

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini tidak dapat dipungkiri dalam suatu perusahaan membutuhkan kepuasan relasi yang baik antara bawahan dengan bawahan ataupun bawahan dengan atasan, kepuasan relasi ini juga dapat dilihat dengan menggunakan teori pertukaran sosial. Dalam teori pertukaran sosial mempunyai fokus pada kekuatan hubungan yang terjadi antara individu yang satu dengan individu lainnya yang dapat membentuk suatu hubungan interaksi dan dapat menghasilkan kestabilan relasi antara satu dengan lainnya. Banyak orang yang menilai hubungan atau relasi yang terjalin dengan melihat pengorbanan yang mereka keluarkan dan penghargaan yang mereka dapatkan (West dan Turner, 2008 : 216). Pengorbanan dan penghargaan itu dapat terungkap dengan adanya komunikasi antara satu dengan yang lainnya.

Komunikasi sendiri mempunyai banyak tujuan antara lain untuk mendukung identitas diri, membangun kontak sosial dengan orang sekitar, menyelesaikan tugas – tugas, memupuk hubungan dengan orang lain (Mulyana,2007 : 4). Komunikasi adalah sesuatu yang tidak bisa lepas dari kegiatan manusia karena tanpa disadari manusia

tidak dapat hidup tanpa komunikasi, tiap harinya manusia melakukan komunikasi baik itu komunikasi verbal maupun komunikasi nonverbal.

Komunikasi juga diperlukan dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan untuk saling bertukar informasi tentang pekerjaan maupun hanya sekedar memberikan kritik dan saran bagi perusahaan, selain itu komunikasi juga berfungsi untuk menjalin hubungan dengan publik mereka baik itu publik *eksternal* maupun publik *internal*. Publik *internal* organisasi adalah mereka yang berada dalam organisasi tersebut dan berperan dalam organisasi tersebut. Publik *internal* bagi sebuah organisasi merupakan publik yang memiliki peranan yang cukup penting karena dengan mereka yang berada di dalam organisasi akan ikut mempengaruhi tumbuh kembangnya suatu organisasi, jadi publik *internal* dari sebuah organisasi tidak dapat dianggap sepele dan tidak penting karena sebenarnya publik *internal* memiliki peran dan andil yang cukup besar untuk kesuksesan suatu organisasi. Begitu juga dalam hal komunikasi yang terjalin didalam organisasi publik *internal* juga harus diperhatikan baik itu komunikasi verbal maupun nonverbal yang nantinya mereka akan mendapatkan kepuasan komunikasi dan juga akan mempengaruhi kepuasan relasi mereka.

Saat ini komunikasi *internal* dalam organisasi adalah bagian yang terpenting dalam tumbuh kembangnya organisasi, dalam suatu organisasi antara bawahan dan bawahan, bawahan dan atasan harus memiliki komunikasi yang baik agar dapat menciptakan kesamaan visi

dan misi, maka dari itu komunikasi di dalam organisasi dinamakan dengan komunikasi organisasi. Sedangkan definisi dari komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi (Pace dan Faules, 1998 : 33)

Komunikasi dalam organisasi dilakukan oleh publik *internal* organisasi itu sendiri, bawahan merupakan publik *internal* yang penting dan sangat berperan dalam organisasi, karena bawahan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perkembangan organisasi tanpa bawahan organisasi tidak akan berjalan dan melakukan fungsinya dengan baik. Bawahan merupakan salah satu ujung tombak dan sumber daya terbesar dari suatu perusahaan, karena bawahan merupakan asset utama bagi organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai seorang pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi.

Melihat pentingnya bawahan dalam suatu organisasi, maka diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan bawahan dan komunikasi yang diciptakan untuk bawahan. Dengan adanya kepuasan bawahan terhadap suatu perusahaan akan membantu membentuk relasi yang terjalin antara bawahan dan perusahaannya. Relasi yang baik antara bawahan dan atasan pun harus dibina dengan baik dan harmonis karena dengan adanya relasi yang baik dan

seimbang akan memudahkan pelaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan dalam perusahaan.

Seorang bawahan cenderung berkomunikasi untuk mencapai beberapa tujuan antara lain untuk memuaskan kebutuhannya atau untuk mencoba memperbaiki lingkungannya (Pace dan Faules, 1998:192). Seperti yang diungkapkan oleh Ruslan bahwa dalam proses komunikasi pesan atau informasi dalam komunikasi pihak komunikan akan memberikan reaksi atau umpan balik baik tanggapan yang bersifat positif maupun negatif kepada pihak komunikator (Ruslan, 1998 : 70). Berarti jika komunikasi bawahan kepada atasan dilakukan dengan baik maka pihak atasan tentunya akan memberikan tanggapan atas komunikasi kepada bawahan baik itu tanggapan yang positif ataupun negatif dan tergantung dengan bagaimana bawahan menerima reaksi dari atasan atas komunikasi yang dilakukan.

Menurut Teori Pertukaran Sosial suatu organisasi akan mendapatkan kepuasan relasi yang baik antara bawahan dengan perusahaan apabila didalamnya terdapat pengorbanan (*cost*) dan penghargaan (*reward*) yang akan mempengaruhi hubungan mereka. Menurut Monge dan Contractor dalam buku karangan West dan Turner yaitu dalam pertukaran sosial orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dalam ilmu ekonomi dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterima, terdapat dua

hubungan atau relasi yang dapat disimpulkan disini yaitu suatu relasi dipandang sebagai hubungan yang positif yang nilainya merupakan angka positif, yaitu penghargaan lebih besar dari pengorbanan namun apabila hubungan itu dipandang negatif jika pengorbanan lebih besar daripada penghargaan yang diterima (West dan Turner, 2008 : 216 – 217). Jadi suatu relasi akan terdapat kepuasan jika antara penghargaan yang didapat lebih besar daripada pengorbanan yang dikeluarkan atau kedua – duanya sama besarnya sedangkan ketidakpuasan suatu relasi dilihat jika nilai suatu pengorbanan lebih besar daripada nilai penghargaan.

Dalam membicarakan pengorbanan dan penghargaan yang selalu diterima oleh seorang bawahan dalam perusahaan tidak akan pernah lepas dari komunikasi yang terjadi di dalamnya, yaitu komunikasi dari bawahan kepada atasan yang biasa disebut dengan komunikasi *upward* adalah suatu pemberian informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi. Setiap bawahan seharusnya memiliki akses yang mudah untuk dapat menyampaikan informasi baik itu informasi pekerjaan ataupun keluhan kepada atasan mereka atau seseorang yang memiliki otoritas yang lebih tinggi daripada mereka (Pace dan Faules, 1993 : 183).

Komunikasi terjadi sebagai sebuah proses terstruktur di dalam sistem yang terdiri dari komponen dan aktivitas yang saling berhubungan (Cutlip, dkk., 2006 : 232). Suatu organisasi memiliki berbagai macam aliran komunikasi untuk dapat saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya, arah aliran komunikasi dari suatu organisasi yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas-saluran dan komunikasi informal, pribadi, atau slentingan. Komunikasi yang digunakan bawahan untuk dapat berbagi informasi kepada atasan disebut sebagai komunikasi ke atas atau *upward* dengan komunikasi ini seorang bawahan dapat berkomunikasi secara interpersonal dengan atasan mereka walaupun komunikasi yang dilakukan lebih sering komunikasi mengenai pekerjaan.. Sedangkan seorang atasan juga dapat berkomunikasi dengan bawahannya komunikasi ini disebut sebagai komunikasi ke bawah atau *downward*.

Komunikasi yang terjadi antara bawahan kepada atasan itu secara tidak langsung akan membentuk suatu sistem penghubung yang baik untuk menyampaikan informasi. Karena terkadang pegawai tidak memiliki seorang ahli yang menyiapkan cara dia berkomunikasi karena pelayanan seperti ini biasanya tersedia bagi seorang manager (Pace dan Faules, 1998 : 191). Bawahan sebenarnya sangat memerlukan saluran informasi yang tepat untuk dapat menyampaikan berbagai macam informasi baik itu keluhan, saran, kritik, pekerjaan

mereka ataupun penghargaan dan pengorbanan yang mereka dapatkan dari perusahaan dimana dengan adanya keterbukaan dan akses komunikasi ini akan membantu suatu perusahaan dalam mencapai stabilitas dan kepuasan relasi yang diinginkan.

