

## **EFFECTIVE OF INTERPERSONAL COMMUNICATION AT PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 4 SEMARANG**

**Siska Eka Pratiwi<sup>1</sup>, Umar Farouk<sup>2</sup>**

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Email: <sup>2</sup>[Umar@gmail.com](mailto:Umar@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The main problem faced by most big companies in running their business, including PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) is the less effective of interpersonal communication in their business management. This situation often triggers miscommunication among managers, staff, and employees. This research was conducted to investigate the above mentioned problem. The qualitative approach was chosen to give more specific and operational suggestions. The purposes of this research are to find out influential and the most influential factors on the effectiveness of interpersonal communication at PT KAI. Data collecting methods used in this research were interview, observation and literature study. The result of this research shows that there are seven effective factors of interpersonal communication and three ineffective factors of interpersonal communication at PT KAI. The seven effective factors are tolerance, trust, equity, response, empathy and supporting behavior. The three ineffective factors are open mindedness, togetherness and honesty.*

**Keywords:** *effectiveness; interpersonal communication; human resources*

## **EFEKTIVITAS KOMUNIKASI INTERPERSONAL PADA PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 4 SEMARANG**

### **ABSTRACT**

*Masalah utama yang dihadapi oleh sebagian besar perusahaan besar dalam menjalankan bisnisnya, termasuk PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) adalah kurang efektifnya komunikasi interpersonal dalam pengelolaan bisnis mereka. Situasi ini sering memicu miskomunikasi antara manajer, staf, dan karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui permasalahan di atas. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memberikan saran yang lebih spesifik dan operasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dan faktor paling influential terhadap efektivitas komunikasi interpersonal pada PT KAI. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan literature study. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tujuh faktor efektif komunikasi interpersonal dan tiga faktor yang tidak efektif dalam komunikasi interpersonal pada PT KAI. Tujuh faktor yang efektif adalah toleransi, kepercayaan, kesetaraan, respon, empathy dan perilaku supporting. Tiga faktor ineffective adalah keterbukaan pikiran, kebersamaan dan kejujuran.*

**Kata kunci:** *efektifitas; komunikasi interpersona; sumber daya manusia*

## PENDAHULUAN

Salah satu indikasi bahwa manusia sebagai makhluk sosial adalah perilaku komunikasi antarmanusia. Manusia tidak dapat hidup sendiri dan pasti membutuhkan orang lain. Kecenderungan ini dapat dilihat dalam kehidupan sehari-hari yang menunjukkan fakta bahwa semua kegiatan yang dilakukan manusia selalu berhubungan dengan orang lain termasuk dalam kegiatan perkantoran.

Suranto AW (2011:71) menyatakan bahwa komunikasi merupakan salah satu bidang yang sangat penting dalam kegiatan kantor. Dalam kegiatan kantor komunikasi dilakukan oleh kumpulan orang yang bersama-sama menyelenggarakan kegiatan kantor atau kegiatan ketatausahaan. Kantor merupakan pusat pengolahan informasi, tempat para pejabat berkumpul untuk merundingkan segala sesuatu untuk kepentingan kantor, dan tempat para karyawan menyelesaikan pekerjaan administrasi atau tata usaha.

Seorang manajer kantor harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan semua pegawai kantor baik secara horizontal, vertikal maupun diagonal. Pengurusan informasi (*information handling*), yakni penyampaian penerimaan berita, akan dapat berjalan dengan baik bila dalam kantor itu terdapat komunikasi yang efektif.

Komunikasi efektif sangat diperlukan dalam dunia kerja. Dengan keterampilan komunikasi, seseorang dapat membangun sebuah hubungan yang harmonis, hangat dan baik di tempat kerja, baik dengan atasan, bawahan maupun rekan kerja. Jika hubungan yang baik telah tercipta, hal ini akan dapat membantu seseorang pada peningkatan dan kesuksesan karirnya.

Sebaliknya, ketidakmampuan membangun komunikasi efektif, akan menimbulkan berbagai kerugian baik bagi hubungan dengan atasan, bawahan dan rekan kerja. Dalam setiap perusahaan pasti terjadi komunikasi

terutama komunikasi interpersonal yang melibatkan dua orang atau lebih.

Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono (2001:205) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang berbentuk tatap muka, interaksi orang ke orang, dua arah, verbal dan non verbal, serta saling berbagi informasi dan perasaan antara individu dengan individu atau antar individu di dalam kelompok kecil. Dalam dunia perkantoran komunikasi interpersonal terjadi sangat intensif.

