

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi adalah bentuk formal dari sekelompok manusia dengan tujuan individualnya masing-masing (gaji, kepuasan kerja, dan lain - lain) yang bekerjasama dalam suatu proses tertentu untuk mencapai tujuan bersama (tujuan organisasi). Agar tujuan organisasi dan tujuan individu dapat tercapai secara selaras dan harmonis maka diperlukan kerjasama dan usaha yang sungguh-sungguh dari kedua belah pihak (pengurus organisasi dan anggota organisasi) untuk bersama-sama berusaha saling memenuhi kewajiban masing-masing secara bertanggung jawab, sehingga pada saat masing-masing mendapatkan haknya dapat memenuhi rasa keadilan baik bagi anggota organisasi/pegawai maupun bagi pengurus organisasi/pejabat yang berwenang.

Suatu organisasi terdiri dari berbagai komponen yang interdependensi. apabila satu saja dari komponen tersebut tidak ada, maka mustahil organisasi tersebut akan berkembang dengan pesat, apalagi mengalami kemajuan. Komponen-komponen organisasi tersebut terdiri dari nilai dan visi, misi, aturan, profesionalisme, intensif, sumber daya manusia, rencana kerja.

Dalam struktur sebuah organisasi, terdapat pemimpin yang merupakan elemen penting dalam sumber daya manusia sebuah organisasi. Pemimpin dalam

organisasi diharapkan mampu mengatur organisasi dan mengatasi masalah – masalah yang berkaitan dengan organisasi. Salah satu masalah yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi adalah mengenai sumber daya manusia, terutama karyawan.

Salah satu kajian yang dipelajari oleh seorang *Public Relations* adalah mengenai komunikasi organisasi. Dalam komunikasi organisasi terdapat kajian mengenai hubungan internal antara publik – publik dalam sebuah organisasi. Hubungan terpenting dalam organisasi adalah hubungan antara karyawan di semua level. Istilah publik internal atau publik karyawan mengacu pada baik itu manajer maupun orang – orang yang menjadi bawahannya. Publik ini merupakan sumber daya terbesar dari organisasi. Sebuah organisasi bisa kehilangan sebagian besar potensi sumber daya manusianya karena tidak memprioritaskan komunikasi dua arah yang efektif, yang merupakan landasan untuk hubungan pemimpin – karyawan dan kinerja pekerjaan secara keseluruhan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin tidak dapat lepas dari proses komunikasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap cara berkomunikasi. Sebuah organisasi tentunya memiliki visi, misi, dan target yang harus dicapai. Untuk mencapainya diperlukan kemampuan pemimpin dalam melakukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan bawahan sehingga bawahan merasa nyaman dan melakukan tugasnya dengan baik.

Untuk dapat mencapai target yang ingin dicapai perusahaan, seorang pemimpin perlu untuk meningkatkan kepuasan komunikasi bawahannya, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Hal ini sesuai dengan beberapa riset yang dilakukan Navy O'Reilly dan Robert yang menyatakan bahwa ada hubungan antara kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi. Dennis dan Richetto juga mendukung hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi dengan iklim komunikasi dan efektivitas organisasi. Sedangkan Schuler dan Blank mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja. Beberapa riset mengenai komunikasi yang telah dilakukan oleh para pakar tersebut menunjukkan bahwa penting bagi seorang pemimpin untuk mengelola komunikasi dengan bawahannya, sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja bawahan.

PT. Sari Husada, adalah perusahaan yang memproduksi produk bernutrisi untuk bayi dan anak-anak Indonesia, mulai dari aneka susu formula untuk bayi hingga makanan bernutrisi dengan standar mutu internasional. Untuk memperkuat kedudukannya dalam peta persaingan global, pada tahun 1998 Sari Husada beraliansi dengan Nutricia International, BV (Royal Numico) yang berpusat di Amsterdam, Belanda dan kini Nutricia merupakan pemegang saham mayoritas Sari Husada. Kemudian pada tahun 2007, Danone Group mengakuisisi Royal Numico. Danone Group merupakan salah satu perusahaan internasional yang berasal dari Perancis.

Setelah Danone Group mengakuisisi Royal Numico, secara tidak langsung PT. Sari Husada memiliki kepemimpinan baru, yang memiliki budaya, gaya, tata kelola perusahaan, serta nilai – nilai yang baru pula. Nilai-nilai yang dianut Danone dan unit bisnisnya dikenal dengan HOPE (Humanism, Openess, Proximity, Enthusiasm). Nilai – nilai yang dikenal dengan HOPE ini mengatur mengenai prinsip – prinsip dasar dan ideal yang berusaha dicapai oleh PT. Sari Husada dalam menjalin hubungan dan berkomunikasi dengan publiknya, termasuk publik internal perusahaan. Nilai – nilai tersebut mengatur bagaimana publik internal perusahaan bertindak, cara bekerjanya, serta bagaimana PT. Sari Husada mengatur kualitas jaringan kerja dan perekrutan karyawan.

Nilai – nilai HOPE tidak hanya diperuntukkan bagi karyawan, namun juga bagi seluruh lapisan manajemen dan pemimpin perusahaan. Dalam prinsip “H” (*HUMANISM*), terdapat salah satu definisi, yaitu “menghormati orang lain”, yang merupakan upaya terus menerus perusahaan untuk membantu kemajuan para karyawan dan melakukan suatu penilaian yang jujur atas kemampuan mereka. Dalam prinsip “O” (*OPENNESS*), terdapat salah satu definisi, yaitu “dialog”, yang merupakan suatu komitmen untuk mengadakan diskusi dan melakukan pendekatan persuasive atas kekuasaan, senang dengan perdebatan dan dapat menerima pandangan yang berbeda, termasuk keinginan untuk mendengarkan. Dalam prinsip “P” (*PROXIMITY*), terdapat salah satu definisi, yaitu “aksesibilitas”, yang tercermin dalam gaya manajemen yang tidak terpusat dan informal dengan alur komando yang pendek, serta para manajer yang mampu mewujudkannya terhadap staff mereka. Dalam prinsip “E” (*ENTHUSIASM*),

terdapat berbagai definisi yang berkaitan dengan publik internal, yaitu “keberanian, semangat, dan haus tantangan”, “keberanian” menggambarkan keinginan dan kemampuan untuk mengambil resiko, melakukan berbagai terobosan baru, tidak kaku, tidak terduga, adanya pikiran terbuka, tidak ketakutan dan prasangka, serta adanya kemampuan untuk bertahan mengatasi berbagai kekeliruan. “semangat” sama artinya dengan keyakinan, dorongan untuk meyakinkan dan memimpin, kenikmatan kerja, dan kemampuan melebihi orang lain untuk mencapai keunggulan. “haus tantangan” ditandai dengan sikap optimis dan antusias serta keinginan untuk berkembang dan memimpin.

Nilai – nilai HOPE tersebut merupakan harapan perusahaan terhadap kinerja publik internal perusahaannya. Dapat dilihat bahwa seorang pemimpin dalam PT. Sari Husada diharapkan terbuka dan memiliki hubungan yang dekat dengan karyawannya, serta mampu memotivasi dan mendorong karyawannya. Dalam memimpin sebuah perusahaan yang memiliki pabrik dengan karyawan buruh pabrik yang berskala besar, seorang pemimpin diharapkan mampu mengatur organisasi dan mengatasi masalah – masalah yang berkaitan dengan organisasi. Dalam mengatur organisasi diperlukan kemampuan seorang pemimpin untuk menjalin komunikasi yang baik, sehingga tercipta kepuasan komunikasi bagi bawahannya, dimana kepuasan adalah suatu konsep yang berkenaan dengan kenyamanan.

Buruh pabrik merupakan bagian dari aset penting perusahaan. Daya saing perusahaan hanya akan tercipta, apabila buruh merasa memiliki perusahaannya dan nyaman berada di perusahaannya, dimana unsur kenyamanan erat kaitannya

dengan kepuasan. Pentingnya buruh bagi perusahaan juga disadari oleh pemerintah, bahkan didirikan Lembaga Kerja Sama (LKS) Tripartit Nasional, dimana keberadaannya sangat penting dalam rangka membangun komunikasi untuk memperoleh masukan pengembangan hubungan industrial serta pemecahan masalah di bidang ketenagakerjaan. Intinya adalah, bagaimana membangun hubungan industrial yang harmonis, demokratis, kebersamaan, dan berkeadilan. Dalam hal ini, diperlukan solidaritas dan saling pengertian antara pihak pengusaha dan buruh/pekerja yang tergabung dalam serikat buruh/pekerja agar terpelihara hubungan yang selalu mengedepankan kepentingan bersama.

