan mengarahkan tim kerja, dan
    - d) Pengawasan dan evaluasi.

- 2) Teknis
  - a) Memotivasi Staf,
  - b) *Coaching* dan *counseling*,
  - c) Membuat laporan bulanan,
  - d) Analisis PEARLS,
  - e) Presentasi,
  - f) Kerjasama tim, dan
  - g) *Financial Literacy*.
- 3) Bisnis
  - a) *Marketing*,
  - b) *Customer Relationship Management*,
  - c) Manajemen Keuangan,
  - d) Manajemen Kredit, dan
  - e) Manajemen Resiko.
- 4) Komunikasi
  - a) Negosiasi, dan
  - b) *Public Speaking*.

Berikut adalah hasil analisis terhadap penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok tahun 2014:

1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut disajikan data hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok yang menjadi responden berdasarkan jenis kelamin seperti tampak dalam Tabel 2 berikut ini:

**TABEL 2**  
**CREDIT UNION KELING KUMANG TP MUKOK**  
**DESKRIPSI PENILAIAN KINERJA RESPONDEN**  
**BERDASARKAN JENIS KELAMIN**

Keterangan	Jumlah Karyawan	Skor	Rata-rata
Laki-laki	21	74	3,52
Perempuan	13	45	3,46
Jumlah	34	119	3,50

Sumber: Data olahan, 2014

Dari Tabel 2 dapat diketahui hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok berdasarkan jenis kelamin. Jumlah skor penilaian kinerja karyawan dari 34 orang responden adalah sebesar 119 dengan skor rata-rata adalah 3,50 yang berarti berada pada level “cukup bagus”. Jumlah skor kinerja dari 21 orang karyawan laki-laki

adalah sebesar 74 dengan skor rata-rata 3,52 berada pada level “cukup bagus” sedangkan jumlah skor kinerja dari 13 orang karyawan perempuan adalah sebesar 3,46 berada pada level “cukup bagus”. Tampak bahwa penilaian terhadap kinerja karyawan laki-laki lebih tinggi dibandingkan kinerja karyawan perempuan, aspek yang cukup menonjol dalam penilaian pada karyawan tersebut adalah aspek komunikasi dan kemampuan bekerja dalam tim.

## 2. Berdasarkan Pendidikan

Berikut disajikan data hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok yang menjadi responden berdasarkan pendidikan seperti tampak dalam Tabel 3 berikut ini:

**TABEL 3**  
**CREDIT UNION KELING KUMANG TP MUKOK**  
**DESKRIPSI PENILAIAN KINERJA RESPONDEN**  
**BERDASARKAN PENDIDIKAN**

Keterangan	Jumlah Karyawan	Skor	Rata-rata
SD	1	2	2,00
SMP	2	5	2,50
SMA	22	72	3,27
Akademi/Universitas	9	40	4,44
Jumlah	34	119	3,50

Sumber: Data olahan, 2014

Dari Tabel 3 dapat diketahui hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok berdasarkan tingkat pendidikan. Jumlah skor penilaian kinerja karyawan dari 34 orang responden adalah sebesar 119 dengan skor rata-rata adalah 3,50 yang berarti berada pada level “cukup bagus.” Jumlah skor kinerja dari 1 orang karyawan dengan pendidikan terakhir SD adalah sebesar 2 dengan skor rata-rata 2,00 berada pada level kurang bagus, jumlah skor penilaian kinerja dari 2 orang karyawan dengan tingkat pendidikan SMP adalah sebesar 5 dengan rata-rata skor 2,5 berada pada level kurang bagus, jumlah skor penilaian kinerja dari 22 orang karyawan dengan tingkat pendidikan SMA adalah sebesar 72 dengan skor rata-rata 3,27 berada pada level cukup bagus dan jumlah skor penilaian kinerja dari 9 orang karyawan dengan tingkat pendidikan Akademi/Universitas adalah sebesar 40 dengan skor rata-rata 4,44 berada pada level bagus. Karyawan dengan tingkat pendidikan Akademi/Univeristas tampak lebih tinggi kinerjanya dibandingkan dengan tingkat pendidikan di bawahnya, aspek yang paling menonjol dalam hasil penilaian tersebut adalah aspek sikap/*attitude*, kemampuan mengelola tim, dan komunikasi.