Aktivitas komunikasi interpersonal di perkantoran dapat dilihat dari berbagai sudut pandang yaitu komunikasi antara atasan dengan bawahan, komunikasi antar karyawan dan komunikasi antara karyawan dengan atasan. Menurut Bapak Agus Wahid, Asisten Manajer SDM PT KAI DAOP 4 Semarang (Wawancara, tanggal 6 Maret 2013), kendala utama yang biasa dihadapi PT KAI dalam bidang pelayanan jasa adalah kurang efektifnya komunikasi antarpribadi yang dilakukan oleh pegawai senior, pegawai junior, manajer maupun koordinator. Banyak terjadi kesalahpahaman dalam suatu pekerjaan karena ketidakefektifan dalam komunikasi interpersonal sehingga mengakibatkan pertengkaran atau perselisihan.

Aspek-aspek komunikasi interpersonal yang dibahas dalam penelitian ini meliputi aspek toleransi, sikap menghargai orang lain, sikap terbuka, kepercayaan, keakraban, kesejajaran, respon, suasana emosional dan kejujuran.

Tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi interpersonal di PT KAI DAOP 4 Semarang Sub Bagian Sumbang Daya Manusia (SDM).
- b. faktor-faktor yang dominan yang mempengaruhi efektifitas komunikasi

interpersonal di PT KAI DAOP 4 Semarang Sub Bagian SDM.

**Komunikasi**

Menurut Rogers & D. Lawrence Kincaid (Cangara, 1998:20) komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam.

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam hubungan interpersonal. Kebutuhan seseorang akan rasa ingin tahu, aktualisasi diri, dan kebutuhan untuk menyampaikan ide, pemikiran, pengetahuan dan informasi secara timbal balik kepada orang lain dapat terpenuhi melalui komunikasi. Komunikasi juga membantu individu dalam proses perkembangan intelektual dan sosial, pembentukan identitas diri dan jati diri, sumber pembanding sosial dan penentu kesehatan mental (Supratiknya, 1995:10).

**Komunikasi Interpersonal**

Menurut Trenhim dan Jensen (1995:26), komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara dua orang yang berlangsung secara tatap muka (komunikasi diadik). Sifat komunikasi ini adalah: (a) spontan dan informal; (b) saling menerima feedback secara maksimal; (c) partisipan berperan fleksibel. Agus M. Harjana (2003:85) mendefinisikan bahwa komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antara dua orang atau beberapa orang dimana

pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula. Sedangkan (Deddy Mulyana, 2008:81), menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Interpersonal merupakan komunikasi antar dua orang secara langsung dilakukan dengan tatap muka dimana komunikan dan komunikator menangkap reaksi orang lain secara verbal maupun nonverbal, spontan dan informal serta saling menerima feedback secara maksimal.

**Proses Komunikasi Interpersonal**

Menurut Hovland (2004:4) proses komunikasi adalah *'the process by which individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal symbols) to modify the behaviour of other individual (communicates)'*. Sedangkan menurut Suranto (2011:11) proses komunikasi merupakan langkah-langkah yang menggambarkan terjadinya kegiatan komunikasi. Secara sederhana proses komunikasi digambarkan sebagai proses yang menghubungkan pengirim dengan penerima pesan. Proses tersebut terdiri dari enam langkah sebagaimana tertuang dalam Gambar 1.



Gambar 1. Proses Komunikasi Interpersonal

Adapun keterangan pada Gambar 1, adalah sebagai berikut:

1. Keinginan berkomunikasi.  
Seorang komunikator mempunyai keinginan untuk berbagi gagasan dengan orang lain.
2. Encoding oleh komunikator.  
Encoding merupakan tindakan memformulasikan isi pikiran atau gagasan ke dalam simbol-simbol, kata-kata dan sebagainya sehingga komunikator merasa yakin dengan pesan yang disusun dan cara penyampaiannya.
3. Pengirim pesan.  
Untuk mengirim pesan kepada orang lain yang dikehendaki, komunikator memilih saluran komunikasi seperti telepon, SMS, email, surat ataupun secara tatap muka.
4. Penerimaan pesan.  
Pesan yang dikirim oleh komunikator telah diterima oleh komunikan.
5. Decoding oleh komunikan.  
Decoding merupakan kegiatan internal dalam diri penerima. Melalui indera, penerima mendapatkan macam-macam data dalam bentuk mentah, berupa kata-kata dan simbol-simbol yang harus diubah ke dalam pengalaman-pengalaman yang mengandung makna. Dengan demikian decoding adalah proses memahami pesan. Apabila semua berjalan lancar, komunikan tersebut menterjemahkan pesan yang diterima dari komunikator dengan benar, memberi arti sama pada simbol-simbol sebagaimana yang diharapkan oleh komunikator.
6. Umpan balik.  
Setelah menerima pesan dan memahaminya, komunikan memberikan respon atau umpan balik. Dengan umpan balik ini, seorang komunikator dapat mengevaluasi efektivitas komunikasi. Umpan balik ini biasanya