Komunikasi organisasi adalah bagian terpenting dalam tumbuh kembangnya suatu organisasi, karena publik *internal* organisasi yaitu yang disebut dengan bawahan dan atasan mempunyai pengaruh yang sangat besar untuk tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi internal seharusnya membantu bawahan untuk memahami visi organisasi, nilai dan budaya, serta menyertakan anggota staff dalam isu – isu yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka, dengan demikian staff selalu memperoleh informasi mengenai keputusan – keputusan penting (Butterick, 2012 : 119).

Menurut Mulyana dalam bukunya yang berjudul Ilmu Komunikasi Sebagai Suatu Pengantar (2007), Komunikasi organisasi dapat bersifat formal maupun informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok selain itu komunikasi organisasi juga sering melibatkan komunikasi diadik, yaitu komunikasi antarpribadi (*komunikasi interpersonal*) dan juga tidak jarang melibatkan komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi

antar sejawat, juga termasuk slentingan dan gossip (Mulyana, 2007 :83).

Komunikasi mengurangi ketidakpastian tentang kemungkinan akibat dari pertukaran informasi di masa depan dan menjadi basis untuk melanjutkan hubungan (Cutlip, dkk., 2006 : 232). Dalam suatu hubungan baik itu hubungan intim, formal, kompetitif dan hubungan interpersonal akan memerlukan komunikasi untuk saling bertukar informasi. Komunikasi juga terdapat komunikasi relasional yaitu merefleksikan empat dimensi dasar yaitu : (1). kemunculan emosi, ketenangan, dan formalitas ; (2) keakraban dan kemiripan ; (3) kedekatan atau kegemaran ; dan (4) dominasi ketundukan. Dalam komunikasi relasional ini perilaku nonverbal memainkan peran yang penting, baik itu komunikasi verbal ataupun nonverbal komunikasi dalam hubungan membantu pihak yang terlibat untuk membuat prediksi (Cutlip, dkk., 2006 : 232).

Disamping itu komunikasi yang buruk dapat menciptakan ketidakpercayaan kepada seorang tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi (Butterick, 2012 : 118), ini dapat dilihat dari contoh kasus yang diambil dari buku Pengantar *Public Relations Teori dan Praktik* karangan Keith Butterick yaitu kasus mengenai *British Airways* adanya ketidakpuasan komunikasi kasus ini berawal dari *British Airways* atau yang disebut juga dengan BA membuka terminal baru namun terjadi permasalahan didalamnya yang mengakibatkan pembatalan penerbangan yang sudah direncanakan. Para staf yang berada disana yang bertanggung

jawab terhadap masalah bagasi, serta sistem pengamanan belum terlatih secara memadai dan tidak tahu cara mengoperasikan sistem komputer yang baru. Sesudah itu *Chief Executive* BA Willie Walsh mengumumkan bahwa itu bukanlah momentum terbaik bagi mereka dan situasi memburuk karena terjadi akumulasi masalah.

Selanjutnya para penumpang yang tidak puas dengan insiden tersebut melalui media dan blog menumpahkan kekesalan dan mempersalahkan petugas bagasi dari BA, ini berakibat adanya rasa tidak puas dari petugas bagasi dan mereka ingin menceritakan cerita menurut sudut pandang mereka. BA mengklaim bahwa yang patut dipersalahkan adalah kurangnya penguasaan staff atas sistem yang dijalankan, sementara para staf mengeluhkan kurangnya pelatihan dan dukungan. Dari kasus tersebut peneliti melihat bahwa adanya ketidakpuasan komunikasi antara bawahan dan atasan mereka tidak adanya keterbukaan antara bawahan dengan atasan, salah satu sisi atasan mempersalahkan bawahan karena tidak siap dengan sistem baru sedangkan di sisi lain bawahan berpendapat bahwa perusahaan tidak pernah memberikan pelatihan kepada mereka. Sebenarnya bawahan BA mempunyai harapan ada pelatihan bagi mereka namun pada kenyataannya perusahaan tidak memberikan pelatihan yang mereka harapkan, dalam kasus ini terlihat tidak adanya kepuasan komunikasi yang berakibat tidak adanya kepuasan dalam relasi mereka para staff merasa tidak nyaman dengan perusahaan dimana mereka bekerja.

Selain itu peneliti juga menyertakan artikel mengenai ketidakpuasan relais yang ditunjukkan oleh PT Garuda Indonesia yang merupakan maskapai penerbangan milik BUMN. Artikel ini peneliti peroleh dari pemberitaan *online* yaitu www.suarapembaruan.com dengan judul pemberitaan “Golkar Minta Dirut Garuda Diganti” berita ini ditulis pada hari Jumat, 29 Juli 2011 dalam pemberitaan itu berisi adanya pemogokan kerja karyawan (pramugara dan pramugari) dari PT Garuda Indonesia dikarenakan karyawan dipaksa bekerja di luar beban kerja yang seharusnya dan diberi gaji yang rendah, dengan adanya pemogokan ini berakibat pada tertundanya keberangkatan pesawat karena kekurangan karyawan dan membuat penumpang kecewa. Kekecewaan ini diungkapkan oleh Ketua Fraksi Partai Golkar Setya Novanto dengan secara langsung meminta Menteri BUMN Mustafa Abubakar mencopot Direktur Utama PT Garuda Indonesia karena memiliki manajemen yang tidak baik dengan menelantarkan karyawannya.

Dari artikel ini peneliti melihat adanya ketidakpuasan relasi antara bawahan dan atasan yang mengakibatkan bawahan melakukan aksi protes agar atasan mau memperhatikan mereka. Ketidakpuasan itu dikarenakan beban pekerjaan yang selama ini diberikan melebihi kapasitas mereka sebagai seorang pegawai karena dipaksa bekerja diluar beban mereka, seharusnya jika kepuasan relasi ada disini atasan dan bawahan dapat saling melakukan komunikasi untuk dapat saling

memberikan kritik dan saran namun peneliti melihat itu tidak terjadi dalam kasus ini yang berakibat bawahan mereka pengorbanan mereka lebih besar daripada penghargaan dan akhirnya memutuskan untuk melakukan aksi mogok karena tidak diberi jembatan komunikasi untuk mengemukakan pendapat mereka oleh atasannya.

Komunikasi sendiri dibagi menjadi dua yaitu komunikasi verbal dan nonverbal. Baik komunikasi verbal maupun komunikasi nonverbal mempunyai peranan penting dalam membantu individu untuk bertukar pesan. Komunikasi verbal adalah sarana utama untuk menyatakan pikiran, perasaan, dan maksud seseorang individu kepada individu lain, salah satu fungsi bahasa verbal adalah interaksi, menurut Barker menekankan berbagai gagasan dan emosi yang dapat mengundang simpati dan pengertian atau kemarahan dan kebingungan (Mulyana, 2007: 267).

Komunikasi verbal umumnya digunakan untuk menyampaikan fakta, pengetahuan atau keadaan, pesan nonverbal lebih potensial untuk menyatakan perasaan seseorang yang terdalam sekalipun (Mulyana, 2007 : 347). Komunikasi verbal dalam suatu organisasi dilakukan untuk menjalin relasi dengan publik *internal* mereka, untuk mengkomunikasikan baik itu kepuasan atau ketidakpuasan atasan maupun bawahan terhadap komunikasi ataupun relasi. Contoh kasus , dari pemberitaan Koran Harian Kedaulatan Rakyat, Rabu Legi 2 Januari 2013 dengan judul “115 Anggota Polres Naik Pangkat”, dalam

pemberitaan ini terdapat komunikasi verbal tentang adanya penghargaan suatu organisasi Polres untuk anggota Polres Gunungkidul dengan menaikkan pangkat anggota mereka, komunikasi ini disebut komunikasi verbal karena penyerahan penghargaan dilakukan secara langsung dan lisan serta menggunakan bahasa.