Buruh sebagai karyawan dengan posisi paling rendah biasanya hanya menerima perintah atau tugas yang diberikan oleh pimpinan. Buruh jarang mendapatkan kesempatan untuk berkomunikasi dua arah dengan pimpinannya. Sebagai pihak dengan jumlah mayoritas, buruh mungkin saja dapat membalikkan posisi perusahaan, sesuai dengan perilaku perusahaan dan pimpinan perusahaan terhadap buruh tersebut. Terdapat berbagai kasus pemogokan kerja atau demonstrasi buruh yang disebabkan oleh komunikasi yang tidak baik antara buruh dengan perusahaan. Namun jika perusahaan dapat menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan buruh, bisa saja buruh akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu fungsi pimpinan yang bersifat hakiki adalah berkomunikasi secara efektif (Siagian, 1988:55). Komunikasi sangat penting dalam organisasi, terutama komunikasi antara pimpinan dengan karyawannya, karena timbulnya perselisihan, perbedaan paham, dan bahkan

konflik, terutama disebabkan tidak adanya komunikasi yang efektif antara pihak – pihak yang saling berhubungan. Pada hakekatnya berkomunikasi berarti mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak atau pihak – pihak lain. Sebuah komunikasi dikatakan efektif jika komunikasi tersebut menimbulkan efek tertentu sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Setiap pemimpin pasti memiliki pola tingkah laku yang dirancang untuk mencapai tujuannya. Pola tingkah laku yang dirancang oleh pemimpin ini disebut dengan gaya kepemimpinan. Kalangan ilmuwan maupun praktisi memiliki kesepakatan bahwa gaya kepemimpinan yang paling ideal dan didambakan adalah pemimpin yang demokratis (Siagian, 1988:40). Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia pada posisi paling sentral dalam perusahaan. Selain itu kepemimpinan ini juga menekankan pada komunikasi dua arah, pemimpin bersedia untuk menerima kritik dan saran dari bawahannya, serta bawahan dapat berperan aktif dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Kepemimpinan demokratis tidak hanya memandang manusia sebagai individu yang membutuhkan kepuasan material atau kebendaan, namun manusia juga membutuhkan kepuasan psikologis, seperti pengakuan status, kebutuhan berkomunikasi, keamanan, bahkan kebutuhan spiritual.

Perilaku pimpinan demokratis yang sangat menghargai bawahan dapat menimbulkan rasa nyaman dari para bawahannya. Rasa nyaman ini erat kaitannya dengan kepuasan, hal ini dikatakan oleh Pace dan Fules, bahwa kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan – pesan, media – media,

dan hubungan – hubungan dalam organisasi (Pace&Faules, 2005:165). Sehingga dari kedua teori tersebut dapat dibuat sebuah hipotesis bahwa gaya kepemimpinan demokratis berhubungan dengan kepuasan komunikasi karyawan.

Melakukan komunikasi yang efektif sangatlah penting dalam usaha peningkatan kemampuan memimpin seseorang, sehingga dapat dikatakan bahwa penguasaan teknik – teknik komunikasi dengan baik merupakan condition sine qua non bagi setiap pejabat pemimpin (Siagian, 1988:55). Dari pernyataan tersebut, dapat dilihat bahwa untuk dapat berkomunikasi secara efektif, diperlukan kecakapan atasan dalam berkomunikasi.

Seperti halnya kehidupan manusia yang sebagian besar waktunya digunakan untuk berkomunikasi, begitu pula kehidupan dalam sebuah organisasi. Komunikasi memiliki porsi besar dan peranan yang penting bagi seorang pemimpin dalam mewujudkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin belum tentu dipersepsikan sama oleh bawahannya. Seorang pemimpin yang berusaha untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang ideal belum tentu dinilai ideal oleh bawahannya.

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengetahui hubungan gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di PT. Sari Husada Kemudo dengan kepuasan komunikasi karyawan. Obyek penelitian ini adalah buruh, yang oleh PT.Sari Husada disebut tenaga kerja level staff, yang akan diberikan kuisioner untuk menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Plant Manager, selaku pemegang kekuasaan tertinggi di pabrik PT. Sari Husada yang terletak di

Kemudo. Melalui penelitian ini dapat diketahui pendapat tenaga kerja level staff mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Plant Manager PT. Sari Husada Kemudo dan hubungannya dengan kepuasan komunikasi tenaga kerja level staff tersebut. Dalam melakukan fungsinya dalam berkomunikasi melalui gaya kepemimpinannya, kecakapan komunikasi pimpinan juga berpengaruh agar dapat memberikan kepuasan komunikasi kepada karyawannya. Dalam penelitian ini, digunakan pula variabel kontrol, yaitu pendapat karyawan mengenai kecakapan komunikasi pimpinan, sehingga nantinya dapat diketahui apakah kecakapan komunikasi pimpinan berpengaruh dalam hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dengan kepuasan komunikasi karyawan.

B. Rumusan Masalah

1. Adakah hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik yang diterapkan di PT. Sari Husada Kemudo dengan kepuasan komunikasi karyawan?
2. Apakah pendapat karyawan mengenai kecakapan komunikasi pimpinan mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan kepuasan komunikasi karyawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik yang diterapkan di PT. Sari Husada Kemudo dengan kepuasan komunikasi karyawan

2. Untuk mengetahui apakah pendapat karyawan mengenai kecakapan komunikasi pimpinan mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan kepuasan komunikasi karyawan

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi pengembangan teori – teori dalam bidang kehumasan, khususnya mengenai studi komunikasi organisasi

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai acuan mengetahui tingkat kepuasan komunikasi karyawan, khususnya tenaga kerja level staff di PT. Sari Husada Kemudo.

E. Kerangka Teori

E.1 Komunikasi

Pemimpin merupakan pusat dari sebuah organisasi yang menentukan jalan dan tujuan dari organisasi tersebut. Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, perlu dukungan seluruh anggota organisasi, sehingga pemimpin seharusnya menjalin komunikasi yang baik dengan setiap anggota organisasinya.

Everett M.Rogers dan Lawrence Kincaid mengemukakan suatu definisi mengenai komunikasi,” komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama

lainnya, yang pada gilirannya akan tiba saling pengertian yang mendalam” (Cangara, 1998:19). Sedangkan Gerard R. Miller, mengemukakan sebuah definisi mengenai komunikasi, yaitu “komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima” (Deddy Mulyana, 2005:62)

De Vito mengemukakan empat tujuan utama manusia melakukan komunikasi, yaitu:

1. Menyangkut penemuan diri (*personal discovery*)

Bila kita berkomunikasi dengan orang lain, kita akan memperoleh informasi mengenai diri sendiri dan orang lain. Persepsi diri kita sebagian besar dihasilkan dari apa yang telah kita pelajari tentang diri sendiri dari orang lain selama komunikasi, khususnya dalam komunikasi antar pribadi.

2. Berhubungan dengan orang lain

Komunikasi dapat membuat kita membina dan memelihara hubungan dengan orang lain, misal dengan teman kerja, keluarga, tetangga, saudara, dan lain – lain.

3. Berkomunikasi untuk meyakinkan, mengubah sikap dan perilaku orang lain

Dengan berkomunikasi, kita dapat bertukar pikiran mengenai berbagai hal. Setiap orang memiliki pikiran dan sikapnya masing – masing terhadap suatu hal, namun dengan berkomunikasi, pikiran dan sikap orang lain dapat diubah, misalnya dengan mengungkapkan gagasan yang berbeda, membaca buku, dan lain – lain.

4. Berkomunikasi untuk bermain dan menghibur diri

Berkomunikasi untuk bermain dan menghibur diri dapat kita lihat dalam kehidupan sehari – hari, misalnya menceritakan lelucon, mengutarakan sesuatu yang baru, dan menceritakan cerita – cerita yang menarik (De Vito,1997:30-32)

Terdapat 7 unsur dalam komunikasi, yaitu:

1. Sumber/Komunikator

Merupakan pembuat atau pengirim informasi. Sering juga disebut pengirim atau dalam bahasa Inggris disebut source, sender, atau encoder.

2. Pesan

Merupakan sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi.

3. Media

Merupakan alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Dalam komunikasi interpersonal khususnya secara tatap muka, panca indera dianggap sebagai media komunikasi.

4. Penerima

Merupakan pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima juga biasa disebut sebagai khalayak, sasaran, komunikan, audience, maupun receiver

5. Pengaruh/efek

Merupakan perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh ini biasa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang (De Fleur, 1982). Karena itu

pengeruh juga diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap, dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan

6. Tanggapan/umpan balik/feedback
7. Lingkungan/Situasi

Merupakan faktor – faktor tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan atas empat macam, yakni lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis, dan dimensi waktu

E.2 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merujuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi antara lain melibatkan bentuk – bentuk komunikasi antar pribadi dan antar kelompok. Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi – di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Jika organisasi semakin besar dan kompleks, maka demikian juga komunikasinya (De Vito, 1997:340).

Dalam komunikasi organisasi terdapat upaya pertukaran pesan dan penyebaran informasi diantara anggota – anggotanya. Untuk mewujudkan komunikasi yang baik dalam organisasi/perusahaan, dibutuhkan pula komunikasi upward yang baik. Bawahan membutuhkan kemampuan mobilitas spirasi kepada atasan. Namun, tidak semua bawahan yang memiliki mobilitas aspirasi tinggi dapat melakukan komunikasi upward yang tepat kepada atasannya. Agar

kemampuan mobiltias ini dapat tumbuh, perlu dukungan atasan untuk membangun kepercayaan diri bawahannya.

Komunikasi organisasi berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah – komunikasi ke bawah; informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi – komunikasi ke atas; informasi yang bergerak diantara oragn – orang dan jabatan – jabatan yang sama tingkat otoritasnya – komunikasi horizontal; atau informasi yang bergerak diantara orang – orang dan jabatan – jabatan yang tidak menjadi atasan maupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda – komunikasi lintas saluran.

Berikut ini adalah beberapa penjelasan mengenai arah komunikasi dalam suatu organisasi:

1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu: (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik – praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Manajemen puncak hidup dalam dunia informasi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Aliran informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya pengeluaran sumber daya langsung tetapi juga sumber daya psikis dan emosional.

2. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas.