juga merupakan awal dimulainya suatu siklus proses komunikasi baru, sehingga proses komunikasi berlangsung secara berkelanjutan.

Gambar 1. tersebut menunjukkan bahwa proses komunikasi interpersonal berlangsung sebagai siklus. Artinya umpan balik yang diberikan oleh komunikan, menjadi bahan bagi komunikator untuk merancang pesan berikutnya. Proses komunikasi terus berlangsung secara interaktif, sehingga komunikator dan komunikan dapat saling berbagi peran.

### **Tipe Komunikasi Interpersonal**

Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam (Deddy Mulyana dan Gembirasari, 2005: 15-16) menjelaskan bahwa komunikasi antarmanusia muncul dalam beberapa tipe situasi yang berbeda yaitu sebagai berikut:

- a. Komunikasi dua orang  
Komunikasi dua orang atau diadik mencakup segala jenis hubungan antarpribadi, antara satu orang dengan orang lain, mulai dari hubungan paling singkat biasa sampai hubungan yang bertahan lama dan mendalam, misalnya komunikasi diadik pimpinan dan bawahan. Ciri komunikasi diadik adalah pihak-pihak yang terlibat komunikasi dua orang yang berlangsung singkat, karena diantara dua orang itu hanya saling memandang, tegur sapa, tersenyum, dan sebagainya.
- b. Wawancara  
Wawancara adalah salah satu tipe komunikasi interpersonal di mana dua orang terlibat dalam percakapan yang berupa tanya jawab. Misalnya seorang pimpinan mewawancarai karyawan yang menjadi bawahannya untuk mencari informasi mengenai pelaksanaan suatu pekerjaan. Dalam komunikasi interpersonal tipe wawancara ini, arah distribusi pesan bersifat relatif tetap.

- c. Komunikasi kelompok kecil  
Komunikasi kelompok kecil merupakan salah satu tipe komunikasi interpersonal, dimana beberapa orang terlibat dalam suatu pembicaraan, percakapan, diskusi, musyawarah dan sebagainya. Istilah kelompok kecil memiliki tiga makna: (1) jumlah kelompok sedikit; (2) para anggota kelompok saling mengenal dengan baik; dan (3) pesan yang dikomunikasikan bersifat unik, khusus dan terbatas bagi anggota.
- d. Sikap terbuka. Sikap terbuka amat besar pengaruhnya dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Lawan dari sikap terbuka adalah dogmatis (tertutup);

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kadar komunikasi interpersonal menurut Suranto (2011:30-33) adalah toleransi, sikap menghargai orang lain, sikap mendukung, bukan sikap bertahan, sikap terbuka, kepercayaan, keakraban, kesejajaran, respon, dan suasana emosional.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal**

Kadar atau kualitas komunikasi interpersonal bersifat dinamis. Pada saat berada pada kadar baik tampak adanya keharmonisan, kebersamaan dan kerjasama yang menyenangkan. Sebaliknya pada saat berada pada kadar yang kurang baik tampak adanya perbedaan dan kekecewaan. Perbedaan itu pada mulanya bersifat laten atau tersembunyi. Beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal menurut Jalaluddin Rakhmat (2007:128-136) adalah sebagai berikut:

- a. Percaya (*trust*). Secara ilmiah, percaya didefinisikan sebagai mengandalkan perilaku orang untuk mencapai tujuan yang dihendaki, yang pencapaiannya tidak pasti dan dalam situasi yang penuh resiko.
- b. Kejujuran. Kejujuran adalah faktor yang menumbuhkan sikap percaya. Menerima dan empati mungkin saja dipersepsi salah oleh orang lain. Sikap menerima dapat ditanggapi sebagai sikap tak acuh, dingin dan tidak bersahabat; empati dapat ditanggapi sebagai pura-pura. Supaya ditanggapi sebenarnya, kita harus jujur mengungkapkan diri kita kepada orang lain.
- c. Sikap suportif. Sikap suportif adalah sikap yang mengurangi sikap defensif dalam komunikasi. Orang bersikap defensif bila ia tidak menerima, tidak jujur dan tidak empatik.