## 3. Berdasarkan Status

Berikut disajikan data hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok yang menjadi responden berdasarkan status pernikahan seperti tampak dalam Tabel 4 berikut ini:

**TABEL 4**  
**CREDIT UNION KELING KUMANG TP MUKOK**  
**DESKRIPSI PENILAIAN KINERJA RESPONDEN**  
**BERDASARKAN STATUS**

Keterangan	Jumlah Karyawan	Skor	Rata-rata
Kawin	18	69	3,83
Belum Kawin	16	50	3,13
Jumlah	34	119	3,50

*Sumber: Data olahan, 2014*

Dari Tabel 4 dapat diketahui hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok berdasarkan status pernikahan. Jumlah skor penilaian kinerja karyawan dari 34 orang responden adalah sebesar 119 dengan skor rata-rata adalah 3,50 yang berarti berada pada level “cukup bagus.” Jumlah skor kinerja dari 18 orang karyawan dengan status kawin adalah sebesar 69 dengan skor rata-rata 3,83 berada pada level “cukup bagus” dan jumlah skor penilaian kinerja dari 16 orang karyawan dengan status belum kawin adalah sebesar 50 dengan rata-rata skor 3,13 berada pada level “cukup bagus”. Tampak bahwa karyawan dengan status kawin kinerjanya lebih tinggi dibandingkan dengan yang belum kawin, aspek yang menonjol dari hasil penilaian adalah aspek kerjasama tim dan kemampuan dalam berkomunikasi.

#### 4. Berdasarkan Masa Kerja

Berikut disajikan data hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok yang menjadi responden berdasarkan masa kerja seperti tampak dalam Tabel 5 berikut ini:

**TABEL 5**  
**CREDIT UNION KELING KUMANG TP MUKOK**  
**DESKRIPSI PENILAIAN KINERJA RESPONDEN**  
**BERDASARKAN MASA KERJA**

Keterangan	Jumlah Karyawan	Skor	Rata-rata
1-5 tahun	19	59	3,83
6-10 tahun	10	38	3,13
11-15 tahun	5	22	4,40
Jumlah	34	119	3,50

*Sumber: Data olahan, 2014*

Dari Tabel 5 dapat diketahui hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok berdasarkan masa kerja. Jumlah skor penilaian kinerja karyawan dari 34 orang responden adalah sebesar 119 dengan skor rata-rata adalah 3,50 yang

berarti berada pada level “cukup bagus”. Jumlah skor kinerja dari 19 orang karyawan dengan masa kerja 1 sampai dengan 5 tahun adalah sebesar 59 dengan skor rata-rata 3,11 berada pada level “cukup bagus”, jumlah skor penilaian kinerja karyawan dari 10 orang dengan masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun adalah sebesar 38 dengan skor rata-rata 3,80 berada pada level “cukup bagus” dan jumlah skor penilaian kinerja dari 5 orang karyawan dengan masa kerja 11 sampai dengan 15 tahun adalah sebesar 22 dengan rata-rata skor 4,40 berada pada level “di atas rata-rata”. Tampak bahwa karyawan dengan masa kerja 11 sampai dengan 15 tahun kinerjanya lebih tinggi dibandingkan dengan yang masa kerja di bawahnya, aspek penilaian yang paling menonjol adalah *skill*, sikap, kerjasama tim dan komunikasi.