Komunikasi baik itu komunikasi verbal maupun nonverbal tentunya akan selalu dipakai oleh mereka yang berkomunikasi baik itu di dalam organisasi ataupun diluar organisasi. Dengan adanya komunikasi verbal dan nonverbal ini maka seseorang dalam suatu organisasi dapat mengetahui bagaimana kepuasan komunikasi yang diciptakan dalam organisasi itu sendiri. Kepuasan komunikasi adalah suatu konsep yang biasanya berkenan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan – pesan, media dan hubungan organisasi (Pace dan Wayne, 1998 : 165).

Proses komunikasi dapat diartikan sebagai “transfer komunikasi” atau pesan – pesan (*messages*) dari pengirim pesan sebagai komunikatornya dan kepada penerima pesan sebagai komunikan, dalam proses komunikasi tersebut bertujuan untuk mendapatkan *feed back* agar mendapat saling pengertian (*mutual understanding*) antara kedua belah pihak (Ruslan, 1998: 69). Karena tanpa disadari dalam suatu komunikasi terdapat hal yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dari komunikan maupun komunikatornya.

Dalam proses komunikasi itu, para peserta komunikasi saling mempengaruhi, seberapa kecil pun pengaruh itu, baik lewat komunikasi verbal ataupun lewat komunikasi nonverbal (Mulyana, 2007: 121).

Dalam melakukan kegiatan komunikasi seseorang dalam suatu organisasi tentunya memiliki tujuan tertentu selain itu dalam komunikasi organisasi antara satu dengan yang lainnya juga ingin mendapatkan kepuasan berkomunikasi. Kepuasan komunikasi itu sendiri menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil – hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi (Pace dan Faules, 1998 : 164). Kepuasan komunikasi dalam suatu organisasi harus menyangkut kepuasan yang dirasakan oleh semua publik internal mereka, baik itu bawahan maupun pimpinan mereka.

Seperti yang telah diuraikan diatas bahwa dalam komunikasi organisasi sering melibatkan komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi atau komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang – orang secara tatap – muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik verbal maupun nonverbal (Mulyana, 2007: 81). Keberhasilan komunikasi menjadi tanggung jawab para peserta komunikasi, kedekatan hubungan pihak – pihak yang berkomunikasi akan tercermin pada jenis – jenis pesan atau respons nonverbal mereka, namun seringkali dalam komunikasi interpersonal hanya

didominasi oleh satu pihak misalnya komunikasi dosen dan mahasiswa yang hanya didominasi dosennya, dan komunikasi atasan – bawahan yang didominasi oleh atasan (Mulyana, 2007 : 81).

Menurut Kathleen S. Verdeber dkk, komunikasi interpersonal merupakan proses melalui mana orang menciptakan dan mengolah hubungan mereka, melaksanakan tanggung jawab secara timbal balik dalam menciptakan makna (Budyatna dan Ganiem, 2011 : 14). Tanpa adanya komunikasi dalam suatu organisasi suatu hubungan tidak akan terjadi, karena hubungan seseorang dimulai dengan adanya komunikasi selain itu suatu hubungan akan berjalan dengan baik jika didalamnya terdapat kepuasan komunikasi yang ikut mempengaruhi hubungan tersebut. Kepuasan komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan – pesan, media dan hubungan – hubungan dalam organisasi (Pace dan Faules, 1998 : 165).

Di sini peneliti akan melihat kepuasan relasi dari suatu organisasi dengan menggunakan pendekatan ekonomi dari Teori Pertukaran Sosial yaitu bahwa individu memandang hubungan mereka dengan menggunakan nilai penghargaan yang mereka terima dan pengorbanan yang mereka keluarkan dan melihat itu semua dari segi komunikasi Interpersonal , apakah selama ini komunikasi interpersonal mereka sudah dapat membangun kepuasan relasi itu. Dalam suatu relasi dengan orang lain tentunya terdapat hubungan interpersonal antara dua orang dan menciptakan komunikasi Interpersonal dan

komunikasi Interpersonal itu sendiri menjadi bagian dari hubungan interpersonal yang terjadi dalam organisasi karena secara tidak langsung dalam organisasi mempunyai komunikasi interpersonal didalamnya. Komunikasi interpersonal yang dilakukan antara bawahan dan atasan ini membentuk hubungan dengan tujuan untuk mengkoordinasikan tindakan penyelesaian tugas atau proyek yang tidak dapat dikerjakan sendiri (Ruben, 1992 : 328).

Jadi setiap orang yang berinteraksi dan memiliki hubungan akan mempunyai suatu standar sendiri bagi hubungan tersebut. Setiap perbedaan itu ditentukan oleh *field experience* (berdasarkan pengalaman), itu dikarenakan perbedaan yang ada pada individu merupakan dinamika dan falsafah dalam *human relations* yang dimulai dari apa dan bagaimana mengenai pandangan, pengertian atau pemahaman dari perorangan (Ruslan, 2005: 84).

Kepuasan relasi didalam penelitian ini dilihat dengan menggunakan aspek dari komunikasi interpersonal dari De Vito yaitu dalam komunikasi interpersonal itu mempunyai lima dimensi yang berbeda. Seorang bawahan akan merasa puas dengan relasi yang dimiliki jika ke lima dimensi komunikasi interpersonal yang ada dapat memenuhi harapan – harapan mereka tentang komunikasi, dan harapan yang terpenuhi itu akan disebut sebagai suatu penghargaan sedangkan harapan yang tidak terpenuhi akan disebut pengorbanan sesuai dengan

Teori Pertukaran sosial yang peneliti gunakan. Peneliti melihat kepuasan relasi ini dengan menggunakan sudut pandang dari Teori Pertukaran Sosial. Dalam teori ini lebih ditekankan tentang hubungan antara individu dengan individu yaitu atasan dan bawahan, peneliti kemudian menggunakan lima dimensi kualitas komunikasi interpersonal yaitu keterbukaan, sikap positif, sikap mendukung, empati, dan kesetaraan (De Vito, 1997 : 259 – 264) karena dalam Teori Pertukaran Sosial ini tidak dijelaskan secara operasional bentuk dari *cost* dan *reward* tersebut. Dengan terpenuhinya harapan bawahan dalam lima dimensi tersebut maka akan tercipta kepuasan relasi. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan utama tidak melakukan penelitian mengenai kualitas komunikasi interpersonal secara khusus, namun hanya menggunakan dimensi – dimensi dari kualitas komunikasi interpersonal untuk melengkapi kelemahan dari Teori Pertukaran Sosial.

Komunikasi interpersonal disini adalah komunikasi antara bawahan dan atasan yang terjadi di dalam organisasi. Komunikasi antara bawahan dan atasan dalam suatu perusahaan dapat pula disebut pula dengan komunikasi antarpribadi yaitu komunikasi yang terjadi apabila seseorang mendasarkan prediksinya tentang reaksi orang lain dengan data psikologisnya, sedangkan hubungan antarpribadi memerlukan paling sedikit dua orang berkomunikasi secara pribadi (Budyatna dan Ganiem, 2011 : 5). Disamping memiliki komunikasi

antarpribadi juga terdapat komunikasi non-antarpribadi yang menurut Malcom R. Parks (1974) memiliki peraturan yang mengaturnya dalam *Human Communication : Concepts, Principles, and Skill* yang menyebutkan sebagai norma. Dimana Parks mendefinisikan norma sebagai sejumlah harapan – harapan bersama secara timbal balik mengenai bagaimana interaksi tertentu seharusnya dilaksanakan atau berlangsung yaitu mengharapkan bagaimana orang lain berperilaku (Budyatna dan Ganiem, 2011 : 12).

Penelitian mengenai kepuasan relasi ini mengarah kepada loyalitas yang dimiliki oleh bawahan, disaat terdapat kepuasan relasi maka akan ada loyalitas dari bawahan kepada organisasi. Loyalitas menurut Shih dalam jurnal *Loyalitas Bawahan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Penerapan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja* adalah lamanya seorang bawahan bertahan dalam organisasi tersebut, sedangkan menurut Siswanto (1989) dalam jurnal yang sama bahwa loyalitas dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku kerja yang positif karena bawahan mempunyai tekad dan kesanggupan individu untuk mentaati, melaksanakan, mengamalkan peraturan – peraturan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Dewi dan Endang, 2013 : 2). Loyalitas dalam kepuasan relasi ini dilihat dari hasil dari hubungan yang didalamnya terdapat penghargaan dan pengorbanan seperti yang tertulis di Teori Pertukaran Sosial. Teori Pertukaran Sosial memprediksi bahwa nilai dari sebuah hubungan mempengaruhi hasil

akhir (*outcome*) apakah orang akan meneruskan suatu hubungan atau mengakhirinya, hubungan yang positif biasanya dapat diharapkan untuk bertahan, sedangkan hubungan yang negatif mungkin akan berakhir (West dan Turner, 2008 : 217). Penelitian ini mengarah kepada loyalitas organisasi karena tidak dapat dipungkiri bahwa seorang pemimpin adalah orang yang membantu dan sangat berperan dalam perkembangan organisasi, seperti yang tertulis dalam buku karangan Pace. Pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil – hasil yang diinginkan, pemimpin bertindak dengan cara – cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respons yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi (Pace dan Faules, 1998 : 276).