Kebanyakan analisis dan penelitian dalam komunikasi ke atas menyatakan bahwa penyelia dan manajer harus menerima informasi dari bawahan mereka yang:

- a. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan – pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana – rencana untuk waktu mendatang
- b. Menjelaskan persoalan – persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan
- c. Memeberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit – unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan

d. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi

3. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan – rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu – individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Hambatan dalam komunikasi horizontal biasanya muncul karena ketidakpercayaan diantara rekan – rekan kerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas, dan persaingan dalam sumber daya.

4. Komunikasi lintas saluran

Dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan untuk berbagi informasi melewati batas – batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi yang selalu ada dalam setiap organisasi, baik antara pimpinan dengan bawahan (karyawan), maupun sesama karyawan. Pimpinan memegang peranan penting dalam menjaga hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahannya, pimpinan menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan; kemudian mereka menyatukan orang – orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka agar mampu mengatasi rintangan - rintangan. Cara pemimpin menjalin hubungan dan berkomunikasi berkaitan dengan gaya kepemimpinannya.

E.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam kehidupan suatu organisasi. Kepemimpinan dapat mempengaruhi prestasi organisasi, serta tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Seorang pemimpin diharapkan mampu mengatur organisasi dan mengatasi masalah – masalah yang berkaitan dengan organisasi.

Menurut Wirawan, kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai – nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses bukan suatu yang terjadi seketika. Istilah proses dalam kepemimpinan ini terdiri dari masukan, proses dan keluaran. (Wirawan, 2002:17).

Stodgill (1974:79) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan “suatu tindakan dan perilaku”. Ia menggambarkan kepemimpinan sebagai serangkaian perilaku seseorang yang mengarahkan kegiatan bersama dan program kerja, yaitu antara lain dengan cara menilai anggota kelompok/bawahan, menentukan hubungan kerjasama, mampu memperhatikan kepentingan bawahan dan memberi motivasi.

Davis dan Newstrom (1996:152) menyatakan bahwa “keberhasilan kepemimpinan seseorang bukan terletak pada ciri pribadi, melainkan bergantung pada perilaku, ketrampilan konseptual dan hubungan manusia, serta tindakan yang tepat”. Dengan demikian, berarti bahwa kepemimpinan diwujudkan dalam suatu perilaku yang ditampilkan pada situasi tertentu, sehingga dapat memotivasi

kerja. Perilaku yang dimaksud adalah cara atau gaya kepemimpinan yang mempunyai kekuatan dinamis untuk mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi, serta memberdayakan bawahan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan sungguh – sungguh.

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (operating style) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang pemimpin dapat membantu orang – orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seseorang berbicara kepada yang lainnya dan cara seseorang bersikap didepan orang lain merupakan suatu gaya kerja (Pace&Faules, 1998:276).

Konsep gaya berkaitan dengan kombinasi bahasa dan tindakan, yang tampaknya menggambarkan suatu pola yang cukup konsisten. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku dari seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi para pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan. Edwin Flippo (dalam Soetisna, 1999:10) menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan – kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran”.

Hersey dan Blanchard (1982) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang ditujukan dalam usaha mempengaruhi aktivitas – aktivitas orang – orang yang dipimpin. Begitu juga dengan Davis dan Newstrom (1985) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin secara keseluruhan sebagaimana dipersepsikan para pegawainya. Dari definisi – definisi tersebut, yang perlu diperhatikan adalah pengertian sebagaimana dipersepsikan oleh yang dipimpin/bawahannya, bukan menurut pemimpin itu sendiri. Karena

kemungkinan terjadi perbedaan persepsi kepemimpinan antara pemimpin dan yang dipimpin/bawahannya.

Thoha (2001:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Demikian juga Mulyana (2002:108) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok akan membentuk gaya kepemimpinannya.

Sondang P. Siagian dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan menjelaskan mengenai tipe kepemimpinan. Siagianpun mengatakan bahwa “istilah tipe dan gaya dapat dipandang sebagai sinonim” (Siagian, 1988:31). Siagian menjelaskan gaya kepemimpinan yang dikenal paling negative/tidak ideal sampai dengan gaya kepemimpinan yang ideal dilakukan dalam sebuah organisasi. Berikut ini tipe/gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum:

1. Gaya kepemimpinan Otokratik

Pemahaman tentang literature yang membahas tipologi kepemimpinan segera menunjukkan bahwa semua ilmuwan yang berusaha mendalami berbagai segi kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Pemimpin otokratik memiliki egoisme yang sangat besar, dimana ia memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan.

Dengan egoisme yang besar ini, seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional, seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing – masing, dan lain sebagainya.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya. Sesuatu tindakan akan dinilai benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkannya, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

Berdasarkan nilai – nilai demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan “ke-akuan-nya” antara lain dalam bentuk:

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat – alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka,
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan,
- c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada bawahan tersebut bahwa ia telah

mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

Sikap memimpin demikian akan menampakkan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan pihak lain, terutama dengan para bawahannya dalam organisasi. Baginya, tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya, maka perilakunya akan sedemikian rupa sehingga orang lain akan memperoleh kesan bahwa pemimpin tersebut memandang organisasi sebagai milik pribadi pula yang dapat diperlakukan sekehendak hatinya. Dengan demikian, ia tidak akan mau menerima saran dan pandangan dari para bawahannya. Apalagi kritik yang akan serta merta diartikannya sebagai usaha merongrong kekuasaan yang dimilikinya. Perilaku yang menonjolkan kekuasaan formal menjadi salah satu karakteristik utama dari seorang pemimpin yang otokratik.

Dengan persepsi, nilai – nilai, sikap dan perilaku demikian, seorang pemimpin yang otokratik dalam praktek akan menggunakan gaya kepemimpinan yang:

- a. Menuntut kekuasaan penuh dari para bawahannya,
- b. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan.
- c. Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi,
- d. Menggunakan pendekatan punitive dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

2. Gaya kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk.

Para bawahan biasanya mengharapkan seorang pemimpin yang paternalistik mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri, melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan para bawahannya. Akan tetapi, sebaliknya, pemimpin yang paternalistik mengharapkan bahwa kehadirannya atau keberadaannya dalam organisasi tidak lagi dipertanyakan oleh orang lain. Dengan perkataan lain, legitimasi kepemimpinannya dipandang sebagai hal yang wajar dan normal, dengan implikasi organisasionalnya seperti kewenangan memerintah dan mengambil keputusan tanpa harus berkonsultasi dengan para bawahannya. Singkatnya, legitimasi pemimpin yang paternalistik adalah penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional.

Ditinjau dari segi nilai – nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin

yang paternalistik, kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol. Artinya, pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat didalam organisasi seadil dan setara mungkin. Dalam organisasi yang menerapkan kepemimpinan semacam ini, dominasi pemimpin sangatlah besar. Dimata seorang pemimpin yang paternalistik, para bawahannya belum dewasa dalam cara bertindak dan berpikir, sehingga memerlukan bimbingan dan tuntunan terus menerus.

Seorang pemimpin paternalistik memiliki tindak tanduk yang menggambarkan bahwa hanya pemimpin yang bersangkutanlah yang mengetahui segala sesuatu mengenai seluk – beluk kehidupan organisasional. Karena tindak – tanduk demikian, tidak mustahil bahwa dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pimpinan yang paternalistik, terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pimpinan yang bersangkutan, sedangkan para bawahan tinggal melaksanakannya saja. Pimpinanlah tempat bertanya, karena dia menganggap bahwa dia mempunyai jawaban terhadap semua jenis permasalahan yang dihadapi organisasi.

Konsekuensi dari perilaku pimpinan paternalistik adalah para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Berarti para bawahan tidak didorong untuk berpikir secara inovatif dan kreatif. Penekanan yang berlebihan terhadap kebersamaan tidak memungkinkan pertumbuhan dan pengembangan individual sesuai dengan bakat dan potensi masing – masing, yang sesungguhnya sangat dibutuhkan dalam tata kehidupan organisasi modern.

Dengan penonjolan dominasi keberadaannya dan penekanan kuat pada kebersamaan, gaya kepemimpinan paternalistik bercorak pelindung, bapak, atau guru. Artinya kebersamaan bagi para anggota organisasi, sedangkan pemimpin yang bersangkutan berada diatas para anggota tersebut.

3. Gaya kepemimpinan Kharismatik

Dalam gaya kepemimpinan yang kharismatik, tidak dipersoalkan nilai – nilai yang dianut, sikap, dan perilaku, serta gaya yang digunakan oleh pemimpin tersebut. Karakteristiknya yang khas adalah daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar.

4. Gaya kepemimpinan Laissez Faire

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya *Laissez Faire* memiliki persepsi tentang peranannya sebagai seorang pemimpin yang berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya, organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang – orang yang sudah dewasa, yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran – sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing – masing anggota dan seorang pimpinan tidak perlu terlalu sering melakuakn intervensi dalam kehidupan organisasional. Singkatnya, seorang pemimpin yang *Laissez Faire* melihat peranannya sebagai “polisi lalu lintas”, dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku, pemimpin cenderung memilih peranan yang

pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

Nilai – nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe *Laissez Faire* dalam menyelenggarakan fungsi – fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesame dan kepada organisasi, taat kepada norma – norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang harus diembannya. Singkatnya, seorang pemimpin *Laissez Faire* mengedepankan nilai atasan – bawahan yang didasarkan pada saling percaya yang besar.

Bertitik tolak dari nilai – nilai organisasionalnya, sikap seorang pemimpin *Laissez Faire* dalam memimpin organisasi dan para bawahannya biasanya dengan sikap permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertingkah sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya, asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai. Prakarsanya dalam menyusun tugas bawahan dapat dikatakan minimum. Kepentingan dan kebutuhan para bawahan itu mendapat perhatian besar, karena dengan terpeliharanya kepentingna dan terpuaskannya berbagai kebutuhan para bawahan itu, mereka akan dengan sendirinya berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.

