

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Semua perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya selalu berupaya untuk dapat mencapai dan merealisasikan apa yang menjadi tujuan perusahaan secara maksimal. Tidak terkecuali dengan apa yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) sebagai penyelenggara bisnis *Telecommunication, Information, Media and Edutainment (TIME)* terbesar di Indonesia. Pengabdian Telkom berawal pada tanggal 23 Oktober 1856, tepat pada saat dioperasikannya layanan telekomunikasi pertama dalam bentuk pengiriman telegraf dari Batavia (Jakarta) ke Buitenzorg (Bogor). Dan sejak saat itu hingga sekarang, Telkom telah mengalami berbagai transformasi dalam berbagai aspek dalam rangka meningkatkan mutu dan kualitas pelayanannya kepada para pengguna setianya.

Transformasi yang dilakukan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) merupakan salah satu upaya perwujudan komitmen Telkom untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin kompleks. Transformasi terakhir sekaligus yang disebut dengan *New Telkom Indonesia* adalah transformasi dalam bisnis, infrastruktur, sistem dan model operasi dan transformasi sumber daya manusia. Transformasi tersebut resmi diluncurkan kepada pihak eksternal bersamaan dengan *New Corporate Identity* pada tanggal 23 Oktober 2010, tepat di hari ulang tahun Telkom ke-153. Pada saat

yang bersamaan, Telkom juga mengeluarkan *tagline* barunya yaitu “*The World in Your Hand*”.

Secara langsung, transformasi yang dilakukan tentunya berpengaruh pada semua aspek dalam perusahaan. Dan secara otomatis, visi misi perusahaan-pun kemudian juga ikut mengalami perubahan yang pada akhirnya mengakibatkan perubahan dalam semua lini organisasi. Kondisi ini tentu saja berdampak pada kepuasan dan produktivitas kerja karyawan. Tuntutan terhadap kinerja karyawan menjadi semakin tinggi. Karyawan diminta untuk mampu bekerja lebih baik lagi sehingga dapat merealisasikan tujuan organisasi yang baru. Untuk mendukung tercapainya visi-misi tersebut, sangat dibutuhkan adanya seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk membantu dan mengarahkan bawahannya agar dapat memperoleh hasil yang diinginkan

Seorang pemimpin harus memiliki ketrampilan berkomunikasi yang baik sehingga dapat membantu untuk mendorong peningkatan kualitas kerja para karyawannya. 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. Pemimpin yang mampu menjalankan komunikasi yang efektif akan lebih mudah membawa perusahaannya menuju keberhasilan. Jika seorang pemimpin tidak bisa menjadi komunikator yang baik maka ia akan mengalami kesulitan dalam mengelola organisasi. Persoalan kecil yang muncul dapat menjadi persoalan besar dan menjadi serius yang berkembang ketika sebuah pengarahan salah dimengerti.

Pemimpin yang handal harus tahu bagaimana caranya mengemas pesan dan menyampaikan pesan tersebut baik secara lisan maupun tulisan, dengan atau tanpa media kepada sasarannya. Kualitas komunikasi kepemimpinan yang baik akan mendorong terciptanya kepuasan komunikasi. Di mana kepuasan komunikasi itu sendiri menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia telah memenuhi persyaratan dalam hal tuntutan informasi, sumber informasi itu sendiri, cara penyampaian, serta bagaimana respon dari si penerima pesan. Atau dengan kata lain, penerima pesan mampu memahami pesan yang disampaikan sehingga dapat memberikan respon yang diharapkan oleh si penyampai pesan itu sendiri.

Terciptanya kepuasan dalam berkomunikasi akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Ketika seseorang merasa senang dengan pekerjaannya, maka ia pasti akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja. Perusahaan pun secara langsung akan diuntungkan dengan kondisi ini. Produktivitas dan kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi.

Indikasi dari pemimpin yang berkualitas adalah ia memiliki kemampuan untuk dapat menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan tujuan organisasi. Efektivitas kepemimpinan tergantung pada cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional yaitu, (1) hubungan pimpinan-bawahan (*leader-member relation*), (2) struktur tugas (*task structure*), dan (3) kekuatan posisi pemimpin (*leader position power*).

(Mardiana, 2003). Hubungan pimpinan-bawahan (*leader-member relation*) mengindikasikan pentingnya menciptakan lingkungan atau suasana kerja yang nyaman. Banyak hal yang bisa dilakukan pemimpin untuk menciptakan kondisi tersebut. Salah satunya adalah dengan membangun komunikasi yang baik dan meminimalisasi hambatan-hambatan komunikasi yang ada sehingga dapat menciptakan kepuasan dalam berkomunikasi.

Ada lima jenis informasi yang biasa di komunikasikan dari atasan ke bawahan (Katz dan Kahn, 1966) : (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 (Pace dkk, 1998:184).

Dalam sebuah perusahaan, karyawan atau tenaga kerja merupakan salah satu unsur penting, karena karyawan atau tenaga kerja mampu menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan tujuan organisasi dengan menggunakan perencanaan yang matang, modal serta kecanggihan teknologi. Namun dalam sebuah organisasi karyawan bukan hanya sekedar alat tetapi merupakan suatu personalitas (manusia) yang kompleks dan rumit dan mampu berinteraksi, sehingga personalitas (manusia) tersebut perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius dalam penanganannya.

Dalam suatu organisasi, selain komunikasi secara vertikal (antara atasan dengan bawahan) ada juga komunikasi secara horisontal (antara sesama karyawan). Komunikasi yang berlangsung baik secara vertikal maupun horisontal haruslah mudah dimengerti dan disampaikan dengan lengkap serta

tepat sasaran (efektif). Komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang menciptakan suasana harmonis dan menggunakan bahasa yang mudah ditangkap dan mudah dimengerti serta menggugah perhatian dan minat di pihak komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, para bawahan akan merasa kinerja mereka dihargai, kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan informasi, media dan hubungan – hubungan organisasi (Pace dan Faules 2001 : 165).

Komunikasi merupakan unsur pokok dalam suatu organisasi karena didalam suatu organisasi terdapat interaksi sosial yang dilandasi oleh adanya pertukaran makna untuk mengintegrasikan tindakan-tindakan individu. Suatu organisasi apapun bentuk dan bidang kegiatannya akan selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran dan penyebaran informasi sebagai langkah untuk mencapai tujuan utama organisasi. Hal ini sesuai dengan pengertian bahwa organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama dan mutlak dibutuhkan komunikasi antar individu yang terlibat dalam proses kerja sama tersebut (Soemirat dan Ardianto 1994 : 213).

Dengan adanya komunikasi yang baik, maka kegiatan dalam organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar sehingga dapat memperoleh keberhasilan. Begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi yang baik akan mengakibatkan kegiatan organisasi menjadi terhambat, macet bahkan berantakan. Karena itu pentingnya komunikasi dalam organisasi menjadi perhatian besar bagi pengelola agar pihak-pihak

yang terlibat di dalamnya dapat saling kerjasama dan membantu dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat dikatakan bahwa dalam organisasi komunikasi menjadi sangat penting. Hal ini seperti yang dikemukakan Rogers dan Rogers (1976: 7) bahwa *communication is the lifeblood of an organization* (komunikasi adalah darah kehidupan suatu organisasi). Organisasi yang kurang berhasil dalam komunikasi akan membawa akibat yang buruk terhadap efektivitas organisasi, bahkan dapat menyebabkan runtuhnya organisasi.