Seorang bawahan yang memiliki kepuasan relasi dengan organisasi disini terkhusus adalah atasannya tentunya memiliki loyalitas kerja yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang baik. Seperti yang peneliti dapatkan dari kegiatan Kuliah Kerja Lapangan (KKL) yang peneliti lakukan disalah satu perusahaan swasta bahwa peneliti menemukan adanya ketidak puasan relasi antara bawahan dan atasan yang berakibat pada loyalitas karyawan dimana karyawan yang sudah bekerja cukup lama dan merasa tidak memiliki kepuasan relasi akan memilih mengundurkan diri dan melepas karirnya di perusahaan tersebut karena dari data yang peneliti dapatkan adanya ketidak puasan relasi antara

atasan dan bawahan dimana atasan terlalu mendominasi dalam berelasi dan relasi itu peneliti lihat dengan menggunakan pendekatan Teori Pertukaran Sosial dengan lima dimensi komunikasi interpersonal, dari yang peneliti dapatkan bawahan di perusahaan tersebut merasa bahwa efektifitas komunikasi lima dimensi itu tidak terpenuhi yang berarti bahwa kepuasan relasi tidak terjadi dalam hubungan tersebut. Seperti yang tertulis dalam Teori Pertukaran Sosial yang memprediksi bahwa nilai dari sebuah hubungan mempengaruhi hasil akhir (*outcome*) apakah orang akan meneruskan suatu hubungan atau mengakhirinya, hubungan yang positif biasanya dapat diharapkan untuk bertahan, sedangkan hubungan yang negatif mungkin akan berakhir (West dan Turner, 2008 : 217). Dan kepuasan relasi itu akan dilihat dengan menekankan pada syarat untuk mencapai efektifitas komunikasi yaitu lima dimensi komunikasi interpersonal karena dalam keberhasilan komunikasi juga menjadi tanggung jawab para peserta komunikasi, kedekatan hubungan pihak – pihak yang berkomunikasi akan tercermin pada jenis – jenis pesan atau respons nonverbal mereka, namun seringkali komunikasi interpersonal hanya didominasi oleh satu pihak misalnya komunikasi atasan dan bawahan yang didominasi oleh atasan (Mulyana, 2007 : 81).

Maka dari itu seorang bawahan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan adanya bawahan akan membantu kinerja suatu perusahaan. Begitupula dengan PT PLN (Persero) Area

Yogyakarta yang tentu didalamnya juga mempunyai seorang atasan dan bawahan untuk menjalankan organisasi tersebut dan antara atasan dan bawahan mempunyai tanggung jawab bersama untuk menciptakan kepuasan relasi.

PT PLN (Persero) Area Yogyakarta tentunya memiliki jumlah bawahan yang tidak sedikit, yang tentunya memiliki harapan – harapan dan perhitungan ekonomi dalam menjalin relasi dan berkomunikasi baik dengan rekan kerja mereka maupun atasan mereka namun disini peneliti akan lebih membahas dengan atasan. Seperti yang dijelaskan diatas bahwa komunikasi dan relasi yang terjalin akan dilihat melalui sudut pandang ekonomi yaitu tentang penghargaan dan pengorbanan yang akan mempengaruhi kepuasan suatu relasi yang diambil dari teori pertukaran sosial dan akan menggunakan lima dimensi yang dimiliki komunikasi interpersonal sebagai aspek yang dilihat namun tidak membahas tentang kualitas komunikasi secara mendalam.

Selain itu peneliti memberikan perbandingan untuk membedakan penelitian peneliti dengan penelitian. Perbandingan itu dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

TABEL.1 Penelitian Mengenai Bawahan

JUDUL PENELITIAN	PENELITI	TEORI	METODE
Aktivitas Komunikasi <i>Employee Relations</i> Pada Organisasi Bisnis yang Diterapkan Pada Konsep Mall dan Departemen <i>Store</i>	Hastaning Sakti	Organisai Bisnis dan <i>Employee Relations</i>	Studi Kasus dengan teknik analisis perbandingan
Pengaruh Tingkat Kepuasan Komunikasi <i>Downward</i> Terhadap Kinerja Bawahan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Buleleng Bali	Kadek Kiki Astria	Bawahan, Komunikasi Organisasi, Pola komunikasi, Tingkat Kepuasna Komunikasi organisasi, Kinerja bawahan, Komunikasi <i>downward</i> , iklim komunikasi organisasi	Survey Ekspalantif
Pengaruh Kepuasan Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Bawahan di PT Asuransi Wahana Tara Jakarta	Julyani	Komunikasi Organisasi, Kepuasan Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, Produktivitas Bawahan, Bawahan	Penelitian Kuantitatif

Dalam penelitian – penelitian sebelumnya yang peneliti dapatkan tentang komunikasi bawahan di dalam komunikasi organisasi belum ada yang menggunakan Teori Pertukaran Sosial didalamnya, fokus dari penelitian tersebut lebih sering menggunakan teori komunikasi organisasi dan bawahan. Sedangkan dalam penelitian ini peneliti mencari keterhubungan antara teori pertukaran sosial dengan kepuasan relasi dalam relasi antara bawahan dan atasan di dalam suatu organisasi terkhusus disini adalah PT PLN (Persero) Area Yogyakarta karena perusahaan ini adalah perusahaan BUMN yang tentunya memiliki bawahan yang mempunyai harapan mengenai komunikasi interpersonal dalam menjalin relasi dengan atasan mereka, . Maka dari itu peneliti mengambil penelitian dengan judul Kepuasan Relasi Antara Atasan dan Bawahan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta (Studi Deskriptif Kualitatif dengan Pendekatan Teori Pertukaran Sosial)

B. Rumusan Masalah

Bagaimana kepuasan relasi antara atasan dan bawahan PT PLN (Persero) Area Yogyakarta ditinjau dari Teori Pertukaran Sosial ?

C. Tujuan Penelitian

Mengetahui kepuasan relasi antara atasan dan bawahan PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Memberikan sumbangan bagi akademik mengenai penelitian tentang kepuasan relasi dengan menggunakan sudut pandang dari *Social Exchange Theory*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam melihat kepuasan relasi antara atasan dan bawahan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta, dengan menggunakan Teori Pertukaran Sosial yang selanjutnya dapat digunakan perusahaan untuk memperbaiki sistem komunikasi mereka.

E. Kerangka Teori

1. Komunikasi Interpersonal Terjadi dalam Konteks Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah suatu pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit – unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu (Pace dan Faules, 1998: 31). Suatu organisasi dalam melakukan fungsi komunikasi mempunyai struktur ataupun pola – pola interaksi yang menyertainya, dengan adanya pola – pola interaksi ini secara tidak langsung memberitahukan bahwa terdapat hubungan antara individu dalam suatu organisasi. Hubungan juga dapat

berkembang diantara kelompok – kelompok dan menghasilkan aspek status sosial yang berbeda. Hubungan yang terjalin dalam suatu organisasi berfungsi mengorganisasikan perilaku manusia dalam suatu organisasi (Pace dan Faules, 1998 : 41 – 42). Pola hubungan ini pada akhirnya akan dipengaruhi oleh status sosial, maka akan terjadi suatu pola hubungan atau interaksi yang terorganisasikan secara sosial. Menurut Berlo (1960) pada buku karangan Pace dan Faules menyarankan bahwa komunikasi berhubungan dengan organisasi sosial melalui 3 cara, yaitu (Pace dan Faules , 1998 : 42 – 43) :

- a. Komunikasi menghasilkan sistem sosial, sedangkan keseragaman perilaku dan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma – norma dihasilkan lewat komunikasi diantara anggota – anggota kelompok.
- b. Sistem sosial menentukan komunikasi anggota – anggotanya, mempengaruhi bagaimana, ke, dan dari siapa dan dengan pengaruh komunikasi terjadi di antara anggota – anggota sistem.
- c. Pengetahuan mengenai suatu sistem sosial dapat membantu dalam membuat prediksi yang akurat mengenai orang – orang tanpa mengetahui lebih banyak daripada peranan – peranan yang mereka duduki dalam sistem.