Dengan sikap yang permisif, perilaku seorang pemimpin yang *Laissez Faire* cenderung mengarah kepada tindak tanduk yang memperlakukan bawahan

sebagai rekan sekerja, hanya kehadirannya sebagai pimpinan diperlukan sebagai akibat dari adanya struktur dan hirarki organisasi.

Setelah mengidentifikasi persepsi, nilai, sikap, dan perilakunya, maka dalam gaya pemimpin *Laissez Faire* biasanya terjadi:

- a. Pendelegasian wewenang secara ekstensif
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal – hal tertentu yang nyata - nyata menuntut keterlibatannya secara langsung.
- c. Status quo organisasional tidak terganggu
- d. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri
- e. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

5. Gaya kepemimpinan Demokratik

Baik di kalangan ilmuwan maupun dikalangan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratik.

Bagi pemimpin demokratik, persepsinya mengenai peran atau kehadirannya dalam organisasi adalah pemimpin selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi, sehingga bergerak

sebagai suatu totalitas. Sehingga pendekatannya dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya adalah pendekatan yang holistik dan integralistik. Seorang pemimpin yang demokratis biasanya menyadari bahwa mau tidak mau, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Akan tetapi dia mengetahui pula bahwa perbedaan tugas dan kegiatan, yang sering bersifat spesialisasi itu, tidak boleh dibiarkan menimbulkan cara berpikir dan cara bertindak yang berkotak – kotak.

Pemimpin yang demokratis berangkat dari falsafah hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Pemimpin demokratis memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Hal ini ditunjukkan dengan kesadaran bahwa kebutuhan hidup manusia tidak terbatas pada kebutuhan yang bersifat kedanaan, betapapun pentingnya kebutuhan tersebut. Terdapat kebutuhan manusia yang bersifat politik, sosial budaya, kebutuhan prestise dan kebutuhan untuk memperoleh kesempatan mengembangkan potensi terpendam yang terdapat dalam dirinya. Dengan kata lain, terdapat kebutuhan fisik, mental, sosial, dan spiritual. Pemuasan berbagai jenis kebutuhan itu akan menuntut perlakuan manusia sebagai makhluk individu dengan jati diri yang khas. Banyak teori telah dikembangkan untuk lebih memahami berbagai jenis kebutuhan tersebut dan teknik – teknik pemuasannya. Salah seorang pelopor dalam penelitian mengenai berbagai jenis kebutuhan manusia dan cara – cara pemuasannya adalah

Abraham H. Maslow, yang menemukan teori lima hirarki kebutuhan, yaitu (Siagian, 1988:171):

- a. Kebutuhan fisiologis, seperti kebutuhan sandang, pangan, dan papan
- b. Kebutuhan akan keamanan, baik keamanan fisik, harta, maupun jiwa seseorang
- c. Kebutuhan akan kasih sayang
- d. Kebutuhan prestise yang biasanya tercermin dalam pengakuan atas status seseorang dengan beraneka ragam simbolnya

Nilai – nilai kemanusiaan pemimpin demokratis memandang manusia secara naruliah manusia adalah makhluk sosial dan memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi ini. Nilai – nilai kemanusiaan inilah yang membedakan pemimpin demokratik dengan pemimpin lainnya.

Nilai – nilai organisasional seperti yang telah dikemukakan di atas tercermin dalam sikap seorang pemimpin yang demokratik dalam hubungannya dengan para bawahannya, baik mereka yang menduduki jabatan pimpinan yang lebih rendah maupun mereka yang menjadi “anggota biasa” dalam organisasi, yang tanggung jawabnya terbatas pada penyelenggaraan tugas – tugas yang operasional. Misalnya dalam proses pengambilan keputusan, sejauh mungkin bawahan diajak berperan serta. Ajakan itu didasarkan pada keyakinan yang mendalam bahwa keikutsertaan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan lebih menjamin bahwa para bawahan itu akan mempunyai rasa

tanggung jawab yang lebih besar dalam pelaksanaan keputusan yang diambil, karena merasa dan mengetahui bahwa keputusan itu adalah keputusannya juga. Rasa tanggung jawab tersebut diharapkan akan mengakibatkan sikap dan perilaku sedemikian rupa sehingga jadwal waktu terpenuhi, pemborosan dihindarkan, produktivitas ditingkatkan dan kepentingan bersama ditempatkan lebih tinggi daripada kepentingan kelompok dan kepentingan pribadi. Dalam hal menindak bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja yang disepakati bersama, seorang pemimpin demokratik lebih melakukan pendekatan yang bersifat korektif dan edukatif, bukan bersifat punitif.

Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani, dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh – sungguh ia mendengarkan pendapat, saran, dan bahkan kritik orang lain, terutama bawahannya. Bahkan seorang pemimpin demokratik tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Selain itu, salah satu karakter positif seorang pemimpin demokratik adalah ia cepat menunjukkan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi tinggi.

Untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan seorang pemimpin termasuk gaya otokratik, paternalistik, kharismatik, *Laissez Faire* atau demokratik, dilakukan kategorisasi yang berdasarkan:

1. Persepsi seorang pemimpin tentang peranannya selaku pemimpin

Yang dimaksud dengan persepsi adalah suatu proses penataan dan penerjemahan kesan – kesan seseorang tentang lingkungan dimana ia berada. Dinyatakan dengan cara yang sederhana, persepsi merupakan cara pandang seseorang terhadap lingkungannya. Persepsi bersifat subyektif, dimana persepsi seorang pemimpin mengenai cara kepemimpinannya bisa saja berbeda dengan persepsi bawahannya.

Cara pandang/persepsi yang bersifat subyektif itu pasti mewarnai cara seorang pemimpin melihat peranannya selaku pemimpin yang baik, yang menyangkut fungsi – fungsinya, hubungannya dengan para bawahannya, dan bentuk, sifat, serta intensitas keterlibatan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan.

2. Nilai – nilai yang dianut

Yang dimaksud dengan nilai – nilai ialah keyakinan dasar yang terdapat dalam diri seseorang tentang hal – hal yang sangat mempengaruhi cara bertindak dan perilaku seseorang tentang yang “baik” dan yang “buruk”, yang “benar” dan yang “salah”. Seseorang menganut nilai – nilai tertentu karena apa yang didengar, dilihat, dan dipraktikkan oleh berbagai pihak dengan siapa yang bersangkutan berinteraksi sejak kecil, seperti orang tua, guru dan teman – temannya. Siagian menyebutkan terdapat beberapa nilai yang melekat dalam diri seseorang, yaitu

nilai teoritikal dimana seseorang mempunyai keyakinan tentang pentingnya usaha mencari “kebenaran ilmiah” dengan menggunakan pendekatan yang kritis dan rasional; nilai ekonomi dimana seseorang menghargai segala sesuatu yang bersifat praktis dan bermanfaat; nilai estetika yang menempatkan harmoni diatas segala sesuatu dalam interaksi seseorang dengan orang lain; nilai sosial yang menenpatkan kasih sayang terhadap sesama manusia menempati peringkat teratas dalam hubungan seseorang dengan orang lain; nilai politik yang menyoroti kekuasaan dan pengaruh serta cara – cara memperolehnya sebagai hal yang diinginkan; dan nilai keagamaan yang ditujukan kepada usaha pemahaman kehadiran Tuhan Yang Maha Esa dalam segala sesuatu yang terdapat dan terjadi di alam semesta ini. Pemahaman tentang nilai – nilai yang dianut oleh seseorang yang menduduki jabatan kepemimpinan menjadi sangat penting karena berkaitan erat dengan tindakan dan perilakunya dalam memimpin organisasi.

3. Sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi

Yang dimaksud dengan sikap ialah suatu bentuk pernyataan evaluative oleh seseorang yang dapat menyangkut suatu obyek, seorang atau sekelompok orang, atau suatu peristiwa. Menurut penelitian para ahli, sikap seseorang terbentuk di masa kecilnya sebagai pengaruh dari orangutan, guru, dan teman – temannya. Artinya sikap seseorang terbentuk karena ia menuri sikap orang – orang tertentu yang dihormati, dikagumi dan bahkan mungkin ditakutinya. Jika dikaitkan dengan kepemimpinan, sikap akan menampakkan diri dalam berbagai fungsi kepemimpinan tersebut.

4. Perilaku dalam memimpin

Yang dimaksud dengan perilaku ialah cara seseorang berinteraksi dengan orang lain, dalam hal ini dalam kehidupan organisasional. Perilaku seseorang sesungguhnya tidak timbul secara acak. Artinya seseorang berperilaku tertentu sebagai akibat dari adanya keyakinan dalam diri orang yang bersangkutan bahwa tujuan tertentu merupakan jaminan terbaik untuk memelihara kepentingan orang yang bersangkutan. Dengan mengetahui apa yang dipandang penting atau tidak penting oleh seseorang, perilaku orang itu akan lebih mudah diduga atau diperkirakan. Jika dihubungkan dengan kepemimpinan, dengan mengetahui karakteristik utama yang dimiliki oleh seseorang yang menduduki jabatan pimpinan, maka menjadi tidak terlalu sukar untuk mengetahui apa yang dipandang penting dalam kehidupannya dan dari situ dapat diperkirakan perilaku dalam memimpin organisasi.

5. Gaya kepemimpinan yang dominan

Berbicara mengenai gaya sesungguhnya berbicara mengenai “modalitas” dalam kepemimpinan. Modalitas berarti mendalami cara – cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Dimana singkatnya, istilah tipe dan gaya dapat dipandang sebagai sinonim.