Karyawan sendiri merupakan salah satu aset penting yang turut mendukung maju dan berkembangnya sebuah perusahaan. Oleh sebab itu, keberadaannya harus terus diperhatikan. Untuk mendorong karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan, pihak manajemen harus dapat memotivasi karyawannya untuk dapat memberikan kontribusi yang positif. Perusahaan harus bisa membuat karyawan memiliki kepuasan kerja sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dalam rangka proses pencapaian tujuan perusahaan dengan kepuasan kerja yang tinggi selalu mempunyai semangat, tanggung jawab yang tinggi dan selalu melindungi dan berpikir bagaimana memajukan semaksimal mungkin. Sebaliknya karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja cenderung kurang bertanggung jawab dan mengerjakan pekerjaan seadanya.

Saat karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi karyawan dapat bekerja lebih baik lagi karena karyawan mempunyai semangat, tanggung

jawab yang tinggi, selalu melindungi dan berpikir bagaimana memajukan perusahaan semaksimal mungkin. Dengan adanya karyawan yang mempunyai semangat, tanggung jawab yang tinggi, selalu melindungi dan berpikir bagaimana memajukan perusahaan semaksimal mungkin maka produktivitas karyawan akan semakin meningkat.

### **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan yang positif antara ketrampilan komunikasi kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Telkom Area Yogyakarta, Tbk?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara ketrampilan komunikasi kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Area Yogyakarta, Tbk.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1) Secara Akademis**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberi masukan bagi pengembangan konsep atau teori dalam ilmu komunikasi khususnya mengenai aktivitas internal perusahaan.

## 2) Secara Praktis

Penelitian ini bisa dijadikan informasi, serta sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan kebijaksanaan program internal perusahaan.

## E. Kerangka Teori

### 1. Komunikasi organisasi

Menurut Morgan teori organisasi merupakan suatu usaha yang pada dasarnya subjektif, yang berkaitan dengan produksi analisis satu sisi atas kehidupan organisasi. Kepentingan para manajer atas kepuasan kerja cenderung berpusat pada efek kinerja karyawan.

#### a. Kepuasan dan produktivitas.

Pandangan dini mengenai hubungan kepuasan – kinerja pada hakikatnya dapat diringkas dalam pernyataan ‘seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif’.

#### b. Kepuasan dan kemangkiran

Kita jumpai suatu hubungan yang konsisten negatif antara kepuasan dan kemangkiran, sementara masuk akal jika karyawan yang tidak puas mempunyai kemungkinan lebih besar untuk mangkir dari pekerjaan.

#### c. Kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan

Kepuasan juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi korelasi itu lebih kuat dari apa yang ditemukan pada

kemangkiran. Bukti menyatakan bahwa suatu pelunak (moderator) yang penting adalah dari hubungan kepuasan – keluarnya karyawan adalah tingkat kinerja karyawan itu (Robin, 2008: 182 – 184).

Kepuasan kerja itu penting bagi manajemen, suatu angkatan kerja yang terpuaskan akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan yang lebih sedikit yang disebabkan kemangkiran atau berhentinya karyawan yang baik, maupun rendahnya biaya medis dan asuransi jiwa. Kepuasan kerja terbawa keluar pekerjaan karyawan itu (Robbins, 2008: 187).

Mempelajari organisasi adalah mempelajari perilaku pengorganisasian, dan inti perilaku tersebut adalah komunikasi. Organisasi berbicara agar menjadi tahu, pembicaraan merupakan intelegensi dan kemampuan menyesuaikan organisasi, penting sekali memeriksa perilaku-prilaku yang bertautan diantara para anggota organisasi tersebut. Apa yang dipercakapkan orang – orang dan disahkan diantara sesama mereka, terutama pikiran mereka (Pace dan Faules, 2001: 85)

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules 2001: 31).

Sedangkan Redding dan Sanorn mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi (Muhamad, 2004: 65).

Dari definisi mengenai komunikasi diatas dapat dilihat bahwa komunikasi didalam suatu organisasi memiliki peranan sangat besar, hal itu dikarenakan bahwa dengan adanya komunikasi maka hubungan yang terjalin dalam setiap anggota organisasi dapat berjalan dengan baik.

Seperti yang diungkapkan oleh Robbin bahwa komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu:

- a. Kendali kontrol atau pengawasan. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
- b. Motivasi. Membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.
- c. Pengungkapan emosional bagi karyawan. Kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial, dimana dengan komunikasi mereka dapat mengungkapkan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial, seperti kekecewaan dan rasa puas.

d. Informasi komunikasi. Memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan menemukan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2008:310-311).

Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah proses yang berhubungan dengan aliran informasi. Aliran informasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada aliran informasi. Tantangan dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruhan bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi (Pace dan Faules 2001: 170). Untuk menjalankan dan mencapai tujuan tersebut maka dalam organisasi terdapat empat arah formal aliran informasi dalam organisasi. Keempat aliran informasi itu adalah:

a. Komunikasi ke bawah, dalam sebuah organisasi informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai. Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah; pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*), penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan (*job*

*retionnale*), penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*), pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

- b. Komunikasi ke atas, dalam sebuah organisasi bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua karyawan dalam perusahaan kecuali pimpinan mungkin akan melakukan komunikasi ke atas. Meminta informasi kepada seseorang yang memiliki otoritas lebih tinggi, memberikan permohonan atau komentar merupakan alasan tujuan dari komunikasi ini. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan, penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan, penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.
- c. Komunikasi horisontal, komunikasi ini 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. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah memperbaiki koordinasi tugas, upaya pemecahan masalah, saling berbagi informasi, upaya memecahkan

konflik, dan membina hubungan melalui kegiatan bersama.

- d. Komunikasi lintas saluran, komunikasi ini muncul dari keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

Empat aliran informasi yang telah disebutkan di atas merupakan komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Dengan adanya saluran komunikasi yang baik, maka informasi yang ada didalam suatu organisasi dapat diketahui oleh seluruh anggota sehingga dapat meminimalkan *misscommunications* dan hubungan yang lebih baik antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya baik dengan atasan, bawahan, sesama rekan kerja untuk dapat menciptakan kepuasan komunikasi.

## **2. Efektivitas Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dan kemampuan dari seseorang atau beberapa orang atas dasar kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk menggerakkan dan mempengaruhi pihak lain (Handoko, 2003:293).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi mengarahkan individu atau kelompok yang dilakukan

untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok yang telah ditetapkan (Kartini Kartono, 1999:39).

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan dan kemampuan seseorang atas dasar kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk mempengaruhi dan mengarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan atau menumbuhkan tanggung jawab, memberikan motivasi, memberikan bimbingan, memberi keyakinan mendorong kearah kemajuan, memberi penghargaan, menciptakan perubahan dan lain-lain.