Struktur status dalam suatu organisasi secara sengaja dirancang untuk mengantisipasi dan mengarahkan interaksi dan kegiatan –

kegiatan anggota. Komunikasi organisasi dapat disebut juga dengan komunikasi internal yaitu mencakup mereka yang benar – benar bekerja di dalam perusahaan atau organisasi entah itu di kantor, di pabrik, atau di manapun (Butterick , 2012: 111). Komunikasi sendiri merupakan proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain, dan proses komunikasi merupakan satu – satunya cara mengelola aktivitas dalam suatu organisasi (Ruslan, 2005 : 89). Sedangkan komunikasi *internal* dengan bawahan merupakan sarana teknis suatu metode komunikasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya demi tercapainya tujuan organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan hasil produktivitas perusahaan baik dilihat secara kuantitas maupun berkualitas ke dalam bentuk produk – produk barang atau jasa yang ditawarkan kepada publik mereka (konsumen dan *customer*) (Ruslan , 1998 : 250).

Dalam membahas komunikasi *internal* tidak dapat lepas dari komunikasi organisasi yang didalamnya terdapat komunikasi interpersonal, yang merupakan bagian dari komunikasi organisasi itu sendiri, yaitu merupakan bagian terkecil dari suatu komunikasi. Komunikasi organisasi sering melibatkan komunikasi diadik, komunikasi interpersonal, dan ada kalanya juga komunikasi publik (Mulyana, 2007: 83).

Komunikasi Interpersonal disebut juga dengan komunikasi antarpribadi yaitu komunikasi antara orang – orang secara tatap muka,

yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik itu verbal maupun nonverbal (Mulyana, 2007 : 81). Menurut Kathleen S. Verderber dkk, komunikasi *interpersonal* adalah proses orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, melaksanakan tanggung jawab secara timbal balik dan menciptakan makna (Budyatna dan Ganiem, 2011 :14). Komunikasi interpersonal terjadi apabila seseorang mendasarkan prediksinya tentang reaksi orang lain dengan data psikologis, sedangkan hubungan interpersonal memerlukan paling sedikit dua orang berkomunikasi secara interpersonal (Budyatna dan Ganiem, 2011 : 7). Hubungan interpersonal memiliki pengaruh yang besar dan menembus kehidupan organisasi, jika kondisi untuk hubungan antarpribadi yang baik hadir kita juga cenderung menemukan respons – respons positif terhadap penyelia, sikap tanggap atas kebutuhan – kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan pegawai, dan kesediaan untuk berbagi informasi semua ini adalah prasyarat untuk komunikasi ke atas dan ke bawah yang efektif (Pace dan Faules, 1998 : 203).

Jaringan komunikasi dalam organisasi baik itu profit maupun non profit tentunya dipengaruhi juga oleh struktur organisasinya. Adapun terdapat dua tipe struktur dalam organisasi yaitu formal dan informal. Jaringan formal adalah saluran informasi yang terkait dengan rantai otoritas (Sopiah, 2008 : 144). Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah,

komunikasi keatas, dan komunikasi horisontal. (Mulyana , 2007: 83). Dalam komunikasi tipe formal jaringan roda komunikasi berjalan bergantung kepada atasan yang bertindak selaku pemimpin bagi seluruh komunikasi kelompok tersebut, dalam saluran utama memungkinkan seluruh anggota kelompok untuk berkomunikasi secara aktif satu sama lain (Robbins, 2002 : 152).

Organisasi atau perusahaan memiliki hierarki kewenangan dan petunjuk – petunjuk formal yang diperlukan para bawahan untuk mengikutinya, seperti fungsi kontrol komunikasi terlihat jika para bawahan merasa perlu mengkomunikasikan keluhan tentang pekerjaan kepada atasan langsungnya untuk mengikuti petunjuk kerja atau untuk menerima kebijakan perusahaan (Muchlas, 2008 : 247). Sedangkan jaringan informal adalah jaringan komunikasi yang terlepas dari struktur formal organisasi , komunikasi ini berjalan secara kasak – kusuk atau sebagai *slentingan* .

Komunikasi informal juga mengontrol perilaku, jika terdapat kelompok – kelompok kerja merasa terganggu lalu “menyindir” anggota yang memproduksi terlalu banyak sehingga membuat sisa anggota – anggota kelompok lainnya terlihat jelek, mereka sebenarnya melakukan komunikasi dan kontrol informal terhadap perilaku anggota tersebut (Muchlas, 2008 : 247). Namun komunikasi informal juga dapat dilakukan antara atasan dengan bawahan untuk membicarakan masalah pekerjaan mereka, seperti yang diungkapkan oleh Ruben

bahwa banyak hubungan berkembang untuk tujuan mengkoordinasikan tindakan penyelesaian tugas dan proyek yang tidak dapat dikelola atau dikerjakan sendiri (Ruben, 1992 : 328).

2. Komunikasi Interpersonal antara Atasan dan Bawahan

Dalam melakukan komunikasi baik itu dalam struktur formal maupun non formal tentunya memiliki konsep hubungan yang merupakan salah satu ciri komunikasi organisasi. adapun pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan, hubungan – hubungan dalam suatu organisasi berbeda ditinjau dari sifat “interpersonal ” hubungan tersebut (Pace dan Faules, 1993 : 201).

Dengan hubungan interpersonal memiliki pengaruh yang besar dan menembus kehidupan organisasi, jika hubungan interpersonal yang tercipta ini baik maka dalam suatu organisasi akan menemukan sikap yang positif terhadap atasan, sikap tanggapan atas kebutuhan – kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan pegawai, dan kesediaan untuk berbagi informasi, dimana semua ini merupakan prasyarat untuk komunikasi ke atas dan ke bawah yang efektif (Pace dan Faules, 1998 : 203).

Komunikasi antara atasan atau atasan dan bawahan atau bawahan mempunyai arah aliran yaitu : komunikasi ke bawah arah aliran informasi dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada

seseorang yang otoritasnya lebih rendah atau dari atasan kepada bawahan, dan komunikasi ke atas yaitu informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah ke orang yang otoritasnya lebih tinggi atau dari bawahan kepada atasan (Pace dan Faules, 1998 : 183 – 184). Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi suatu jabatan (Pace dan Faules, 1998 : 201).

Hubungan komunikasi interpersonal antara atasan kepada bawahan dapat terjadi dengan pola aliran komunikasi ke bawah, dalam melakukan komunikasi dari atasan kepada bawahan ini terdapat lima jenis informasi yang bisa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu (Pace dan Faules, 1993 : 185) : (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, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Hubungan Interpersonal memiliki pengaruh yang besar dan menembus kehidupan organisasi, bila kondisi untuk hubungan Interpersonal yang baik hadir, kita juga cenderung menemukan respons – respons positif terhadap penyelia, sikap tanggap atas kebutuhan – kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan pegawai, dan kesediaan untuk berbagi informasi dimana semua ini

adalah prasyarat untuk komunikasi ke atas dan ke bawah yang efektif (Pace dan Faules , 1993: 203). Komunikasi interpersonal atau antarpersonal antara atasan dan bawahan memiliki hubungan yang saling tergantung antara satu dengan yang lainnya dimana seorang atasan akan membutuhkan bawahannya untuk mendukung kebijakan ataupun perintah yang diberikannya, begitupula seorang bawahan akan membutuhkan atasan untuk membantu mereka naik pangkat ataupun mendapat penghargaan lainnya. Namun itu semua bergantung pada faktor – faktor seberapa jauh bawahan mempercayai atasannya dan berapa besar keinginan bawahan untuk naik pangkat dalam organisasi (Pace dan Faules, 1998 : 205).