E.4 Kepuasan Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi. Pace dan Faules (2005;31) mengatakan bahwa “komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit – unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.” Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro, kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal afektif, dan kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil – hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Dalam menjalin komunikasi dalam sebuah organisasi maka beberapa sifat yang harus ditekankan adalah terbuka, dua arah dan sering dilakukan. Di dalam komunikasi organisasi tersebut harus ada bukti yang dapat dilihat adanya proses mendengarkan dengan baik, mekanisme umpan balik, informasi dan diskusi tentang bagaimana organisasi tersebut menyelenggarakan aktivitasnya. Dengan demikian komunikasi dalam organisasi dapat berlangsung secara efektif dan mampu memberikan kepuasan komunikasi bagi komunikan dan komunikator (Sianipar, 2004:1)

Yang dimaksud dengan istilah kepuasan komunikasi menurut Redding (Pace, 1989) adalah semua tingkatan kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses, dan apa respons orang yang menerima. (Muhammad, 2007:88). Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam

komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan – pesan, media – media, dan hubungan – hubungan dalam organisasi. (Pace&Faules, 2005:165)

Downs dan Hazen dan Beckstrom (1980) mengembangkan suatu instrumen untuk mengukur kepuasan komunikasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi muncul dari faktor – faktor berikut ini (Muhammad, 2004:88):

1. Kepuasan dengan pekerjaan

Komponen ini mencakup hal – hal yang berkaitan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, dan pekerjaan itu sendiri. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Downs dan Hazen, ternyata ditemukan bahwa kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan pada kepuasan komunikasi (Muhammad, 2007:88).

2. Kepuasan dengan ketepatan informasi

Komponen ini menyangkut kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik – teknik baru, perubahan administratif dan staff, rencana masa mendatang, dan penampilan pribadi. Kepuasan dengan kecukupan informasi yang diterima penting bagi konsep kepuasan komunikasi organisasi (Muhammad 2007:88).

3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang untuk menyarankan penyempurnaan

Komponen ini menyangkut hal – hal seperti tempat dimana komunikasi seharusnya diperbaiki, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan perbaikan, dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Kepuasan dengan bermacam – macanperubahan yang dibuat,

bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan, mempunyai hubungan dengan komunikasi organisasi. Komponen ini menyangkut sejauh mana para penyedia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan – persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.

4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam – macam saluran komunikasi

Komponen ini menyangkut melalui apa komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup bulletin, memo, dan materi tulisan seperti misalnya surat dan pengumuman. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai beberapa efisiensi media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.

5. Kepuasan dengan kualitas media

Komponen ini menyangkut seberapa baik mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia, dan ketepatan informasi yang datang. Menurut hasil penelitian, penampilan, ketepatan, dan tersedianya informasi mempunyai pengaruh kepada kepuasan orang dengan komunikasi dalam organisasi (Muhammad, 2007:89). Selain itu komponen ini juga “menyangkut sejauh mana pertemuan – pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup” (Pace&Faules, 2006:164).

6. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja

Komponen ini menyangkut komunikasi horizontal, informal, tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah, dan informasi yang didapat dari rekan sekerja. Kepuasan komunikasi berhubungan dengan memuaskan teman sekerja

(Muhammad, 2007:89). Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi antara rekan – rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu – individu yang ditempatkan pada otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama (Pace&Faules, 2006:195). Dalam komunikasi horizontal, pesan yang dikirimkan biasanya berhubungan dengan koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi (Muhammad, 2007:121)

7. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan atau integrasi organisasi

Komponen ini menyangkut keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan, atau bantuan dari organisasi, dan informasi dari organisasi. Rasa puas dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh aspek – aspek organisasi, seperti dipercaya, dukungan, dan tujuan kinerja tinggi.

E.5 *Communication Skill* (Kecakapan Komunikasi)

Komunikasi vertikal antara atasan dengan bawahan dalam sebuah organisasi termasuk dalam kajian komunikasi komunikasi interpersonal, dimana dalam proses komunikasi tersebut kedua belah pihak dapat berinteraksi secara langsung, terdapat komunikasi verbal dan non verbal, dan dalam komunikasi antara atasan dengan bawahan mengandung umpan balik, interaksi, dan koherensi antara kedua belah pihak.

Agar komunikasi interpersonal berjalan lancar dan mendatangkan hasil yang diharapkan, pemimpin perlu menguasai teknik – teknik komunikasi dengan baik. Teknik – teknik/kecakapan (*skill*) komunikasi interpersonal mencakup:

1. Kecakapan Sosial

Kecakapan sosial merupakan kecakapan kognitif. Kecakapan kognitif adalah kecakapan pada tingkat pemahaman. Kecakapan ini membantu pihak – pihak yang berkomunikasi mengerti bagaimana cara mencapai tujuan personal dan relasional dalam komunikasi dengan orang lain. Kecakapan kognitif meliputi:

- a. Empati (*empathy*), yaitu kecakapan untuk memahami pengertian dan perasaan orang lain tanpa meninggalkan sudut pandang sendiri tentang hal yang menjadi bahan komunikasi.
- b. Perspektif sosial (*social perspective*), yaitu kecakapan melihat kemungkinan – kemungkinan perilaku yang dapat diambil orang yang berkomunikasi dengan dirinya. Dengan kecakapan ini kita dapat meramalkan perilaku apa yang sebaiknya diambil, dan dapat menyiapkan tanggapan kita yang tepat dan efektif.
- c. Kepekaan (*sensitivity*) terhadap peraturan atau standar yang berlaku dalam komunikasi interpersonal. Dengan kepekaan itu kita dapat menetapkan perilaku mana yang diterima dan perilaku mana yang tidak diterima oleh rekan yang berkomunikasi dengan kita. Karena dengan begitu kita dapat mengambil perilaku yang memenuhi harapan – harapannya dan menghindari perilaku yang mengecewakan harapan – harapannya.

d. Pengetahuan akan situasi pada waktu berkomunikasi. Dalam berkomunikasi, situasi sekeliling dan keadaan orang yang berkomunikasi dengan kita berperan penting. Pengetahuan akan situasi dan keadaan orang merupakan pegangan bagaimana kita harus berperilaku dalam situasi itu. Berdasarkan pengetahuan akan situasi, kita dapat menetapkan kapan dan bagaimana masuk dalam percakapan, menilai isi dan cara berkomunikasi pihak yang berkomunikasi, dan selanjutnya mengolah pesan yang diterima.

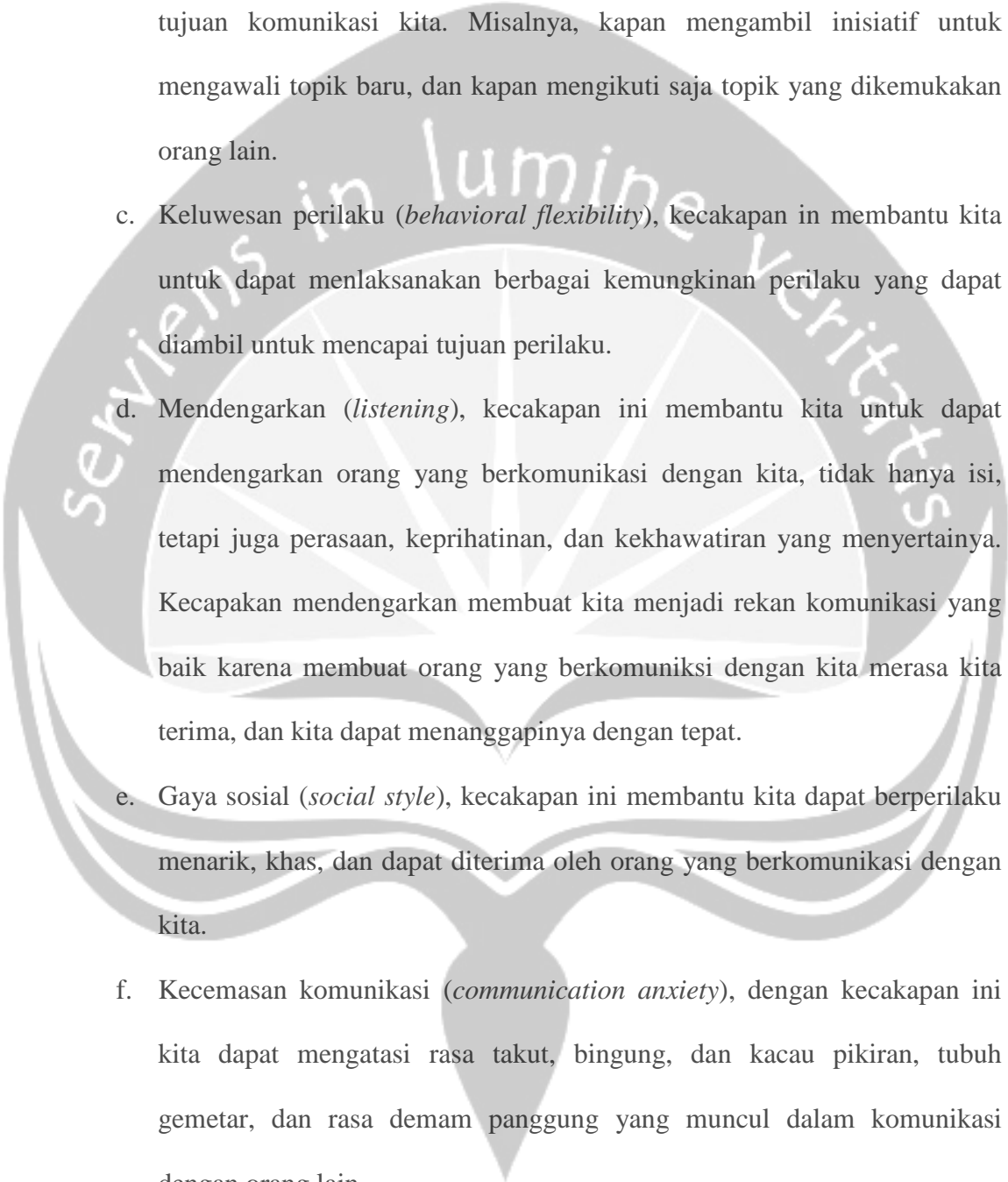
e. Memonitor diri (*self – monitoring*), kecakapan memonitor diri membantu kita menjaga ketepatan perilaku dan jeli memperhatikan pengungkapan diri orang yang berkomunikasi dengan kita. Orang yang memiliki *self – monitoring* yang tinggi mampu menggunakan perilaku sendiri dan perilaku orang lain untuk memilih perilaku selanjutnya yang tepat.