#### b. Tugas Pokok Pimpinan

Adapun mengenai tugas pokok seorang pemimpin (Syamsi, 1994:99) adalah sebagai berikut:

1. Menyatupadukan orang-orang yang berbeda motivasinya itu dengan motivasi yang sama.
2. Mengusahakan suatu kelompok dinamis secara sadar.
3. Menciptakan suatu lingkungan dimana terdapat integrasi antara individu dan kelompok dengan organisasi.
4. Memberikan inspirasi dan mendorong anggota-anggotanya bekerja seefektif dan seefisien mungkin.

5. Menumbuhkan kesadaran lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan (dinamis) dan mengusahakan agar orang-orang yang dipimpinnnya itu dapat menyesuaikan dengan perubahan situasi.

Dengan pengertian tugas pemimpin di atas dapat dilihat betapa beratnya tugas seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan yang dinamis serta harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang dapat mempengaruhi jiwa orang-orang sehingga kagum dan tertarik dengan kepemimpinannya itu.

- c. Efektivitas Kepemimpinan

Salah satu model *contingency* yang sangat menarik untuk ditelusuri lebih lanjut bagi efektivitas kepemimpinan dan sekaligus sebagai dasar pengujian dalam penelitian ini adalah model kepemimpinan *contingency Fidler* yang dikenal sebagai *Contingency Model of Leadership Effectiveness*. Teori ini menekankan perlunya penempatan pemimpin dalam situasi yang ditemui, kemudian mencocokkan dengan polanya sendiri (Mardiana, 2003).

Esensi teori kepemimpinan *contingency Fidler* adalah efektivitas kepemimpinan tergantung pada keadaan dari kecocokan antara perilaku kepemimpinan dan tuntutan situasi.

Efektivitas kepemimpinan tergantung pada cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional yaitu, (1) hubungan pimpinan bawahan (*leader-member relation*), (2) struktur tugas (*task*

*structure*), dan (3) kekuatan posisi pemimpin (*leader position power*). Hubungan pimpinan-bawahan pada tingkat hubungan pimpinan-bawahan, pemimpin mendapat dukungan, kepatuhan kerja sama, dan akrab dengan bawahan. Hubungan pimpinan-bawahan disebut baik apabila bawahan menghargai, menyukai, memberikan perhatian, mendukung pemimpin serta bersedia untuk mengikuti arahan pemimpin. Keadaan ini akan memberikan kontrol dan pengaruh yang besar kepada pemimpin, sebaliknya hubungan yang buruk akan merusak kontrol pemimpin dan memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan si pemimpin. Pada struktur tugas yang terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. Struktur tugas mencakup komponen sebagai berikut (1) kejelasan tujuan (*goal clarity*), yaitu kadar sejauh mana tugas dinyatakan tegas dan diinformasikan kepada bawahan (2) keanekaragaman jalan tujuan (*path-goal multiplicity*) yaitu kadar sejauh mana masalah yang ditemui dalam pekerjaan dapat diselesaikan melalui berbagai prosedur (3) variabilitas keputusan (*decision variability*) yaitu kadar sejauh mana pemecahan atau keputusan yang umumnya ditemui dalam pekerjaan dapat dibuktikan dengan prosedur yang logis (4) keterincian keputusan (*decision specificity*) yaitu kadar sejauh mana terdapat lebih dari satu pemecahan yang benar. Keempat komponen tersebut akan menentukan apakah tugas terstruktur atau tidak terstruktur. Struktur tugas yang

tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin, oleh karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang berstruktur tinggi. Sedangkan tugas yang tidak berstruktur akan memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan pemimpin sehingga kemampuan pemimpin untuk mengontrol bawahannya rendah, kekuatan posisi pemimpin, yaitu tingkat wewenang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, maka kontrol pemimpin semakin kuat, dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan (Mardiana, 2003).

### **3. Ketrampilan Komunikasi Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi, sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berupaya menuju sasaran. Untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi bagi karyawan, pemimpin membutuhkan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan efektif menghasilkan kepemimpinan yang efektif pula, karena menurut Barret (2008:3) kepemimpinan yang efektif tergantung pada komunikasi yang efektif.

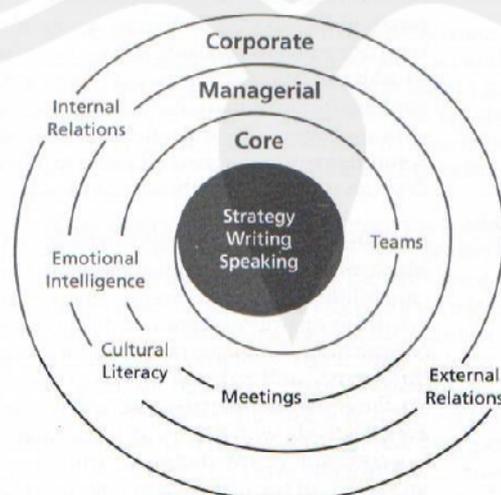
Menurut Barret (2008:5), komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu

komunitas. Komunikasi kepemimpinan secara lengkap tersusun dari ketrampilan komunikasi dan merupakan sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain untuk bertindak.

Komunikasi kepemimpinan terdiri atas beberapa lapis, pengembangan ketrampilan dari inti pengembangan strategi ketrampilan dari cara tulisan dan cara bicara yang digunakan dalam sebuah organisasi yang kompleks. Sebagai manajer yang mempunyai perspektif dan kontrol pengawasan, pemimpin dapat membuktikan bahwa ketrampilan dari inti komunikasi dapat menjadinya menjadi pemimpin yang efektif dalam situasi organisasi yang kompleks.

Komunikasi kepemimpinan terdiri dari tiga unsur lingkaran utama yaitu : (1) inti (*Core*), (2) manajerial (*Managerial*), dan (3) (*Corporate*) perusahaan, atau dapat tergambar sebagai berikut:

GAMBAR 1.  
Kerangka komunikasi kepemimpinan



Sumber: Barret (2008)

*Core communication skills.* Strategi komunikasi termasuk dalam ketrampilan inti (*core skills*). Ketrampilan komunikasi ini selalu diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang piawai dalam komunikasi kepemimpinan. Pengembangan dari strategi komunikasi ditekankan melalui tulisan yang berasal dari inti sampai keluar lingkaran yang lain. Seorang pemimpin harus dapat membuat tulisan yang dimengerti, mengerti mengenai korespondensi dan dokumentasi, dari email, proposal maupun laporan. Serta sebagai pemimpin diharapkan untuk dapat berbicara dan menulis seperti seorang pemimpin yakni jelas, tepat dan konsisten.

*Managerial communication skills.* Ketrampilan komunikasi manajerial dibangun dari ketrampilan komunikasi inti (*core communication skills*). Ketrampilan komunikasi manajerial dimulai dari intelegensi emosi dan pengetahuan tentang budaya (*melek budaya/cultural literacy*), hal ini digunakan untuk membangun hubungan baik baik antar perseorangan maupun dengan kelompok.

*Corporate communication skills.* Ketrampilan komunikasi perusahaan merupakan pengembangan dari ketrampilan komunikasi manajerial yang diperlukan untuk memimpin dalam organisasi maupun komunitas yang lebih luas. Komunikasi dapat menjadi lebih kompleks ketika harus menghadapi pihak-pihak yang berkepentingan (*internal maupun eksternal*).