### **Efektivitas Komunikasi Interpersonal**

Menurut Sondang (2001:24), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, maka semakin tinggi efektivitasnya.

Sedangkan menurut Abdurahman (2003:92), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Efektivitas Komunikasi Interpersonal adalah suatu gambaran keberhasilan respon umpan balik dari komunikan dan komunikator dalam melakukan komunikasi interpersonal. Efektivitas Komunikasi Interpersonal dapat diukur dengan menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi kadar hubungan interpersonal.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk menyusun penelitian ini adalah:

- a. Pengamatan

Metode pengamatan merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Tetapi tidak semua perlu diamati oleh peneliti, hanya hal-hal yang terkait atau sangat relevan dengan data yang dibutuhkan.

b. Wawancara

Wawancara adalah tanya jawab antara petugas dengan responden. (Supranto, 2003:85). Dalam hal ini diadakan wawancara langsung kepada Assistant Manager, Koordinator dan Staf PT Kereta Api Indonesia DAOP 4 Semarang mengenai hal-hal yang berkaitan dengan efektivitas komunikasi interpersonal.

c. Studi pustaka

Studi pustaka yaitu pengumpulan data yang diperoleh dengan cara membaca referensi atau sumber-sumber pustaka yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.

Dalam penelitian ini digunakan data kuantitatif dan kualitatif. Disamping itu digunakan juga data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan beberapa informan dari PT KAI Daop 4 Semarang. Data sekunder ini diperoleh dari buku-buku, brosur, keterangan-keterangan atau publikasi lainnya.

Pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Sugiyono (2013:300) mendefinisikan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### a. Profil PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang

PT KAI (Persero) DAOP 4 berlokasi di Jalan M.H. Thamrin No.3 Semarang Telepon (024) 3544606 Kode Pos 50132. Visi perusahaan ini adalah 'Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*' Adapun misinya adalah 'Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan'.

Bentuk struktur organisasi yang digunakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang adalah bentuk organisasi lini dan staff dengan kekuasaan tertinggi dipegang oleh seorang *Vice President* yang membawahi masing-masing bagian, diantaranya Deputy Vice President, Manager SDM dan Umum, Manager Keuangan, Manager Humasda, Manager Sistem Informasi dan Manager Pengadaan Barang dan Jasa. Pegawai PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang berjumlah 186 orang dengan rincian pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Personalia PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang**

<b>No</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
1	Vice President	1
2	Deputy Vice President	1
3	Manager Pelayanan	1
4	Manager JJ	1
5	Manager Pemasaran Angkutan	1
6	Manager IT	1
7	Manager Perusahaan Aset	1
8	Manager Operasi	1
9	Manager Humasda	1
10	Manager Hukum	1
11	Manager SDM&Umum	1
12	Manager Sintelis	1
13	Manager Keuangan	1
14	Manager Sarana	1
15	Manager PBJ	1
16	Manager Assets	1
17	Manager Kesehatan	1
18	Manager Pengamanan	1
19	Pelayanan	14
20	JJ	15
21	Pemasaran Angkutan	10
22	IT	2
23	Pengusahaan Aset	13
24	Operasi	11
25	Humas	2
26	Hukum	3
27	SDM	12
28	Penggajian	4
29	Dokumen	6
30	KRT&Protokoler	8
31	Sintelis	8
32	Keuangan	9
33	Penagihan	3
34	Anggaran Akun	11
35	Sarana	9
36	PBJ	5
37	Staf Real Property Asset	12
38	MPK AREA 4 SM	7
39	Pengamanan	5
	Jumlah	186

Sumber: PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

Budaya perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dinyatakan dalam 5 nilai utama sebagai berikut:

1. Integritas  
Makna nilai: Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten.
2. Profesional  
Makna nilai : Memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, serta mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.
3. Keselamatan  
Makna nilai : Memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.
4. Inovasi  
Makna nilai : Selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi stakeholder
5. Pelayanan Prima  
Makna nilai : Memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi unsur 6 A: *Ability* (Kemampuan), *Attitude* (Sikap), *Appearance* (Penampilan), *Attention* (Perhatian), *Action* (Tindakan), dan *Accountability* (Tanggung jawab)