2. Kecakapan Behavioral

Kecakapan behavioral adalah kecakapan pada tingkat perilaku. Kecakapan ini membantu kita untuk melaksanakan perilaku yang membawa kita mencapai tujuan, baik personal maupun relasional dalam berkomunikasi dengan orang lain.

Kecakapan behavioral meliputi:

a. Keterlibatan interaktif (*interactive involvement*), kecakapan ini menentukan tingkat keikutsertaan dan partisipasi kita dalam berkomunikasi dengan orang lain. Kecakapan ini meliputi: sikap tanggap, sikap perseptif, dan sikap penuh perhatian.

- 
- b. Manajemen interaksi (*interaction management*), kecakapan ini membantu kita mampu mengambil tindakan – tindakan yang berguna untuk mencapai tujuan komunikasi kita. Misalnya, kapan mengambil inisiatif untuk mengawali topik baru, dan kapan mengikuti saja topik yang dikemukakan orang lain.
- c. Keluwesan perilaku (*behavioral flexibility*), kecakapan ini membantu kita untuk dapat melaksanakan berbagai kemungkinan perilaku yang dapat diambil untuk mencapai tujuan perilaku.
- d. Mendengarkan (*listening*), kecakapan ini membantu kita untuk dapat mendengarkan orang yang berkomunikasi dengan kita, tidak hanya isi, tetapi juga perasaan, keprihatinan, dan kekhawatiran yang menyertainya. Kecakapan mendengarkan membuat kita menjadi rekan komunikasi yang baik karena membuat orang yang berkomunikasi dengan kita merasa kita terima, dan kita dapat menanggapi dengan tepat.
- e. Gaya sosial (*social style*), kecakapan ini membantu kita dapat berperilaku menarik, khas, dan dapat diterima oleh orang yang berkomunikasi dengan kita.
- f. Kecemasan komunikasi (*communication anxiety*), dengan kecakapan ini kita dapat mengatasi rasa takut, bingung, dan kacau pikiran, tubuh gemetar, dan rasa demam panggung yang muncul dalam komunikasi dengan orang lain.

F. Kerangka Konsep

Kalangan ilmuwan maupun praktisi memiliki kesepakatan bahwa gaya kepemimpinan yang paling ideal dan didambakan adalah pemimpin yang demokratis (Siagian, 1988:40). Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia pada posisi paling sentral dalam perusahaan. Selain itu kepemimpinan ini juga menekankan pada komunikasi dua arah, pemimpin bersedia untuk menerima kritik dan saran dari bawahannya, serta bawahan dapat berperan aktif dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Kepemimpinan demokratis tidak hanya memandang manusia sebagai individu yang membutuhkan kepuasan material atau kebendaan, namun manusia juga membutuhkan kepuasan psikologis, seperti pengakuan status, kebutuhan berkomunikasi, keamanan, bahkan kebutuhan spiritual.

Perilaku pimpinan demokratis yang sangat menghargai bawahan dapat menimbulkan rasa nyaman dari para bawahannya. Rasa nyaman ini erat kaitannya dengan kepuasan, hal ini dikatakan oleh Pace dan Fules, bahwa kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan – pesan, media – media, dan hubungan – hubungan dalam organisasi (Pace&Faules, 2005:165). Sehingga dari kedua teori tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berhubungan dengan kepuasan komunikasi karyawan.

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu fungsi pimpinan yang bersifat hakiki adalah berkomunikasi secara efektif. Demikian pentingnya komunikasi yang efektif itu dalam usaha peningkatan kemampuan memimpin seseorang, sehingga dapat dikatakan bahwa penguasaan teknik

– teknik komunikasi dengan baik merupakan *condition sine qua non* bagi setiap pejabat pemimpin (Siagian, 1988:55).

Dari pernyataan – pernyataan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam kecakapan komunikasi pimpinan juga turut berpengaruh saat pimpinan menjalankan kepemimpinannya (dalam konteks penelitian ini pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan demokratik) untuk berkomunikasi secara efektif (dalam konteks penelitian ini pimpinan bertujuan untuk menimbulkan kepuasan komunikasi karyawan).

F.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan suatu transaksi simbolik yang mempertukarkan pesan dari komunikator dan komunikan. Komunikasi terjadi dalam setiap kehidupan manusia, begitu juga dalam sebuah organisasi. Komunikasi organisasi merupakan sebuah kajian tersendiri dalam ranah komunikasi. Dalam komunikasi organisasi terdapat upaya pertukaran pesan dan penyebaran informasi diantara anggota – anggotanya.

Dalam sebuah organisasi, segala kegiatan, interaksi, dan saling ketergantungan antar anggota organisasi dapat berlangsung karena adanya komunikasi. Organisasi sebagai kerangka kerja (*frame of work*) dari suatu manajemen menunjukkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan dan bawahan dalam suatu sistem manajemen

modern. Ada yang diklasifikasikan sebagai pemimpin dan ada yang bertindak sebagai bawahan.

F.2 Gaya Kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan yang paling ideal adalah gaya kepemimpinan demokratik. Seorang pemimpin yang demokratik selalu menerapkan komunikasi dua arah, dimana ia melibatkan bawahan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, seorang pemimpin yang demokratik dengan sungguh – sungguh mendengarkan pendapat, saran, dan bahkan kritik dari orang lain, terutama para bawahannya.

Sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Sari Husada, pemimpin akan meneliti mengenai gaya kepemimpinan demokratik. Untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratik, peneliti menggunakan beberapa dimensi, yaitu: (1) Persepsi seorang pimpinan tentang peranannya selaku pimpinan, (2) Nilai – nilai yang dianut, (3) Sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi, (4) Perilaku dalam memimpin, dan (5) Gaya kepemimpinan yang dominan.

F.4 Kepuasan Komunikasi

Dalam penelitian ini, untuk mengukur kepuasan komunikasi, peneliti menggunakan dasar penelitian Down, Hazen, dan Beckstrom (1980), dimana terdapat 7 faktor dalam kepuasan komunikasi. Namun, karena penelitian ini

berhubungan dengan komunikasi antara atasan dengan bawahan (komunikasi vertikal), maka peneliti hanya akan menggunakan beberapa faktor kepuasan komunikasi yang berkaitan dengan komunikasi vertikal, yaitu: (1) kepuasan mengenai ketepatan informasi, (2) kepuasan dengan kemampuan seseorang untuk menyarankan penyempurnaan.

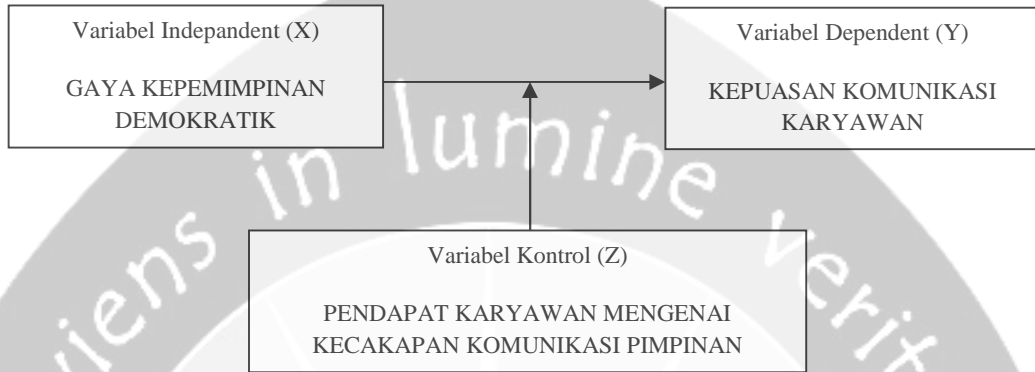
F.5 Kecakapan Komunikasi (*Communication Skill*)

Salah satu fungsi pimpinan adalah berkomunikasi secara efektif. Demikian pentingnya komunikasi yang efektif itu dalam usaha peningkatan kemampuan memimpin seseorang, sehingga dapat dikatakan bahwa penguasaan teknik – teknik komunikasi dengan baik merupakan *condition sine qua non* bagi setiap pejabat pemimpin. Dari pernyataan tersebut, dapat dilihat bahwa untuk dapat berkomunikasi secara efektif, diperlukan kecakapan atasan dalam berkomunikasi.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur kecakapan komunikasi pimpinan menurut karyawan digunakan kecakapan komunikasi interpersonal. Supaya komunikasi interpersonal antara pimpinan dengan bawahan berhasil, maka pimpinan perlu untuk memiliki kecakapan sosial dan kecakapan behavioral.