Komunikasi kepemimpinan dalam organisasi adalah strategi komunikasi yang digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan peran dan tugas formal pemimpin dalam organisasi. Tugas-tugas formal ini termasuk memberi arahan, penjelasan, memberi petunjuk, teguran dan nasihat; berhubungan dengan masyarakat, penyelesaian masalah, membuat keputusan, dan sebagainya.

Kunci utama komunikasi kepemimpinan yang efektif seorang pemimpin harus :

- a. Mengembangkan pola pikir pemimpin.
- b. Mampu terhubung dengan orang-orang pada tingkat emosional.
- c. Mengembangkan karisma kepemimpinan.
- d. Pelajari gerak seperti seorang pemimpin.

#### **4. Kepuasan Komunikasi Organisasi**

Menjalani komunikasi dalam sebuah organisasi maka diperlukan beberapa sifat yang harus ditekankan yakni 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.

Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro, serta evaluasi atas suatu keadaan internal afektif. Disamping itu

kepuasan juga menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Secara keseluruhan, kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang orang inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya hal itu dipandang sebagai memuaskan.

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Kenyamanan memiliki kecenderungan, dalam hal ini kadang-kadang menyebabkan individu lebih menyukai cara-cara pelaksanaan terbaru, yang sering kali gagal menghasilkan peningkatan kinerja tugas (Pace dan Faules 2001:162).

Sedangkan Redding menyebutkan bahwa kepuasan komunikasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara penyebarluasan, bagaimana diterima, pemrosesan dan bagaimana respon penerima (Muhamad, 2004:87).

Kepuasan komunikasi merupakan suatu fungsi dari apa yang didapatkan dan yang diharapkan oleh seseorang. Dengan demikian kepuasan komunikasi tidak terkait dengan konsep efektifitas pesan. Jika

pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan, mungkin akan dinilai memuaskan, meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standar tertentu (Muhamad,2004:88)

Analisis paling komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi dilakukan oleh Downs dan Hanzen sebagai bagian dari usaha mereka untuk mengembangkan suatu instrumen untuk mengukur kepuasan komunikasi. Mereka mengidentifikasi delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil, yaitu:

*a. Communicate Climate*

Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.

*b. Supervisory Communications*

Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.

*c. Organizational Integrations*

Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.

*d. Media Quality*

Sejauh mana media yang digunakan dan pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan ditulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.

*e. Co-worker Communications*

Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horisontal yang cermat dan mengalir bebas. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan yang memadai.

*f. Corporate Informations*

Sejauh mana karyawan mengetahui informasi – informasi mengenai perusahaan dengan pasti. Karyawan akan bekerja dengan tenang saat mereka mengetahui bagaimana keadaan yang sebenarnya mengenai kondisi perusahaan.

*g. Personal Feedback*

Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.

*h. Subordinate Communications*

Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai (Pace dan Faules 2001:164).

Selain Downs dan Hazen, ada dua dimensi lain yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan komunikasi organisasi yakni, menurut Arni Muhammad dan menurut Pace dan Faules. Kepuasan komunikasi menurut Arni Muhamad muncul dari kombinasi faktor–faktor berikut:

- a. Kepuasan dengan informasi mengenai pekerjaan. Ini mencakup hal-hal dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat dan pekerjaan itu sendiri. Dari hasil penelitian, ternyata kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan kepada kepuasan komunikasi.
- b. Kepuasan dengan ketepatan informasi. Faktor ini mencakup tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik-teknik baru, perubahan administratif dan staf, rencana masa depan dan penampilan pribadi. Kepuasan dengan kecakupan informasi yang diterima penting bagi konsep kepuasan komunikasi organisasi.
- c. Kepuasan dengan kemampuan seseorang untuk menyarankan penyempurnaan. Faktor 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-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan, mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi organisasi.
- d. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi. Faktor ini menyangkut melalui mana komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, buletin, memo, dan materi tulisan. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai seberapa efisien media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.

- e. Kepuasan dengan kualitas media. Faktor ini menyangkut seberapa baik mutu kualitas, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia, dan ketepatan informasi yang akan datang. Menurut hasil penelitian, bahwa penampilan, ketepatan dan tersedianya informasi mempunyai hubungan dengan kepuasan orang terhadap komunikasi organisasi.
- f. Kepuasan dengan cara komunikasi dengan teman sekerja. Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan mendapatkan informasi dari teman sekerja.
- g. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi. Faktor ini mencakup mengenai hal-hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi. Terlihat bahwa rasa puas dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek organisasi seperti dipercaya, sokongan dan tujuan kinerja yang tinggi (Muhamad, 2004:88).

Menurut Pace dan Faules faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan komunikasi organisasi antara lain adalah:

- a. Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini hanya mencakup mengenai informasi tentang pekerjaan itu sendiri, seperti SOP dan *Job desk*.
- b. Kecukupan informasi. Faktor ini mencakup mengenai kecukupan informasi yang beredar dalam suatu organisasi.

- c. Kemampuan untuk menyarankan perbaikan. Faktor ini mencakup mengenai penyempurnaan komunikasi melalui pemberitahuan mengenai perubahan dengan tujuan penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam melakukan perubahan.
- d. Efisiensi berbagai saluran komunikasi kebawah. Faktor ini mencakup mengenai bagaimana informasi disebarluaskan dalam suatu organisasi, mencakup buletin, peralatan yang digunakan, memo dan materi tulisan.
- e. Kualitas media. Faktor ini lebih pada mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia dan ketepatan informasi yang datang.
- f. Cara rekan kerja berkomunikasi. Faktor ini mencakup pada komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan pendapat informasi dari teman sekerja serta perolehan dukungan.
- g. Informasi mengenai organisasi secara keseluruhan. Faktor ini mengenai keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi berupa peraturan, prosedur serta kebijakan organisasi.
- h. Keterlibatan dalam organisasi. Faktor ini melihat bagaimana keterlibatan sebagai integrasi dalam organisasi. Adanya *sense of belonging* dan merasa memiliki tanggung jawab atas organisasi serta

keikutsertaan untuk perencanaan kedepan didalam organisasi (Pace dan Faules, 2001:165).

Kedelapan dimensi menurut Pace dan Faules akan berguna untuk memupuk kepuasan komunikasi dalam sebuah organisasi dimana apabila kepuasan telah tercapai maka anggota dalam organisasi tersebut dapat merasakan hubungan baik fisik maupun psikologis.

## 5. Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja saat ini telah banyak dibahas oleh para ahli. Akibatnya, muncul berbagai definisi yang menerangkan tentang konsep kepuasan kerja. Secara umum, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai suatu kepuasan yang dirasakan oleh karyawan pada waktu bekerja.

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Dalam hal ini, setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Landy (1989:43), mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi yang sangat subyektif, pribadi tertentu merasakan sesuatu sebagai hal yang menguntungkan bagi dirinya atau tidak. Robin (2008:202) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Davis (1985:128) mengatakan, "*Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings with which employee view their work* (kepuasan kerja menyangkut perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya)".