#### **b. Faktor Pengaruh Efektifitas Komunikasi Interpersonal pada PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang**

Dalam melakukan komunikasi interpersonal ada pengaruh efektifitas komunikasi terhadap efek yang ditimbulkan. Tidak benar bahwa semakin sering pegawai kantor melakukan komunikasi interpersonal maka komunikasinya telah berlangsung baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhinya sebagai berikut:

1. Toleransi  
Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Suranto (2011:30), sikap toleransi adalah sikap saling menghargai dan menghormati perbedaan atau perasaan antara individu dengan pihak lain. Berdasarkan wawancara pada tanggal 3 Juni 2013, sikap toleransi karyawan PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang Sub Bagian SDM sudah cukup efektif . Hal ini dapat dilihat dari jawaban narasumber yaitu Bapak Wawik Suharjono selaku Assistant Manager Sumber Daya Manusia yang menyatakan bahwa sebagai pegawai harus berusaha menghormati perbedaan budaya karena pluralisme di negara Indonesia merupakan hal yang wajar. Selain itu, dapat dilihat pula dari pernyataan ketiga narasumber, bahwa pimpinan Sub Bagian SDM memberikan ijin kepada pegawai yang ingin melakukan ibadah sesuai denag agamanya masing-masing.
2. Sikap menghargai orang lain  
Sikap menghargai orang lain dalam organisasi maksudnya adalah sikap yang menghendaki adanya pemahaman seseorang bahwa setiap pegawai di perusahaan itu memiliki martabat. Oleh karena itu setiap pegawai tidak boleh saling melecehkan atasan, bawahan ataupun rekan kerja. Pada aspek ini pegawai PT KAI Sub Bagian SDM sudah cukup baik dalam sikap menghargai pegawai lain karena dapat dibuktikan dari pernyataan Bapak Darmuji selaku Koordinator SDM bahwa pegawai senior

tetap menghargai kinerja pegawai baru walaupun masih terdapat kekeliruan dalam mengembalikan arsip ke dalam *filling cabinet*, misalnya Cara yang dilakukan oleh pegawai PT KAI Sub Bagian SDM terhadap pegawai baru antara lain dengan memberi tahu prosedur pengembalian arsip yang baik dan lebih sering mengingatkan supaya tidak mengulangi kesalahan kembali.

3. Sikap mendukung (*Supportif*)  
Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Suranto (2011:31), sikap mendukung (*Supportif*) yaitu sikap dimana seseorang memberikan persetujuan terhadap orang lain. Sedangkan berdasarkan wawancara mengenai sikap mendukung (*Supportif*), Bapak Darmuji selaku Koordinator Staf SDM mengatakan, *“Bagaimanapun keputusannya semua sudah di atur dengan kebijakan yang ada, jadi iya tetap selalu memberikan selamat, semangat dan sebagai pemicu untuk diri kita dan kita pun harus mengambil hal-hal yang positif-positifnya saja”*. Dapat dilihat pula dari jawaban Assistant Manager yang menyatakan bahwa perbedaan pendapat antar rekan kerja termasuk hal yang baik karena dengan perbedaan bisa saling melengkapi dan muncul sikap saling mendukung antar pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai Sub Bagian SDM PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang sudah cukup memiliki sikap mendukung terhadap rekan kerja.
4. Sikap terbuka  
Sikap terbuka atau keterbukaan dalam suatu organisasi adalah sikap untuk membuka diri dan mengatakan tentang keadaan yang sebenarnya secara terbuka dan apa adanya. Pada Sub Bagian SDM PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang, mayoritas pegawainya masih bersifat tertutup. Dapat dilihat dari hasil jawaban wawancara oleh ketiga narasumber pada tanggal 3 Mei 2013, yang menyatakan

bahwa kebanyakan pegawai masih bersikap tertutup, takut untuk mengungkapkan perasaan yang sebenarnya dan lebih memilih memendam rasa ketidaknyamanan dan kekecewaannya daripada harus menyinggung orang lain. Di samping itu, dapat diamati melalui sikap non verbal yang ditunjukkan pegawai ketika menjawab pertanyaan mengenai keterbukaan pegawai di Sub Bagian SDM yaitu dengan mengangkat kedua tangan yang seolah-olah ragu dalam menjawabnya.