Selain itu menurut Jackson (1959) dalam buku Pace dan Faules (1993) mengemukakan bahwa kualitas komunikasi antara atasan dengan bawahan merupakan fungsi dari hubungan antarpersonal yang dibangun diantara mereka dan bagaimana hubungan ini memenuhi kebutuhan (Pace dan Faules, 1998 : 192).

3. Kepuasan Relasi dalam Perspektif Teori Pertukaran Sosial

Kepuasan relasi dalam perspektif teori Pertukaran Sosial berpendapat bawah dalam melihat sebuah hubungan itu positif atau negatif bahkan seimbang akan dihitung nilai keseluruhannya dengan mengurangkan pengorbanannya dari penghargaan yang diterima. ini dilihat dari sudut pandang Teori Pertukaran Sosial yang berpendapat

bahwa sebuah hubungan akan dihitung nilai keseluruhannya dengan mengurangkan pengorbanannya dari penghargaan yang diterimanya (West dan Turner , 2008 : 216). Orang berhubungan dengan orang lain karena mempunyai harapan untuk memenuhi kebutuhannya, harapan yang dimaksud peneliti dalam teori ini adalah penghargaan yang diterima oleh bawahan dan apa yang terjadi sesuai dengan harapan yang diterima sedangkan pengorbanan adalah apa yang terjadi namun tidak sesuai dengan harapan dari bawahan itu sendiri.

Teori pertukaran sosial adalah teori yang dipakai untuk memandang suatu hubungan yang terjadi baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok, didalam penelitian ini peneliti menggunakan suatu hubungan antara individu dengan individu yaitu bawahan dengan atasan . Menurut West dan Turner dalam bukunya yang berjudul Pengantar Teori Komunikasi jilid 2 berpendapat bahwa Teori pertukaran sosial didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu (West dan Turner, 2008 : 216).

Dalam teori Pertukaran Sosial terdapat dua aspek untuk membuat orang bertahan atau pergi dari suatu hubungan yaitu pengorbanan dan penghargaan. Pengorbanan (*cost*) adalah elemen dari sebuah hubungan yang memiliki nilai negatif bagi seseorang sedangkan penghargaan

(*rewards*) adalah elemen – elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif (West dan Turner, 2008 : 216).

Sedangkan asumsi mengenai sifat dasar dari suatu hubungan yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial adalah, sebagai berikut (West dan Turner, 2008 : 218) :

1. Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan
2. Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses

Dalam teori Pertukaran Sosial ini menggunakan biaya dari pengalaman – pengalaman yang diperoleh dari rangsangan yang tidak disukai, atau dari pembatalan yang sesuatu yang menyenangkan (Budyatna dan Ganiem, 2011: 232). Menurut Hotman (1961) dalam buku Budyatna dan Leila dengan judul Teori Komunikasi Antar Pribadi bahwa hasil hubungan dijelaskan dalam arti keuntungan dengan rumusan :

$$\text{PROFIT (RELATIONSHIP OUTCOME)} = \text{REWARD} - \text{COST}$$

Dengan memprakirakan imbalan dan biaya merupakan proyeksi bagi imbalan dan biaya di masa mendatang, dengan prakiraan ini memainkan peranan yang cukup penting dalam mendorong majunya hubungan atau memperlambatnya dan bahkan membalikkan pertumbuhannya (Budyatna dan Ganiem, 2011 : 233). Dalam suatu relasi atau hubungan terdapat prediksi dalam pertukaran sosial bahwa nilai (*worth*) dari sebuah hubungan akan mempengaruhi hasil akhir

(*outcome*) atau apakah orang akan meneruskan suatu hubungan atau mengakhirinya, dalam hubungan yang bersifat positif biasanya akan diharapkan untuk bertahan namun jika hubungan yang terjadi adalah negatif ada kemungkinan hubungan itu akan berakhir (West dan Turner, 2008 : 217). Hubungan yang positif memiliki nilai pengorbanan yang lebih kecil daripada nilai penghargaan sedangkan hubungan yang negatif memiliki nilai pengorbanan yang lebih besar, dan pengorbanan serta penghargaan dilihat dengan menggunakan nilai ekonomi.

Dalam Teori Pertukaran Sosial akan mendapatkan kepuasan relasi jika nilai ekonomi yang didapatkannya bernilai positif atau sama, itu semua juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan komunikasi bawahan karena secara tidak langsung dengan komunikasi bawahan akan dapat mengungkapkan pengorbanan dan penghargaan yang didapatkannya dari relasi. Dalam relasi di organisasi tentunya terdapat interaksi untuk dapat saling berkomunikasi satu dengan lainnya. Jadi melalui proses interaksi, para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, dukungan, keterbukaan, penyuluhan, perhatian dan keterusterangan, dengan demikian pengaruh komunikasi dapat bermacam – macam dan berubah menurut cara – cara pengaruh komunikasi ini ditentukan dan diteguhkan melalui interaksi diantara para anggota organisasi (Pace dan Faules, 1998 : 154). Loyalitas sendiri dilihat dari tetap bertahannya seseorang dalam suatu hubungan atau pergi. Dalam Teori Pertukaran Sosial memprediksi bahwa nilai (*worth*) dari sebuah hubungan

mempengaruhi hasil akhir (*outcome*) apakah orang akan meneruskan suatu hubungan atau mengahkirinya, hubungan yang positif biasanya dapat diharapkan untuk bertahan, sedangkan hubungan yang negatif mungkin akan berakhir (West dan Turner, 2008 : 217).

Selain itu menurut Monge dan Contractor bahwa dalam sudut pandang Pertukaran Sosial orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterimanya (West dan Turner, 2008 : 216).

Pengorbanan dan penghargaan akan dilihat dengan menggunakan lima dimensi komunikasi interpersonal yang dimiliki oleh De Vito dikarenakan kelemahan dari Teori Pertukaran Sosial sendiri tidak mendefinisikan secara jelas apa yang dimaksud dengan penghargaan dan pengorbanan yang dimaksud. Maka dari itu pengorbanan yang dikeluarkan dan penghargaan yang didapatkan akan dilihat dengan menggunakan lima dimensi yang terdapat dalam komunikasi interpersonal sebagai syarat untuk menciptakan efektifitas komunikasi interpersonal, yaitu (Devito, 1997 : 259 – 264) :

1. Keterbukaan

Keterbukaan mengacu pada 3 aspek, yaitu :

- a. Dalam berinteraksi komunikator harus terbuka kepada orang lain,
- b. kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang, adanya keinginan untuk

melihat orang bereaksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan dan berhak untuk mengharapkan hal lain. Dalam aspek ini kita memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain.

- c. Kepemilikan perasaan dan pikiran, adanya pengakuan bahwa perasaan dan pikiran yang anda berikan adalah “milik” anda dan anda bertanggungjawab atasnya. Pesan yang menggunakan kata Saya (kata ganti orang pertama tunggal) adalah cara terbaik dalam menyampaikan pesan.

2. Empati

Henry Backrack (De Vito, 1997 : 260) mendefinisikan empati sebagai “kemampuan seseorang untuk ‘mengetahui’ apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu dari sudut pandang orang lain. Orang yang berempati mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Langkah pertama dalam mencapai empati adalah dengan menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan, dan mengkritik karena reaksi – reaksi ini seringkali menghambat pemahaman. Langkah kedua makin banyak mengenal seseorang, keinginannya, pengalamannya,

kemampuannya, ketakutannya, dan sebagainya maka makin makin mampu anda melihat apa yang dilihat orang lain itu dan merasakan seperti yang dirasakannya. Ketiga cobalah merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain dari sudut pandang orang itu, mainkanlah peran orang lain itu dalam pikiran anda. Dalam berempati kita dapat mengungkapkannya secara verbal maupun nonverbal.

3. Sikap mendukung

Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung, maka dari itu perlu memperlihatkan sikap mendukung dengan cara : (1) deskriptif, bukan evaluatif, (2) spontan, bukan strategic, dan (3) provisional, bukan sangat yakin.

4. Sikap Positif

Dalam komunikasi interpersonal sedikitnya terdapat dua cara untuk mengkomunikasikan sikap positif, yaitu : menyatakan sikap positif dan secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi.