Ungkapan tersebut menggambarkan bahwa kepuasan kerja menyangkut apa yang dirasakan seseorang berhubungan dengan pekerjaannya. Perasaan tersebut menggambarkan seberapa besar kesesuaian antara apa yang diinginkan dari pekerjaannya dengan apa yang telah diberikan oleh pekerjaannya. Perasaan senang terbentuk jika ada kecocokan antara karakteristik pekerjaan dengan keinginannya. Feldman dan Arnold dalam Landy (1989:52), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah banyaknya pengaruh atau perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Kemudian dikatakan pula bahwa individu yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi adalah individu yang pada umumnya menyukai dan menilai pekerjaan secara baik serta mempunyai perasaan-perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut Locke, kepuasan kerja adalah perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil dari penghargaan seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans,1995:182). Wexley dan Yukl (1988:112) memberi batasan mengenai kepuasan kerja sebagai cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Sedangkan Hoppock mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap pekerjaan itu yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (As'ad, 2001:43).

Menurut Robbins (2008:206) kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya.

Pendapat lain tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Spector (1996:166) yang berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap yang digambarkan sebagai perasaan seseorang terhadap keseluruhan pekerjaan mereka dan juga berbagai aspek pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah tingkat dimana orang tidak menyukai pekerjaan mereka. Locke mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah pernyataan emosi positif yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam kerja (Statt, 1994:97).

Pendapat lain tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Vroom yang mengatakan kepuasan kerja sebagai refleksi dari sikap kerja yang bernilai positif (As'ad, 2001:45). Blum menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap berbagai faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar pekerjaan (As'ad, 2001:47). Selain itu, Tiffin juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan (Anoraga, 2001:83).

Wexley dan Yukl (1988:119) mengartikan kepuasan kerja sebagai berikut : *“Job satisfaction is the way an employee feels about his or her job* (kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya)”. Menurut mereka, perasaan tersebut merupakan hasil dari evaluasi seseorang terhadap aspek dari pekerjaannya. Pendapat Wexley dan Yukl (1988:122) tersebut ingin menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari proses

penilaian yang dilakukan oleh seseorang terhadap beberapa aspek pekerjaannya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Tiffin berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja atau situasi perusahaan, dan kerjasama di antara pimpinan dengan sesama bawahan (Anoraga, 2001:75).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (As'ad, 2001:52), yaitu :

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama karyawan, dengan atasan, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesenangan karyawan, umur dan lain sebagainya.
- d. Faktor *financial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain sebagainya.

Aspek-aspek kepuasan kerja menurut Feldman dan Arnold (1983:102) ada lima aspek yang membentuk kepuasan kerja, yaitu : gaji, pekerjaan, promosi, pengawasan dan rekan kerja.

a. Gaji

Gaji identik dengan uang secara nyata memang berguna untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan dasar manusia, seperti : pangan, perumahan, dan merupakan simbol prestasi atau keberhasilan yang diraih seseorang. Dalam hal ini, kepuasan terhadap gaji akan terwujud jika sistem dan jalurnya jelas, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, dan sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan.

b. Pekerjaan

Menurut Feldman dan Arnold (1983:108), aspek dari pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan kerja yaitu penguasaan metode atau langkah kerja, penggunaan ketrampilan, variasi pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja.

c. Promosi

Adanya keinginan untuk dipromosikan menyangkut kebutuhan untuk mengembangkan karier, keinginan untuk memperoleh kenaikan pangkat atau jabatan, dan keinginan memperoleh kesempatan untuk maju.

d. Pengawasan

Pengawasan berkaitan dengan gaya kepemimpinan atasan. Menurut Feldman dan Arnold (1983:110), ada dua hal dari gaya kepemimpinan yang sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Pertama, perhatian pada

karyawan, yaitu atasan berusaha membangun hubungan yang akrab dengan bawahan (hubungan antara atasan dengan bawahan). Kedua, pengawasan terhadap peraturan kerja dan pengawasan kerja.

e. Rekan kerja

Rekan kerja dalam kelompok menjadi sumber kepuasan karyawan terutama jika anggota kelompok diberi kesempatan untuk berhubungan satu dengan yang lainnya. Oleh sebab itu, sangat dimungkinkan bahwa karyawan yang tidak mempunyai kesempatan untuk mengadakan hubungan sosial yang erat akan merasa bahwa pekerjaan tersebut tidak memuaskan.

Menurut Winardi (1992:91), mengungkapkan bahwa akibat-akibat positif dari kepuasan kerja meliputi :

a. Peningkatan produktivitas

Seorang karyawan yang merasakan kepuasan dalam kerja akan termotivasi untuk mencapai hasil produk sebanyak mungkin, secepat mungkin, dan sebaik mungkin. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja yang sangat berguna bagi perkembangan organisasi.

b. Absensi berkurang

Seorang karyawan yang merasakan kepuasan dalam kerja akan merasa bertanggung jawab terhadap tugas dan rekan kerjanya yang lain. Karyawan menjadi lebih rajin untuk masuk dan tingkat absensinya akan makin berkurang.

c. Kecelakaan kerja dapat diminimalisir

Seorang karyawan yang meraksan kepuasan kerja dalam kerja akan lebih mencintai tugas yang dihadapinya. Dia akan berlatih untuk hati-hati, cermat, dan tanggung jawab, sehingga kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja dapat diminimalisir.

d. Intensi *turnover* berkurang

Seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan merasa diri sebagai bagian dari organisasi tempat dia bekerja. Rasa saling memiliki ini akan memungkinkan intensi *turnover* bagi karyawan menjadi semakin berkurang.

## **F. Kerangka Konseptual**

### **1. Ketrampilan Komunikasi Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi, sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berupaya menuju sasaran. Untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi bagi karyawan pemimpin membutuhkan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan efektif menghasilkan kepemimpinan yang efektif pula, karena menurut Barret (2008:3) kepemimpinan yang efektif tergantung pada komunikasi yang efektif.

Menurut Barret (2008:5), komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin

yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas. Komunikasi kepemimpinan secara lengkap tersusun dari ketrampilan komunikasi dan merupakan sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain untuk bertindak.

Komunikasi kepemimpinan terdiri atas beberapa lapis, pengembangan ketrampilan dari inti pengembangan strategi ketrampilan dari cara tulisan dan cara bicara yang digunakan dalam sebuah organisasi yang kompleks. Sebagai manajer yang mempunyai perspektif dan kontrol pengawasan, pemimpin dapat membuktikan bahwa ketrampilan dari inti komunikasi dapat menjadinya menjadi pemimpin yang efektif dalam situasi organisasi yang kompleks.

Komunikasi kepemimpinan terdiri dari tiga unsur lingkaran utama yaitu : (1) inti (*Core*), (2) manajerial (*Managerial*), dan (3) (*Corporate*) perusahaan.

*Core communication skills*. Strategi komunikasi termasuk dalam ketrampilan inti (*core skills*). Ketrampilan komunikasi ini selalu diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang piawai dalam komunikasi kepemimpinan. Pengembangan dari strategi komunikasi ditekankan melalui tulisan yang berasal dari inti sampai keluar lingkaran yang lain. Seorang pemimpin harus dapat membuat tulisan yang dimengerti, mengerti mengenai korespondensi dan dokumentasi, dari email, proposal maupun laporan. Serta sebagai pemimpin diharapkan untuk dapat

berbicara dan menulis seperti seorang pemimpin yakni jelas, tepat dan konsisten.