Bagan1.1

Model Hubungan Antar Variabel



G. Hipotesis

1. Hubungan antara X dan Y

a. Hipotesis Teoritis

Gaya kepemimpinan demokratik berhubungan dengan kepuasan komunikasi karyawan

b. Hipotesis Penelitian

Semakin demokratik gaya kepemimpinan semakin tinggi kepuasan komunikasi karyawan

2. Hubungan X,Y, dan Z

a. Hipotesis Teoritis

Hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dengan kepuasan komunikasi karyawan dipengaruhi oleh pendapat karyawan mengenai kecakapan komunikasi pimpinan

b. Hipotesis Penelitian

Semakin baik pendapat karyawan mengenai kecakapan komunikasi pimpinan, semakin erat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dengan kepuasan komunikasi karyawan

H. Definisi Operasional

TABEL 1.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Independent: Gaya kepemimpinan Demokratik (X)	1. Persepsi seorang karyawan tentang peranan pimpinannya selaku pimpinan	1) Pemimpin sebagai koordinator organisasi (pertanyaan no 1) 2) Pemimpin sebagai integrator organisasi (pertanyaan no 2)	Pengukuran menggunakan skala interval, dimana: a. Sangat Setuju, diberi skor 5 b. Setuju, diberi skor 4 c. Ragu – Ragu, diberi skor 3 d. Tidak Setuju, diberi skor 2 e. Sangat Tidak
	2. Pendapat karyawan mengenai nilai - nilai yang dianut pimpinannya	1) Pemimpin memenuhi kebutuhan fisiologis(pertanyaan no 3) 2) Pemimpin memenuhi kebutuhan akan	

		<p>keamanan(pertanyaan no 4)</p> <p>3) Pemimpin memenuhi kebutuhan akan kasih sayang (pertanyaan no 5)</p> <p>4) Pemimpin memenuhi kebutuhan prestise (pertanyaan no 6)</p> <p>5) Pemimpin memenuhi kebutuhan untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam diri karyawan (pertanyaan no 7)</p>	Setuju, diberi skor 1
	3. Pendapat karyawan mengenai sikap pimpinan dalam mengemudikan jalannya organisasi	<p>1) Melibatkan karyawan secara aktif melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan (pertanyaan no 8)</p> <p>2) Korektif terhadap kesalahan bawahan (pertanyaan no 9)</p> <p>3) Edukatif bila bawahan melakukan kesalahan (pertanyaan no 10)</p>	
	4. Pendapat karyawan mengenai perilaku pimpinannya dalam memimpin	<p>1) Mendorong bawahannya untuk mengembangkan kreativitasnya (pertanyaan no 11)</p> <p>2) Kesiediaan untuk mendengarkan saran dan, kritik dari bawahannya (pertanyaan no 12-13)</p> <p>3) Menunjukkan penghargaan pada bawahan yang berprestasi tinggi (pertanyaan no 14)</p>	
	5. Pendapat karyawan	1) Menempatkan manusia sebagai faktor utama	

	mengenai gaya kepemimpinan yang dominan digunakan pimpinan	dalam organisasi (pertanyaan no 15)	
Dependent: Kepuasan Komunikasi (Y)	1. Kepuasan karyawan terhadap ketepatan informasi	<p>1) Kepuasan terhadap pemberian informasi mengenai kebijakan – kebijakan perusahaan (pertanyaan no 1)</p> <p>2) Kepuasan terhadap pemberian informasi mengenai instuksi yang diberikan pimpinan untuk melakukan pekerjaan (pertanyaan no 2)</p> <p>3) Kepuasan terhadap pemberian informasi mengenai perubahan manajemen perusahaan (pertanyaan no 3)</p> <p>4) Kepuasan terhadap pemberian informasi mengenai rencana – rencana perusahaan (pertanyaan no 4)</p>	<p>Pengukuran menggunakan skala interval, dimana:</p> <p>a. Sangat Puas, diberi skor 5</p> <p>b. Puas, diberi skor 4</p> <p>c. Ragu – Ragu, diberi skor 3</p> <p>d. Tidak Puas, diberi skor 2</p> <p>e. Sangat Tidak Puas, diberi skor 1</p>
	2. Kepuasan karyawan terhadap kemampuan untuk menyarankan penyempurnaan	<p>1) Kepuasan terhadap kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menyatakan pendapat (pertanyaan no 5)</p> <p>2) Kepuasan terhadap kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menuangkan ide/gagasan terhadap perusahaan (pertanyaan no 6)</p> <p>3) Kepuasan terhadap kesempatan yang</p>	

		diberikan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan terhadap perusahaan (pertanyaan no 7)	
Kontrol: Pendapat Karyawan Mengenai Kecakapan Komunikasi Pimpinannya(Z)	1. Pendapat Karyawan Mengenai Kecakapan Sosial Pimpinannya	<p>1) Kemampuan pimpinan untuk memahami perasaan orang lain (empathy) (pertanyaan no 1)</p> <p>2) Kecakapan pimpinan melihat kemungkinan perilaku yang dapat diambil saat berkomunikasi (perspektif sosial) (pertanyaan no 2)</p> <p>3) Kepekaan pimpinan terhadap standar yang berlaku dalam komunikasi interpersonal (pertanyaan no 3)</p> <p>4) Pengetahuan pimpinan akan situasi pada waktu berkomunikasi (pertanyaan no 4)</p> <p>5) Kecakapan pimpinan dalam memonitor diri (pertanyaan no 5)</p>	<p>Pengukuran menggunakan skala interval, dimana:</p> <p>a. Sangat Baik, diberi skor 5</p> <p>b. Baik, diberi skor 4</p> <p>c. Ragu – Ragu, diberi skor 3</p> <p>d. Tidak Baik, diberi skor 2</p> <p>e. Sangat Tidak Baik, diberi skor 1</p>
	2. Kecakapan Behavioral	<p>1) Keikutsertaan pimpinan dalam berkomunikasi dengan orang lain (pertanyaan no 6)</p> <p>2) Kecakapan pimpinan dalam manajemen interaksi (pertanyaan no 7)</p> <p>3) Keluwesan pimpinan dalam berperilaku</p>	

		(pertanyaan no 8 – 9)	
		4) Kemampuan pimpinan mendengarkan aspirasi karyawannya (pertanyaan no 10 – 12)	
		5) Gaya pimpinan dalam berkomunikasi dengan karyawannya (pertanyaan no 13)	
		6) Kecemasan komunikasi pimpinan (pertanyaan no 14 – 15)	

I. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan. Dengan demikian tidak terlalu mementingkan kedalaman data atau analisis. Periset lebih mementingkan aspek keluasan data sehingga data atau hasil riset dianggap merupakan representasi dari keseluruhan populasi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Survei adalah metode riset dengan menggunakan kuisioner sebagai instrument pengumpulan datanya. Tujuannya untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu.

Penelitian ini merupakan survei eksplanatif, yang bertujuan untuk mengetahui mengapa situasi atau kondisi tertentu terjadi atau apa yang

mempengaruhi terjadinya sesuatu. Penelitian ini bersifat asosiatif, yaitu penelitian yang menghubungkan suatu variabel dengan variabel lain dengan cara menentukan tingkat atau derajat hubungan diantara variabel – variabel tersebut.

2. Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan buruh pabrik PT. Sari Husada Kemudo. Dalam organisasinya, karyawan buruh di PT. Sari Husada disebut dengan tenaga kerja level staff.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan di PT. Sari Husada Kemudo.

4. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian sosial, seorang peneliti tidak harus meneliti seluruh objek yang dijadikan pengamatan. Hal ini disebabkan keterbatasan yang dimiliki periset, baik biaya, waktu, atau tenaga. Kenyataannya, peneliti dapat mempelajari, memprediksi, dan menjelaskan sifat – sifat suatu objek atau fenomena hanya dengan mempelajari dan mengamati sebagian dari objek atau fenomena tersebut. Sebagian dari keseluruhan objek atau fenomena yang akan diamati oleh peneliti disebut sampel, sedangkan keseluruhan dari objek atau fenomena yang diteliti disebut populasi.(Kriyantono, 2007:149).

Di PT. Sari Husada, karyawan buruh disebut sebagai tenaga kerja level staff. Terdapat 2 macam buruh/tenaga kerja level staff dalam PT. Sari Husada,

yaitu buruh SH dan buruh DPK. Buruh/staff SH adalah karyawan tetap PT. Sari Husada yang memiliki jangka waktu bekerja sampai 55 tahun. Sedangkan Buruh/staff DPK adalah karyawan outsourcing/ kontrak yang berada dibawah perusahaan Dharmamulia Purna Karya.

Setelah melakukan pra survey dengan pihak HRD PT. Sari Husada, peneliti menemukan bahwa tidak ada perbedaan perilaku komunikasi atasan terhadap tenaga kerja level staff baik yang termasuk karyawan SH maupun DPK. Karyawan buruh/tenaga kerja level staff di PT. Sari Husada terdiri dari 3 divisi, yaitu: fillpack, process, dan engineering, sehingga teknik sampling yang digunakan adalah sampling klaster (cluster sampling), dimana dalam cluster sampling biasanya populasi yang berada di daerah besar dibagi dalam beberapa area yang lebih kecil yang jelas batas – batasnya.. Cluster sampling dapat digunakan jika peneliti tidak mempunyai kerangka sampling atau kalaupun tersedia daftar samplingnya terlalu besar (Kriyantono, 2007:153).