5. Kepercayaan  
Pada dasarnya dalam hubungan interpersonal, kepercayaan merupakan tolok ukur kenyamanan seseorang dalam berbagi atau bertukar informasi tentang diri masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara mengenai aspek kepercayaan, dapat disimpulkan bahwa pegawai PT KAI sub bagian SDM sudah cukup memiliki prinsip kepercayaan. Hal ini dapat dilihat dari pegawai Sub bagian SDM yang tidak membiasakan berprasangka buruk kepada pegawai lain di kantor.
6. Keakraban  
Tingkat keakraban merupakan tolok ukur bahwa seseorang bisa menjadi dirinya sendiri di depan orang lain dan dapat diterima oleh mereka. Tingkat keakraban pada pegawai Sub Bagian SDM terlihat masih perlu ditingkatkan karena belum tercipta suatu kedekatan antar pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengamatan penulis dalam praktek kerja lapangan pada tanggal 6 Maret 2013, yakni pegawai Sub Bagian SDM kurang menunjukkan sikap akrab dengan pegawai junior di dalam kantor. Fakta ini juga terkonfirmasi berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber pada tanggal 3 Juni 2013, yang menyatakan bahwa pegawai Sub Bagian SDM PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang masih memiliki sikap individualis.

7. Kesejajaran

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya harus ada keadilan dan kesetaraan dengan atasan, bawahan maupun rekan kerja dalam konteks komunikasi. Dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 3 Juni 2013, Bapak Agus Widodo selaku Staf SDM menyatakan: “Tidak, awalnya memang pimpinan mengawali pembicaraan tapi setelah itu iya sebagai bawahan diminta untuk memberikan pendapat dan pertanggungjawaban. Jadi imbang dan sejajar”. Berdasarkan jawaban narasumber ke-3 dan juga yang lainnya dapat disimpulkan bahwa PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang khususnya Sub Bagian SDM telah menggunakan prinsip kesejajaran dengan baik antar pimpinan, koordinator, dan karyawan atau staf.

8. Kesejajaran

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya harus ada keadilan dan kesetaraan dengan atasan, bawahan maupun rekan kerja dalam konteks komunikasi. Dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 3 Juni 2013, Bapak Agus Widodo selaku Staf SDM menyatakan: “*Tidak, awalnya memang pimpinan mengawali pembicaraan tapi setelah itu iya sebagai bawahan diminta untuk memberikan pendapat dan pertanggungjawaban. Jadi imbang dan sejajar*”. Berdasarkan jawaban narasumber ke-3 dan juga yang lainnya dapat disimpulkan bahwa PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang khususnya Sub Bagian SDM telah menggunakan prinsip kesejajaran dengan baik antar pimpinan, koordinator dan staf.

9. Respon

Suranto (2011:32) berpendapat bahwa respon adalah ketepatan dalam memberikan tanggapan kepada orang lain. Pada PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang khususnya pegawai Sub Bagian SDM dapat dinilai cukup efektif

dalam hal merespon orang lain. Dapat dilihat dari jawaban ketiga narasumber yang disimpulkan bahwa memberikan respon atau tanggapan kepada orang lain itu merupakan suatu kehormatan secara interpersonal baik merespon secara lisan maupun melalui alat misalnya telepon.

10. Suasana emosional

Suasana emosional merupakan keserasian suasana emosional ketika komunikasi sedang berlangsung dan ditunjukkan dengan ekspresi secara relevan. Pada aspek ini, pegawai Sub Bagian SDM PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang cukup baik dan relevan dalam memosisikan diri terhadap apa yang sedang dialami orang lain. Dapat dilihat dari tiga pernyataan narasumber pada tanggal 3 Juni 2013, bahwa peka terhadap orang lain adalah hal yang penting diterapkan di tempat kerja. apabila pimpinan atau rekan kerja sedang mengalami masalah pribadi, sebagai rekan kerja seharusnya dapat memahami situasi dan kondisi orang lain agar keserasian suasana antar kedua belah pihak menjadi kondusif.