*Managerial communication skills.* Ketrampilan komunikasi manajerial dibangun dari ketrampilan komunikasi inti (*core communication skills*). Ketrampilan komunikasi manajerial dimulai dari intelegensi emosi dan pengetahuan tentang budaya (*melek budaya/cultural lieracy*), hal ini digunakan untuk membangun hubungan baik baik antar perseorangan maupun dengan kelompok.

*Corporate communication skills.* Ketrampilan komunikasi perusahaan merupakan pengembangan dari ketrampilan komunikasi manajerial yang diperlukan untuk memimpin dalam organisasi maupun komunitas yang lebih luas. Komunikasi dapat menjadi lebih kompleks ketika harus menghadapi pihak-pihak yang berkepentingan (*internal maupun eksternal*).

Meningkatkan efektifitas komunikasi seorang pemimpin menurut Kline dapat dilakukan sebagai berikut :

a. Memancing Umpan Balik

Umpan balik adalah hal penting bagi seorang pemimpin. Dengan umpan balik, seorang pemimpin akan mengambil keputusan dan menentukan langkah selanjutnya.

b. Mendengar Efektif

Mendengarkan dengan efektif informasi dari bawahan adalah hal penting bagi seorang pemimpin. Dengan kesediaan untuk mendengar secara berempati dan efektif dari bawahan, maka pemimpin menjadi semakin tahu kondisi yang ada di bawahnya.

c. Mengurangi Miskomunikasi

Mengurangi miskomunikasi dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya adalah hal yang penting, karena jika pesan yang berasal dari atasan tidak dimengerti oleh bawahan, maka produktivitas kerjanya menjadi semakin tidak efektif karena bawahan kurang mengerti akan maksud dari pesan tersebut. Dengan demikian jika pesan yang berasal dari dua belah pihak tersebut sudah jelas dan bisa dimengerti tentukan produktivitas kerjanya akan semakin efektif.

d. Berkomunikasi Dengan Personil Kunci

Berkomunikasi dengan personal kunci adalah cara membangun komunikasi dari atasan pada bawahan berdasarkan atas dasar kejujuran, ketertarikan, minat, perhatian dan penuh penghargaan. Karena dengan komunikasi seperti itu, maka bawahan menjadi seperti dihargai dan merasa memiliki eksistensi dalam perusahaan sehingga kinerja atau produktivitasnya tentunya juga akan semakin tinggi.

Pemimpin yang efektif memahami pentingnya komunikasi yang baik. Masalah dalam komunikasi dapat menyebabkan bottleneck di dalam organisasi.

## 2. Kepuasan Komunikasi Organisasi

Kepuasan komunikasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara penyebarluasan, bagaimana diterima, pemrosesan dan bagaimana respon penerima (Muhamad 2004:87). Ada begitu banyak dimensi untuk menilai kepuasan komunikasi, tetapi peneliti akan menggunakan analisis dari Downs dan Hanzen. Pada analisis tersebut Downs dan Hanzen ada delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil, yaitu: *Communicate Climate*, *Supervisory Communications*, *Organizational Integrations*, *media Quality*, *Co-worker Communications*, *Corporate Informations*, *Personal Feedback*, *Subordinate Communications* (Pace dan Faules 2001: 164). Namun, peneliti hanya akan menggunakan tiga dimensi dari delapan dimensi yang ada. Tiga dimensi tersebut adalah:

### a. *Supervisory Communications*

Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. Komunikasi dengan supervisor ini bertujuan untuk adanya interaktif antara atasan dengan bawahan. Dengan adanya kepuasan komunikasi karyawan antara atasan dengan bawahan, maka karyawan akan lebih produktif. Karena apabila ada

hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan ataupun sebaliknya antara bawahan dengan atasannya, akan tercipta adanya kesamaan visi dan tujuan sehingga *misscommunications* sebisa mungkin akan terhindari.

*b. Organizational Integratioans*

Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu. Karyawan memerlukan informasi yang transparan mengenai kondisi perusahaan serta informasi mengenai perkembangan terbaru yang ada diperusahaan. Informasi ini bisa merupakan informasi kesulitan perusahaan, agar karyawan bisa ikut bersikap proaktif untuk memberikan masukan kepada perusahaan maupun keberhasilan–keberhasilan yang telah dicapai oleh perusahaan untuk lebih memotivasi karyawan agar bisa bekerja lebih produktif lagi. Dengan diketahuinya informasi–informasi internal perusahaan, dapat pula meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

*c. Media Quality*

Kepuasan komunikasi dipengaruhi juga oleh media yang dipergunakan. Sejauh mana media yang digunakan dan pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan ditulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.

### 3. Kepuasan kerja karyawan

Coleman (dalam Muhammad, 1995:88) Kepuasan kerja merupakan respon seseorang (sebagai pengaruh terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya). Termasuk dalam hal ini respon terhadap organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan perusahaan dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Selanjutnya Muhammad (1995:90) mengatakan bahwa semua variabel komunikasi berhubungan dengan bermacam-macam aspek kepuasan kerja.

Aspek-aspek kepuasan kerja menurut Feldman dan Arnold (1983:102) ada lima aspek yang membentuk kepuasan kerja, yaitu : gaji, pekerjaan, promosi, pengawasan dan rekan kerja.

#### a. Gaji

Gaji identik dengan uang secara nyata memang berguna untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan dasar manusia, seperti : pangan, perumahan, dan merupakan simbol prestasi atau keberhasilan yang diraih seseorang. Dalam hal ini, kepuasan terhadap gaji akan terwujud jika sistem dan jalurnya jelas, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, dan sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan.

#### b. Pekerjaan

Menurut Feldman dan Arnold (1983:108), aspek dari pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan kerja yaitu penguasaan metode atau langkah kerja, penggunaan ketrampilan, variasi pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja.

c. Promosi

Adanya keinginan untuk dipromosikan menyangkut kebutuhan untuk mengembangkan karir, keinginan untuk memperoleh kenaikan pangkat atau jabatan, dan keinginan memperoleh kesempatan untuk maju.

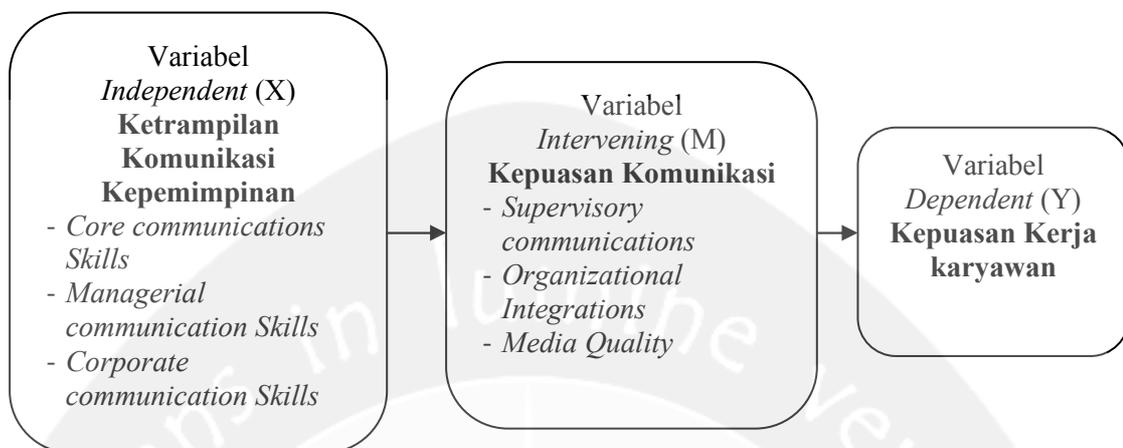
d. Pengawasan

Pengawasan berkaitan dengan gaya kepemimpinan atasan. Menurut Feldman dan Arnold (1983:110), ada dua hal dari gaya kepemimpinan yang sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Pertama, perhatian pada karyawan, yaitu atasan berusaha membangun hubungan yang akrab dengan bawahan (hubungan antara atasan dengan bawahan). Kedua, pengawasan terhadap peraturan kerja dan pengawasan kerja.