#### 5. Berdasarkan Umur

Berikut disajikan data hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok yang menjadi responden berdasarkan umur seperti dalam Tabel 6 berikut ini:

**TABEL 6**  
**CREDIT UNION KELING KUMANG TP MUKOK**  
**DESKRIPSI PENILAIAN KINERJA RESPONDEN**  
**BERDASARKAN UMUR**

Keterangan	Jumlah Karyawan	Skor	Rata-rata
21-30 tahun	17	42	2,47
31-40 tahun	10	45	4,50
41-50 tahun	7	32	4,57
Jumlah	34	119	3,50

Sumber: Data olahan, 2014

Dari Tabel 6 dapat diketahui hasil penilaian kinerja karyawan CU Keling Kumang TP Mukok berdasarkan umur. Jumlah skor penilaian kinerja karyawan dari 34 orang responden adalah sebesar 119 dengan skor rata-rata adalah 3,50 yang berarti berada pada level “cukup bagus”. Jumlah skor kinerja dari 19 orang karyawan dengan usia 21 sampai dengan 30 tahun adalah sebesar 42 dengan skor rata-rata 2,47 berada pada level “kurang bagus”, jumlah skor penilaian kinerja karyawan dari 10 orang dengan usia 31 sampai dengan 40 tahun adalah sebesar 45 dengan skor rata-rata 4,50 berada pada level “di atas rata-rata” dan jumlah skor penilaian kinerja dari 7 orang karyawan dengan usia 41 sampai dengan 50 tahun adalah sebesar 32 dengan rata-rata skor 4,57 berada pada level “di atas rata-rata”. Tampak bahwa karyawan dengan usia 41 sampai dengan 50 tahun kinerjanya lebih tinggi dibandingkan dengan yang masa kerja di bawahnya, aspek penilaian yang agak tinggi pada aspek kepribadian, komunikasi dan kerjasama tim.

## **E. Penutup**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan komunikasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan pada CU Keling Kumang TP Mukok.

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan di mana mayoritas karyawan CU Keling Kumang TP Mukok yang dijadikan responden dalam penelitian menyatakan setuju bahwa komunikasi telah berjalan efektif. Hal ini disimpulkan oleh faktor jabatan yang memperoleh rata-rata skor 4,15 atau berada pada rentang 3,40-4,19. Faktor tempat rata-rata skor 3,80 atau berada pada rentang 3,40-4,19. Faktor alat komunikasi rata-rata skor 3,81 atau berada pada rentang 3,40-4,19. Dan faktor kepadatan kerja rata-rata skor 3,24 atau berada pada rentang 3,40-4,19.

Berpedoman pada kesimpulan seperti dikemukakan di atas, maka penulis dapat memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. CU Keling Kumang TP Mukok sebaiknya tetap mempertahankan bahkan meningkatkan komunikasi yang selama ini telah terjalin selama ini. Dengan memperhatikan setiap faktor-faktor dalam komunikasi dimana atasan harus saling berkomunikasi dengan bawahan secara lisan maupun tulisan. Seorang atasan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengambilan keputusan. Tata letak ruangan kerja yang sangat strategis juga harus dipertahankan, sehingga komunikasi dapat berjalan dengan efektif.
2. CU Keling Kumang TP Mukok harus memperbaiki hal-hal yang dianggap dapat menghambat kelancaran dalam komunikasi. Kepadatan kerja dan pekerjaan yang terlalu banyak juga dapat menghambat komunikasi antara atasan dan bawahan. Semua kegiatan yang berkaitan dengan media komunikasi harus lebih disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aprianto, Brian dan Fonny Arisandy Jacob. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. Jakarta: PPM, 2013.
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, edisi kedua. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014.
- Hermawan, Agus. *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Keling Kumang. *Pola Kebijakan 2014*. Pontianak: CU Keling Kumang, 2014.

- Pace, R. Wayne dan Don F. Faulus. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.
- Rivai, H. Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. edisi kesepuluh. Indonesia: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA, 2006.
- Ruben, Brent D. dan Lea P. Stewart. *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013.
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Dharma. *Pedoman Penulisan Skripsi*. edisi revisi kesembilan. Pontianak: STIE Widya Dharma, 2014.
- Simamora, Bilson. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2012a.
- \_\_\_\_\_. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2012b.
- Tim APTIK. *Manajemen Dalam Konteks Indonesia*. Yogyakarta: Kanisius, 2013.
- Umar, Husein. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: 2013.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. edisi ketiga, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012.