5. Kesetaraan (*equality*)

Dalam komunikasi interpersonal adanya pengakuan dari kedua belah pihak bahwa mereka sama – sama bernilai dan berharga dan bahwa masing – masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Kesetaraan berarti kita

menerima pihak lain, kesetaraan meminta kita untuk memberikan “penghargaan positif tidak bersyarat kepada orang lain”.

4. Teori Pertukaran Sosial sebagai Teori dalam Konteks Komunikasi Interpersonal

Teori pertukaran sosial sendiri adalah teori mengenai suatu hubungan adanya kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dalam suatu hubungan, dan apakah orang itu akan tetap tinggal dalam hubungan tersebut atau tidak. Teori ini menggunakan perhitungan ekonomi yaitu seseorang dalam melakukan hubungan atau relasi akan menghitung pengorbanan yang dikeluarkan dan penghargaan yang didapatkan dalam hubungan mereka. Ini seperti yang dikemukakan dalam buku West dan Turner yaitu Teori Pertukaran Sosial didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu (West dan Turner, 2008 : 216).

Dalam konteks komunikasi Interpersonal dalam Teori Pertukaran Sosial akan melihat hubungan dua orang yang menjalin relasi dan komunikasi satu dengan yang lainnya yang dalam relasi itu akan timbul komunikasi interpersonal yang memiliki lima dimensi, akan tetapi dalam penelitian ini tidak membahas kualitas komunikasi

interpersonal dalam lima dimensi tersebut namun hanya menggunakan lima dimensinya sebagai penghubung kepuasan relasi dan aspek yang mempengaruhinya. Dalam Teori pertukaran sosial menilai bahwa semua orang menilai suatu hubungan mereka dengan melihat pengorbanan dan penghargaan. Dalam komunikasi interpersonal teori ini digunakan seseorang untuk tetap melanjutkan suatu hubungan atau tidak. Komunikasi interpersonal sendiri adalah interaksi tatap muka antar dua orang atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung, dan penerima pesan dapat menerima secara langsung pula (Hardjana, 2003: 85).

Selain itu dalam teori pertukaran sosial melibatkan dua orang atau beberapa orang dalam interaksinya dan orang – orang didalam hubungan itu tentunya juga akan memandang hubungan mereka apakah suatu hubungan akan mereka lanjutkan atau tidak, selain itu apakah individu yang ada didalamnya akan merasa puas dengan pengorbanan yang mereka keluarkan (*cost*) dan penghargaan yang mereka dapatkan (*reward*). Penghargaan dan pengorbanan akan dihubungkan dengan kepuasan mengenai kebutuhan – kebutuhan sosial dan pribadi (Budiyatna dan Ganiem, 2011: 234).

F. Kerangka Konsep

1. Pengertian Atasan dan Bawahan

Dalam suatu organisasi di dalamnya mempunyai dua publik yaitu publik *internal* dan *eksternal* , yang kedua publik tersebut membantu dalam perkembangan organisasi. Publik *internal* organisasi adalah orang yang berada dalam organisasi tersebut yang biasa disebut dengan atasan dan bawahan. Seorang atasan adalah orang yang dipandang memiliki status yang lebih tinggi, lebih banyak hak istimewa dan mempunyai wilayah pengawasan tertentu terhadap seorang bawahan (Pace dan Faules, 1998 : 204 – 205). Dalam penelitian ini atasan yang peneliti maksud adalah seorang manajer orang yang mempunyai jabatan paling tinggi di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dan membawahi asisten manajer, supervisor dan para staff.

Sedangkan bawahan adalah yang bekerja dalam suatu organisasi memiliki status lebih rendah , mempunyai lebih sedikit hak istimewa dibandingkan atasan dan bergantung dengan atasannya (Pace dan Faules, 1998 : 205). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan bawahan adalah mereka yang bekerja dibawah manajer dan pekerjaannya diatur oleh manajer dan membutuhkan manajer untuk mengambil keputusan dan berbagi pendapat atau ide untuk berdiskusi, yaitu asisten manajer, supervisor, dan staff yang berada di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta.

2. Kepuasan Relasi Antara Atasan dan Bawahan

Suatu organisasi akan mendapatkan stabilitas relasi yang baik antara bawahan dengan perusahaan apabila didalamnya terdapat pengorbanan (*cost*) dan penghargaan (*reward*) yang seimbang atau positif dan akan mempengaruhi hubungan mereka. Menurut Monge dan Contractor dalam buku karangan West dan Turner yaitu dalam pertukaran sosial orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterima, terdapat dua hubungan atau relasi yang dapat disimpulkan disini yaitu suatu relasi dipandang sebagai hubungan yang positif yang nilainya merupakan angka positif, yaitu penghargaan lebih besar dari pengorbanan namun apabila hubungan itu dipandang negatif jika pengorbanan lebih besar daripada penghargaan yang diterima (West dan Turner, 2008 : 216 – 217). Jadi suatu relasi akan stabil jika antara penghargaan yang didapat lebih besar daripada pengorbanan yang dikeluarkan atau kedua – duanya sama besarnya sedangkan ketidak stabilan suatu relasi dilihat jika nilai suatu pengorbanan lebih besar daripada nilai penghargaan.

Kepuasan suatu hubungan sendiri adalah jika nilai pengorbanan yang keluar lebih sedikit dengan jumlah penghargaan yang mereka dapatkan. Itu semua dapat dilihat juga melalui komunikasi yang terjadi antara kedua belah pihak antara bawahan dan atasan untuk menyampaikan informasi serta penghargaan dan pengorbanan yang

mereka dapatkan. Atasan dalam penelitian ini adalah manajer di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta karena atasan tertinggi dipegang oleh seorang manajer, sedangkan bawahan disini adalah orang atau unit yang berada dibawah kepemimpinan dari manajer tersebut. Dalam teori pertukaran sosial mempunyai fokus pada kekuatan hubungan yang terjadi antara individu yang satu dengan individu lainnya yang dapat membentuk suatu hubungan interaksi dan dapat menghasilkan suatu kestabilan relasi antara satu dengan lainnya. Banyak orang yang menilai hubungan atau relasi yang terjalin dengan melihat pengorbanan yang mereka keluarkan dan penghargaan yang mereka dapatkan. Pengorbanan dan penghargaan dalam mencapai kepuasan relasi ini dilihat dengan menggunakan aspek – aspek dari syarat efektifitas komunikasi interpersonal, adapun aspek – aspek tersebut adalah (Devito, 1997 : 259 – 264) :

1. Keterbukaan

Keterbukaan mengacu pada 3 aspek, yaitu :

- a. Dalam berinteraksi komunikator harus terbuka kepada orang lain,
- b. kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang, adanya keinginan untuk melihat orang bereaksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan dan berhak untuk mengharapkan hal lain. Dalam aspek ini kita

memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain.

- c. Kepemilikan perasaan dan pikiran, adanya pengakuan bahwa perasaan dan pikiran yang anda berikan adalah “milik” anda dan anda bertanggungjawab atasnya. Pesan yang menggunakan kata Saya (kata ganti orang pertama tunggal) adalah cara terbaik dalam menyampaikan pesan.

2. Empati

Henry Backrack (De Vito, 1997 : 260) mendefinisikan empati sebagai “kemampuan seseorang untuk ‘mengetahui’ apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu dari sudut pandang orang lain. Orang yang berempati mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Langkah pertama dalam mencapai empati adalah dengan menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan, dan mengkritik karena reaksi – reaksi ini seringkali menghambat pemahaman. Langkah kedua makin banyak mengenal seseorang, keinginannya, pengalamannya, kemampuannya, ketakutannya, dan sebagainya maka makin mampu anda

melihat apa yang dilihat orang lain itu dan merasakan seperti yang dirasakannya. Ketiga cobalah merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain dari sudut pandang orang itu, mainkanlah peran orang lain itu dalam pikiran anda. Dalam berempati kita dapat mengungkapkannya secara verbal maupun nonverbal.

3. Sikap mendukung

Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung, maka dari itu perlu memperlihatkan sikap mendukung dengan cara : (1) deskriptif, bukan evaluatif, (2) spontan, bukan strategic, dan (3) provisional, bukan sangat yakin.

4. Sikap Positif

Dalam komunikasi interpersonal sedikitnya terdapat dua cara untuk mengkomunikasikan sikap positif, yaitu : menyatakan sikap positif dan secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi.