Dalam menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin. Rumusnya adalah:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, misalnya 2%, kemudian e ini dikuadratkan. Batas kesalahan yang

ditolerir ini bagi setiap populasi tidak sama. Ada yang 1%, 2%, 3%, 4%, 5% atau 10% (Umar, 2002:134).

Berikut ini adalah populasi karyawan buruh/tenaga kerja level staff di PT. Sari Husada:

TABEL 1.2
Jumlah Populasi Tenaga Kerja Level Staff

Divisi	Jumlah staff
Fillpack	257
Process	199
Engineering	46
Jumlah	502

Sumber: Dokumen PT. Sari Husada

Untuk menentukan jumlah sampel, digunakan rumus slovin dengan kelonggaran ketidaktelitian sebesar 6%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 179 orang. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{502}{1 + (502)(0,06)^2}$$

$$n = \frac{502}{2,80}$$

$$n = 179,2 = 179 \text{ orang}$$

Berikut ini jumlah sampel per divisi:

TABEL 1.3
Hasil Penghitungan Sampel

Divisi	Jumlah Staff	Jumlah Staff (%)	Sampel
Fillpack	257	51%	92
Process	199	40%	71
Engineering	46	9%	16
Jumlah	502	100%	179

Sumber: Olahan Peneliti

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan:

1) Data Primer

a. Kuisisioner

Untuk memperoleh data primer, peneliti menyebarkan kuisisioner secara langsung kepada karyawan staff pabrik PT. Sari Husada. Bentuk kuisisioner tersebut adalah kuisisioner tertutup dimana kuisisioner tersebut berisikan daftar pertanyaan yang telah disusun sedemikian rupa terperinci dan merupakan butir – butir instrument dari deskriptor. Kuisisioner dilengkapi dengan alternative jawaban sebagai instrument penelitian kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel.

b. Wawancara

Selain menggunakan kuisisioner sebagai data primer, peneliti juga melakukan wawancara dengan pihak PT. Sari Husada Kemudo.

2) Data Sekunder

Untuk memperoleh data sekunder, peneliti melakukan Studi Pustaka, yaitu dilakukan dengan mencari literature berupa bahan – bahan tertulis, buku, jurnal, makalah, maupun dokumentasi dari PT. Sari Husada kemudo.

6. Metode Analisis Data

1) Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuisisioner akan mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Product Moment, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dasar pengambilan keputusan untuk validitas adalah:

- a. Jika r hasil positif (+), serta r hasil > r tabel, maka butir atau variabel tersebut valid
- b. Jika r hasil negatif (-), dan r hasil < r tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid (Santoso, 2000:277)

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut

(Ghozali, 2005:45). Kriteria pengambilan keputusan valid atau tidaknya kuesioner dalam penelitian ini didasarkan pada teknik korelasi Product Moment dengan membandingkan r hitung dengan r tabel. Sebuah instrumen dinyatakan valid jika setiap butir pertanyaannya mempunyai nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Didapatkan nilai r_{tabel} adalah 0,147 untuk taraf signifikansi 5%.

Hasil uji validitas pada masing-masing variabel yang telah dilakukan diringkas dan disajikan sebagai berikut :

Tabel 1.4
Hasil Uji Validitas
(n=179)

Variabel	No. Butir	R_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratik (X)	1.	0,568	0,147	Valid
	2.	0,465	0,147	Valid
	3.	0,507	0,147	Valid
	4.	0,658	0,147	Valid
	5.	0,554	0,147	Valid
	6.	0,368	0,147	Valid
	7.	0,513	0,147	Valid
	8.	0,600	0,147	Valid
	9.	0,500	0,147	Valid
	10.	0,499	0,147	Valid
	11.	0,468	0,147	Valid
	12.	0,624	0,147	Valid
	13.	0,544	0,147	Valid
	14.	0,551	0,147	Valid
	15.	0,436	0,147	Valid
Kepuasan Komunikasi (Y)	1.	0,495	0,147	Valid
	2.	0,295	0,147	Valid
	3.	0,606	0,147	Valid
	4.	0,543	0,147	Valid
	5.	0,313	0,147	Valid
	6.	0,290	0,147	Valid
	7.	0,575	0,147	Valid
Kecakapan Komunikasi Pimpinan (Z)	1.	0,503	0,147	Valid
	2.	0,337	0,147	Valid
	3.	0,446	0,147	Valid
	4.	0,633	0,147	Valid
	5.	0,415	0,147	Valid
	6.	0,248	0,147	Valid

	7.	0,610	0,147	Valid
	8.	0,213	0,147	Valid
	9.	0,427	0,147	Valid
	10.	0,619	0,147	Valid
	11.	0,288	0,147	Valid
	12.	0,282	0,147	Valid
	13.	0,667	0,147	Valid
	14.	0,427	0,147	Valid
	15.	0,381	0,147	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah

2) Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya (Umar:2002:108). Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Cronbach. Teknik Cronbach mencari reliabilitas instrument yang skornya bukan 0 – 1, tetapi merupakan rentang antara beberapa nilai, misalnya 0 – 10 atau 0 – 100, atau bentuk skala 1 – 3, 1 – 5 atau 1 – 7 dan seterusnya dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha (α) dari Cronbach. Rumus ini dapat ditulis:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma^2_b}{\sum \sigma^2_t} \right)$$

Dimana:

α = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

σ^2b = varian total

σ^2t = jumlah varian butir

Jumlah varian butir dicari dulu dengan cara mencari nilai varian tiap butir, kemudian jumlahkan, rumus yang digunakan untuk mencari varian butir adalah:

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

Dimana:

n = jumlah responden

X = nilai skor yang dipilih (total nilai dari nomor – nomor butir pertanyaan)

Reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:41). Untuk mengukur reliabilitas digunakan uji statistik Alpha Cronbach. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60. (Ghozali, 2005:42)

Berikut adalah hasil uji reliabilitas dengan bantuan program *SPSS for*

Windows Release 15:

Tabel 1.5
Hasil Uji Reliabilitas
(n=179)

Variabel	Cronbach's Alpha	Standart	Keterangan
Gaya kepemimpinan Demokratik (X)	0,870	0,6	Reliabel
Kepuasan Komunikasi (Y)	0,725	0,6	Reliabel
Kecakapan komunikasi Pimpinan (Z)	0,822	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah

Hasil uji seperti pada tabel di atas diketahui bahwa semua variabel adalah reliabel karena mempunyai nilai reliabilitas $> 0,6$. Hasil uji validitas dan reliabilitas menyatakan bahwa pernyataan – pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan dapat mengukur gaya kepemimpinan demokratik, kepuasan komunikasi, dan pendapat karyawan mengenai kecakapan komunikasi.

3) Analisis hubungan antar variabel

Teknik korelasi parsial digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel pengaruh dengan variabel terpengaruh yang diuji dengan variabel control (Dajan, 1986:333). Pembahasan korelasi parsial berhubungan dengan perlunya mempertimbangkan pengaruh atau efek dari variabel lain dalam menghitung korelasi antara dua variabel. Oleh karena itu, dapat dikatakan korelasi parsial mengukur korelasi antar dua variabel dengan

mengeluarkan pengaruh dari satu atau beberapa variabel (disebut variabel kontrol).

Rumus Korelasi Parsial:

$$r_{ijk} = \frac{r_{ij} - (r_{ik})(r_{jk})}{\sqrt{(1 - r_{ik}^2)(1 - r_{jk}^2)}}$$

Dimana:

r_{ijk} = korelasi antara variabel pengaruh dengan variabel terpengaruh yang dikontrol oleh variabel kontrol

r_{ij} = korelasi antara variabel pengaruh dengan variabel terpengaruh

r_{ik} = korelasi antara variabel terpengaruh dengan variabel kontrol

r_{jk} = korelasi antara variabel pengaruh dengan variabel kontrol

i = variabel terpengaruh

j = variabel pengaruh

k = variabel kontrol

Analisis hubungan adalah analisis yang menggunakan uji statistik dengan tujuan untuk melihat derajat hubungan diantara dua atau lebih dari dua variabel.

Kekuatan hubungan yang menunjukkan derajat hubungan ini disebut koefisien asosiasi (korelasi). Nilai koefisien korelasi ini adalah (Kriyantono, 2007:168):

- 1) Kurang dari 0,20, berarti hubungan rendah sekali; lemas sekali
- 2) 0,20 – 0,39, berarti hubungan rendah tetapi pasti
- 3) 0,40 – 0,70, berarti hubungan yang cukup berarti
- 4) 0,71 – 0,90, berarti hubungan yang tinggi; kuat

- 5) Lebih dari 0,90, berarti hubungan yang sangat tinggi;kuat sekali; dapat diandalkan

Selain itu, ada beberapa ketentuan lain yang berlaku mengenai sifat dan nilai hubungan (korelasi), yaitu:

- 1) Nilai hubungan antara variabel X dan Y berkisar antara -1 sampai dengan +1
- 2) Jika $r > 0$, artinya terjadi hubungan linier positif, yaitu semakin besar nilai variabel X (independent), semakin besar pula nilai variabel Y (dependent), atau sebaliknya
- 3) Jika $r < 0$, artinya telah terjadi hubungan linier negatif, yaitu semakin kecil nilai variabel X (independent), maka semakin besar nilai variabel Y (dependent), atau sebaliknya
- 4) Jika nilai $r = 0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X (independent) dengan variabel Y (dependent)
- 5) Jika nilai $r = 1$ atau $r = -1$, telah terjadi hubungan linier sempurna, sedangkan untuk nilai r yang semakin mengarah ke angka 0 maka hubungan semakin melemah.