11. Kejujuran

Kejujuran adalah sikap terbuka untuk mengatakan yang sebenarnya tentang suatu keadaan. Berdasarkan pengamatan melalui praktek kerja lapangan, banyak pegawai Sub Bagian SDM yang belum bisa menunjukkan sikap apa adanya dalam berkomunikasi. Cukup banyak yang masih bersikap diam dan tertutup. Ketiga narasumber menyatakan bahwa pegawai SUB Bagian SDM belum sepenuhnya berani mengungkapkan ketidaknyaman dan kekecewaannya secara langsung, jujur dan terbuka kepada orang lain. sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal pada Sub Bagian SDM belum sepenuhnya efektif.

Berdasarkan bahasan tersebut diperoleh fakta dan data sebagai berikut:

1. Pegawai Sub Bagian SDM sudah menerapkan prinsip toleransi dengan pimpinan, bawahan dan sesama rekan kerja.
  2. Sikap menghargai terhadap pegawai senior atau pegawai baru yang dilakukan pegawai Sub Bagian SDM sudah cukup efektif.
  3. Sikap mendukung antar pegawai di perusahaan sudah cukup efektif.
  4. Prinsip kepercayaan dengan atasan, bawahan atau sesama rekan kerja pada Sub Bagian SDM cukup efektif.
  5. Kesejajaran antar manager, koordinator dan staf sudah cukup efektif.
  6. Ketepatan dalam memberikan tanggapan/respon cukup efektif
  7. Pegawai Sub Bagian SDM sudah mampu memposisikan dirinya terhadap orang lain ketika berkomunikasi.
- b. Sub Bagian SDM perlu mengadakan acara khusus untuk memperkuat kebersamaan dan keakraban antar pimpinan, bawahan dan sesama rekan kerja. Misalnya mengadakan acara makan bersama dan wisata.
- c. Sub Bagian SDM dapat melakukan *personal meeting* secara rutin dengan tujuan meningkatkan rasa keterbukaan dalam menghadapi suatu kendala dari diri pegawai, baik dalam hal pekerjaan maupun hubungan antarindividu.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Cangara, Hafied. 1998. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Effendy. 2004. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Floye, James dan Jerry L. Winsor (eds). 2005. *Business and Professional Communication. Central Missouri: Harper Collins Publisher Inc.*
- Handoko, T. Hani. 1989. *Komunikasi Organisasi*. Yogyakarta: BPEE
- Hardjana, Agus M. 2003. *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*. Yogyakarta: Kanisius
- Haryadi, Hendi. 2009. *Administrasi Perkantoran*. Jakarta: Visi Media
- Herdiansyah, Haris. 2011. *Keterampilan dan Strategi Komunikasi Bisnis dengan Pendekatan Praktis*. Yogyakarta: CAPS
- Jalaluddin, Rakhmat. 2007. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Rosda Karya
- Mulyana, Deddy. 2005. *Suatu Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyana, Deddy. 2008. *Suatu Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rosmawaty. 2010. *Mengenal Ilmu Komunikasi*. Bandung: Widya Padjadjaran

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

- a. Ada sepuluh faktor yang mempengaruhi efektifitas dalam komunikasi interpersonal, yaitu sikap toleransi, sikap menghargai orang lain, sikap suportif, sikap terbuka, kepercayaan, keakraban, kesejajaran, respon, suasana emosional dan kejujuran.
- b. Terdapat tujuh faktor yang dominan mempengaruhi efektifitas komunikasi interpersonal pada PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang khususnya Sub Bagian SDM, yaitu sikap toleransi, sikap menghargai orang lain, sikap suportif, kepercayaan, kesejajaran, respon dan suasana emosional.
- c. Terdapat tiga faktor yang kurang mempengaruhi efektifitas komunikasi interpersonal pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang khususnya Sub Bagian SDM yaitu keterbukaan, kebersamaan dan kejujuran.

#### **Saran**

- a. Karyawan dilatih untuk mengatakan ketidaknyamanannya terhadap seseorang secara terbuka dan apa adanya agar tercipta

- Sendjaja,SD. 2002. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Pusat Penerbit Universitas Terbuka.
- Siagian, Sondang. 2001. *Definisi Efektifitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Siregar, Bakri. 1986. Edisi Ketiga. *Komunikasi Tidak Hanya Sampai Telinga*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Supranto. 2003. *Metode Riset dan Aplikasinya Dalam Pemasaran*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Supratiknya. 1995. *Komunikasi Antarpribadi*. Yogyakarta: Kanisius
- Suranto. 2011. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sofyandi, herman. 2008. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Wursanto. 1987. *Etika Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Kanisius
- Wursanto. 1991. *Dasar-dasar Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Kanisius