e. Rekan kerja

Rekan kerja dalam kelompok menjadi sumber kepuasan karyawan terutama jika anggota kelompok diberi kesempatan untuk berhubungan satu dengan yang lainnya. Oleh sebab itu, sangat dimungkinkan bahwa karyawan yang tidak mempunyai kesempatan untuk mengadakan hubungan sosial yang erat akan merasa bahwa pekerjaan tersebut tidak memuaskan.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



GAMBAR 2.

Skema hubungan antar variabel

Seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi orang lain harus memiliki kemampuan komunikasi sehingga dapat menjadi kekuatan untuk memotivasi karyawan. Seorang pemimpin dengan ketrampilan komunikasi yang baik dapat menjadi sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain atau karyawan untuk bertindak.

Adanya pemimpin dengan ketrampilan komunikasi yang baik akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif dan nyaman. Dengan adanya kenyamanan dalam bekerja, maka karyawan akan dapat dengan mudah berkomunikasi dengan karyawan yang lain. Semakin baik hubungan interpersonal antar karyawan maupun dengan organisasi serta pemimpinannya maka kepuasan komunikasi dalam organisasi tersebut semakin tinggi.

Kepuasan komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi memiliki banyak keuntungan, misalnya pesan dari atasan secara mudah dapat

tersampaikan, hubungan antar karyawan menjadi semakin baik, karyawan merasa senang dalam bekerja, dan lain sebagainya. Karyawan yang merasa nyaman saat bekerja serta memiliki hubungan vertikal maupun horisontal yang berkualitas dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pula.

### G. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana cara untuk mengukur suatu variabel (Singarimbun, 1989 :46). Definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Ketrampilan Komunikasi Kepemimpinan

Menurut Barret (2008:5), komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas.

Dalam penelitian ini responden diberikan pertanyaan seputar kualitas komunikasi kepemimpinan. Adapun dimensinya berupa *core communications skills*, *managerial communication skills* dan *corporate communication skills*.

Adapun indikator dari masing-masing dimensi dijabarkan sebagai berikut :

#### 1) *core communications skills*,

- a) Kemampuan korespondensi dan dokumentasi
- b) Kemampuan membuat proposal maupun laporan

2) *managerial communication skills*

- a) Kecerdasan emosi
- b) Melek budaya / *cultural literacy*

3) *corporate communication skills.*

- a) Kemampuan berkomunikasi dengan pihak internal
- b) Kemampuan berkomunikasi dengan pihak eksternal

b. Kepuasan Komunikasi

Kepuasan komunikasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara penyebarluasan, bagaimana diterima, pemrosesan dan bagaimana respon penerima (Muhamad 2004:87). Dalam penelitian ini responden diberikan pertanyaan mengenai kepuasan komunikasi organisasi. Adapun dimensinya berupa *supervisory communications*, *organizational integrations* dan *media quality*. Pengukuran masing-masing dimensi dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) *supervisory communications*
  - a) Penyampaian informasi.
  - b) Penerimaan informasi
  - c) Komunikasi vertikal.
  - d) Komunikasi horisontal

2) *organizational integrations*

- a) Informasi tentang perusahaan.
- b) Komunikasi yang memotivasi karyawan

3) *media quality*

- a) Media yang digunakan.
- b) Frekuensi pertemuan

c. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan respon seseorang (sebagai pengaruh terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya) (Coleman, dalam Muhammad (1995). Dalam penelitian ini responden diberikan pertanyaan mengenai kepuasan kerja karyawan. Indikator-indikator kepuasan kerja dapat dilihat dari :

- 1) Gaji
- 2) Pekerjaan
- 3) Promosi
- 4) Pengawasan
- 5) Rekan kerja

**TABEL 1.**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>No.</b>	<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Sub. dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>	<b>Tingkat Pengukuran</b>
<b>1.</b>	<b>Ketrampilan Komunikasi Kepemimpinan</b>	<i>- Core communications Skills</i>	<i>- Writing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan korespondensi dan dokumentasi</li> <li>- Kemampuan membuat proposal maupun laporan</li> </ul>	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	<b>Interval</b>
			<i>- Speaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan menyampaikan pesan secara lisan</li> <li>- Kemampuan memimpin</li> </ul>	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	<b>Interval</b>
			<i>- Listening</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesiediaan mendengar</li> </ul>	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	<b>Interval</b>
		<i>- Managerial communication Skills</i>	<i>- Planning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan pemilihan atau penetapan tujuan organisasi</li> <li>- Kemampuan penentuan strategi, kebijaksanaan, program, prosedur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan</li> </ul>	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	<b>Interval</b>
			<i>- Organizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penentuan sumber daya dan kegiatan</li> <li>- Perencanaan dan</li> </ul>	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> </ul>	<b>Interval</b>

				pengembangan suatu organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	
			- <i>Staffing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penarikan (recruitmen)</li> <li>- Pelatihan</li> <li>- Penempatan</li> </ul>	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	<b>Interval</b>
			- <i>Leading</i>	- Pengarahan	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	<b>Interval</b>
			- <i>Controlling</i>	- Pengawasan	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	<b>Interval</b>
		- <i>Corporate communication Skills</i>	- Internal	- Kemampuan berkomunikasi dengan pihak internal	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	<b>Interval</b>
			- Eksternal	- Kemampuan berkomunikasi dengan pihak eksternal	Likert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Setuju</li> <li>• Setuju</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Setuju</li> <li>• Sangat Tidak Setuju</li> </ul>	<b>Interval</b>
<b>2.</b>	<b>Kepuasan Komunikasi</b>		- <i>Supervisory communications</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyampaian informasi.</li> <li>• Penerimaan informasi.</li> <li>• Komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat Puas</li> <li>• Puas</li> <li>• Netral</li> <li>• Tidak Puas</li> <li>• Sangat</li> </ul>	<b>Interval</b>

				vertikal. • Komunikasi horisontal	Tidak Puas	
			- <i>Organizational Integrations</i>	• Informasi tentang perusahaan. • Komunikasi yang memotivasi karyawan	• Sangat Puas • Puas • Netral • Tidak Puas • Sangat Tidak Puas	<b>Interval</b>
			- <i>Media Quality</i>	• Media yang digunakan • Frekuensi pertemuan • Isi informasi	• Sangat Puas • Puas • Netral • Tidak Puas • Sangat Tidak Puas	<b>Interval</b>
<b>3.</b>	<b>Kepuasan Kerja Karyawan</b>			• Gaji • pekerjaan • promosi • pengawasan • rekan kerja.	• Sangat Puas • Puas • Netral • Tidak Puas • Sangat Tidak Puas	<b>Interval</b>

## H. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

### 1. Hipotesis teoritis

- a. Ada hubungan positif antara ketrampilan komunikasi kepemimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan PT. Telkom area Yogyakarta, Tbk.
- b. Ada hubungan positif antara kepuasan komunikasi karyawan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Telkom area Yogyakarta, Tbk.
- c. Ada hubungan positif antara ketrampilan komunikasi kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Telkom area Yogyakarta, Tbk.