5. Kesetaraan (*equality*)

Dalam komunikasi interpersonal adanya pengakuan dari kedua belah pihak bahwa mereka sama – sama bernilai dan berharga dan bahwa masing – masing pihak mempunyai

sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Kesetaraan berarti kita menerima pihak lain, kesetaraan meminta kita untuk memberikan “penghargaan positif tidak bersyarat kepada orang lain”.

Kualitas komunikasi antara atasan dengan bawahan merupakan fungsi dari hubungan antarpersonal yang dibangun di antara mereka dan bagaimana hubungan ini memenuhi kebutuhan bawahan (Pace dan Faules , 1993: 205). Dalam penelitian ini dengan adanya pemenuhan kebutuhan bawahan dan kepuasan komunikasi untuk penyampaian informasi serta pengorbanan dan penghargaan seperti yang diinginkan oleh bawahan pada umumnya akan tercipta suatu kepuasan relasi antara atasan dan bawahan.

Kepuasan relasi itu akan dilihat melalui aspek dengan menggunakan lima dimensi dari komunikasi interpersonal namun tidak membahas tentang kualitas komunikasi secara mendalam, yaitu pengorbanan (*cost*) peneliti lihat dengan elemen dari sebuah hubungan yang memiliki nilai negatif, apa yang didapatkan dalam komunikasi interpersonal tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dan seharusnya terjadi. Sedangkan penghargaan (*reward*) adalah elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif, apa yang didapatkan dalam komunikasi interpersonal sesuai dengan apa yang diharapkan dengan yang terjadi. Orang berhubungan dengan orang lain

karena mempunyai harapan untuk memenuhi kebutuhannya, harapan yang dimaksud peneliti dalam teori ini adalah penghargaan yang diterima oleh bawahan dan apa yang terjadi sesuai dengan harapan yang diterima sedangkan pengorbanan adalah apa yang terjadi namun tidak sesuai dengan harapan dari bawahan itu sendiri. Jika harapan yang terjadi lebih besar dari harapan yang tidak terjadi maka hubungan itu bernilai negatif, namun jika harapan yang tidak terjadi lebih besar dari harapan yang terjadi maka hubungan itu bernilai negatif.

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan data deskriptif yaitu data berupa kata – kata tertulis atau lisan dari organisasi – organisasi dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini merupakan “*single case*” karena dilakukan tanpa menggunakan analisis perbandingan, selain itu dalam penelitian ini permasalahan yang diteliti adalah masalah yang terjadi dengan pemahaman dari sudut pandang subjek itu sendiri (Endah, 2011 : 206)

Jenis penelitian kualitatif ini digunakan untuk mendapatkan data mendalam untuk lebih mengetahui fenomena – fenomena tentang aspek kejiwaan, perilaku, sikap, tanggapan, opini, perasaan, keinginan dan kemauan seseorang atau kelompok (Ruslan, 2010: 214). Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya

umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan, pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu tetapi diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan tersebut (Ruslan, 2010: 215).

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian fenomenologi yaitu metode yang lebih menegaskan kepada empati, keterbukaan, misteri kehidupan (melebihi dari masalah yang akan dipecahkan), dan penggambaran, selain itu dalam penelitian ini akan menyajikan persepsi orang lain yang menjadi partisipan dalam topik yang diteliti, melihat dari pengalaman, kehidupan dan tampilan fenomenanya serta mencari pemaknaan dari pengalaman – pengalaman tersebut (Santana, 2007 : 92). Metode penelitian fenomenologi ini akan selalu ada perlakuan khusus untuk data yang didapatkan dan terdapat pemaknaan dalam data yang dimana dalam pemaknaan tersebut dikelompokkan dalam berbagai tema.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta yang beralamat di Jalan Gedong Kuning, no 3, Banguntapan, Yogyakarta.

4. Subjek

Subjek dalam penelitian ini peneliti mengambil tiga orang bawahan yang bekerja di PT PLN Persero dengan jabatan dan divisi yang berbeda yaitu supervisor, humas dan staff.

5. Teknik pengumpulan data

a. Wawancara mendalam

Merupakan cara pengumpulan data untuk memperoleh data yang memadai dengan cara bertanya langsung dengan informan. Wawancara dilakukan dengan subjek yang terlibat dalam interaksi sosial yang dianggap memiliki pengetahuan, mendalami situasi dan mengetahui informasi untuk mewakili lembaga tempat penelitian untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan fokus penelitian (Iskandar , 2008 : 253). Peneliti mengajukan sejumlah pertanyaan kepada informan sesuai dengan daftar pertanyaan (*interview guide*) tetapi tidak menutup kemungkinan akan muncul pertanyaan diluar daftar wawancara. Wawancara akan direkam dan akan ditranskrip pada analisis data dalam bentuk tulisan.

Proses wawancara sendiri selain ditulis tangan oleh peneliti juga direkam dengan alat perekam untuk memudahkan melakukan olah data. Dalam melakukan wawancara peneliti juga menggunakan teknik *cross check* yaitu digunakan untuk

melihat kejujuran informan dalam mengungkap diri sendiri dan pengalamannya, dalam konteks ini pertanyaan yang sama diajukan pada informan yang berbeda (Rejeki, 2011:143).

Dalam penelitian ini peneliti mengambil tiga narasumber dengan jabatan yang berbeda dan melakukan komunikasi interpersonal dengan manajer selaku atasan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta yaitu : Staff , *Supervisor* dan Humas.

6. Analisis Kualitatif

Dalam melakukan analisis peneliti menggunakan model Miles dan Huberman langkah – langkah yaitu (Iskandar, 2008 : 222 – 224) :

1. Reduksi data

Proses pengumpulan data penelitian untuk mendapatkan data yang cukup banyak dengan menerapkan metode yang digunakan baik itu dari wawancara dengan informan atau dengan berbagai dokumen yang ada, data yang diperoleh akan diseleksi dan masing – masing data yang relevan dengan fokus penelitian masalah yang akan diteliti.

2. Penyajian Data

Dalam penyajian data berbentuk naratif, dengan penyajiannya akan dianalisis dan disusun secara sistematis sehingga data

yang diperoleh dapat menjelaskan atau menjawab masalah yang diteliti.

3. Kesimpulan

Penarikan kesimpulan masih dapat diuji kembali dengan data lapangan, dengan cara merefleksikan kembali, peneliti dapat bertukar pikiran dengan teman sejawat, ataupun triangulasi. Setelah hasil penelitian telah diuji kebenarannya, maka peneliti dapat menarik kesimpulan dalam bentuk deskriptif dalam bentuk laporan.

7. Kriteria Kualitas Penelitian

Menurut Denzin dan Lincoln (1994) yang peneliti kutip dari disertasi dari Ninik Sri Rejeki mengemukakan kriteria kualitas penelitian dalam tujuan inkuiri paradigm konstruktivisme (Rejeki, 2007 : 82). Selain itu masih dalam disertari dari Ninik Sri Rejeki menurut Neuman (2000 : 171), penelitian kualitatif cenderung memakai kriteria *authenticity*. Adapun *authenticity* berarti memberikan sebuah keterbukaan, kejujuran dan laporan yang seimbang tentang kehidupan sosial dari sudut pandang tinggal dalam kehidupan tersebut sehari – hari (Rejeki, 2007 : 82).

Penelitian dalam studi ini menggunakan kriteria *authenticity*. Oleh karena itu, dalam proses penelitian diupayakan untuk memperoleh suatu keterbukaan, kejujuran, dan laporan yang seimbang tentang

kehidupan sosial dari sudut pandang orang yang dalam kesehariannya hidup di tempat penelitian (*in-site*) atau bertumpu pada *the native's point of view*. Inti dari *authentic assessment* adalah bahwa penelitian didasarkan pada beberapa sumber yang melibatkan pengalaman yang nyata dari bawahan.

Penerapan *authentic assessment* yang terbuka menilai apa yang seharusnya dinilai diharapkan oleh bawahan PLN. adapun karakteristik *authenticity assessment* :

1. Melibatkan pengalaman nyata (*involves real – world experience*) bawahan yang dikerjakan
2. Mencangkup penilaian pribadi (*self assessment*) dan refleksi.