## 2. Hipotesis penelitian

- a. Semakin baik ketrampilan komunikasi kepemimpinan maka kepuasan komunikasi karyawan PT. Telkom area Yogyakarta, Tbk semakin tinggi.
- b. Semakin tinggi kepuasan komunikasi karyawan maka kepuasan kerja karyawan PT. Telkom area Yogyakarta, Tbk juga semakin tinggi.
- c. Dan semakin baik ketrampilan komunikasi kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan PT. Telkom area Yogyakarta, Tbk menjadi semakin tinggi.

### I. Metodologi

#### 1. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survai. Menurut Masri Singarimbun (1997:28) penelitian survei adalah penelitian dengan cara mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan kuesioner.

#### 2. Jenis Penelitian

Penelitian ini menurut jenis atau tipenya merupakan penelitian *explanatory* atau penelitian penjelasan. Menurut Masri Singarimbun (1997:3) mengatakan bahwa penelitian *explanatory* menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian walaupun masing-masing mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antar variabel.

### 3. Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang akan digunakan bersumber dari:

#### a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner dan pengamatan langsung terhadap sumber yang diteliti.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dan diperoleh dari pihak-pihak lain, seperti profil perusahaan diperoleh dari situs perusahaan.

### 4. Populasi dan Sampel

#### a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun dan Efendi, 1997:152). Dari pendapat tersebut maka sebagai populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Area DIY, Tbk. Berdasarkan data yang diperoleh di dalam kantor PT. Telkom Yogyakarta, terdapat 10 divisi/unit yang ada di PT. Telkom Yogyakarta, Tbk dan dengan jumlah karyawan sebanyak 230 karyawan (tidak termasuk pimpinan).

b. Sampel

Sampel adalah sekelompok orang yang ada di dalam populasi. Sampel haruslah sesuai dengan populasi yang ada. Pada sampel penelitian ini menggunakan sampel total (sensus). Dimana sampel total merupakan proses penelitian yang mengambil suatu elemen dari populasi untuk diteliti (Ruslan,2003:138).

Peneliti akan menggunakan seluruh jumlah populasi (230) sebagai sampel dalam penelitian ini karena peneliti ingin melihat secara keseluruhannya dan ingin menghasilkan kualitas data yang baik. Namun, yang bisa ditemui pada saat dilakukan penyebaran kuesioner ternyata hanya 219 orang. Hal ini disebabkan ada 3 orang karyawan yang sedang berhalangan sehingga tidak masuk kerja, sedangkan sisanya yakni 8 orang lainnya sedang tidak berada di tempat (tugas luar). Dengan demikian, peneliti hanya mampu menyebarkan kuesioner sebanyak 219 buah. Dari 219 kuesioner yang disebar ternyata yang kembali sebanyak 210 buah, hal ini dapat terjadi karena ada beberapa kuesioner yang hanya dititipkan. Setelah 210 buah kuesioner ini kembali dan diteliti ternyata ditemukan ada 3 buah kuesioner yang tidak terisi dengan lengkap sehingga penelitian ini hanya menggunakan data sebanyak 207 responden.

## 5. Teknik pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisoner. Kuisoner akan disebarakan secara langsung kepada karyawan PT. Telkom Area Yogyakarta, Tbk. Bentuk kuisoner tersebut adalah kuisoner tertutup. Kuisoner dilengkapi dengan alternative jawaban.

## 6. Validitas dan Reliabilitas

### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisoner. Suatu kuisoner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisoner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisoner tersebut (Ghozali, 2005:45).

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:

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

Adapun hasil uji validitas dengan perhitungan melalui program *SPSS 15.0 for Windows*, adalah sebagai berikut.

**TABEL 2.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel-Variabel Penelitian**  
**n = 207**

Variabel	Dimensi	Butir	R hitung	R tabel	Keterangan	
<b>Kualitas Komunikasi Kepemimpinan</b>	Core communications Skills	1	0,540	0,091	Valid	
		2	0,461	0,091	Valid	
		3	0,505	0,091	Valid	
		4	0,506	0,091	Valid	
		5	0,695	0,091	Valid	
		6	0,630	0,091	Valid	
		7	0,642	0,091	Valid	
		8	0,519	0,091	Valid	
		9	0,439	0,091	Valid	
		10	0,035	0,091	Gugur	
	Managerial communication Skills	1	0,494	0,091	Valid	
		2	0,599	0,091	Valid	
		3	0,570	0,091	Valid	
		4	0,587	0,091	Valid	
		5	0,603	0,091	Valid	
		6	0,555	0,091	Valid	
		7	0,618	0,091	Valid	
		8	0,533	0,091	Valid	
		9	0,555	0,091	Valid	
		10	0,558	0,091	Valid	
	Corporate communication Skills	1	0,440	0,091	Valid	
		2	0,591	0,091	Valid	
		3	0,554	0,091	Valid	
		4	0,588	0,091	Valid	
		5	0,565	0,091	Valid	
		6	0,332	0,091	Valid	
	<b>Kepuasan Komunikasi</b>	Supervisory communications	1	0,321	0,091	Valid
			2	0,237	0,091	Valid
			3	0,332	0,091	Valid
			4	0,224	0,091	Valid
5			0,499	0,091	Valid	
6			0,574	0,091	Valid	
7			0,388	0,091	Valid	
8			0,387	0,091	Valid	
9			0,322	0,091	Valid	
Organizational Integrations		1	0,431	0,091	Valid	
		2	0,614	0,091	Valid	
		3	0,695	0,091	Valid	
		4	0,619	0,091	Valid	
Media Qality		1	0,350	0,091	Valid	

		2	0,252	0,091	Valid
		3	0,359	0,091	Valid
		4	0,321	0,091	Valid
		5	0,354	0,091	Valid
		6	0,276	0,091	Valid
		7	0,357	0,091	Valid
		8	0,324	0,091	Valid
		9	0,307	0,091	Valid
<b>Kepuasan Kerja Karyawan</b>		1	0,667	0,091	Valid
		2	0,511	0,091	Valid
		3	0,632	0,091	Valid
		4	0,491	0,091	Valid

(Sumber: data primer diolah, 2011)

Setelah dilakukan uji validitas dengan menggunakan program SPSS 15.0 for Windows diketahui bahwa pada dimensi *Core communications Skills* pada butir 10 ternyata gugur ( $r$  hitung  $<$   $r$  tabel), sedangkan butir pertanyaan lainnya dinyatakan valid untuk digunakan sebagai instrumen penelitian. Hal ini didasarkan pada nilai  $r$  hitung yang seluruhnya lebih tinggi dari  $r$  tabel yaitu 0,091. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran *Core communications Skills* diwakili oleh 9 butir pertanyaan.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. 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 rentangan 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 ( $\alpha$ ) dari Cronbach. Rumus ini dapat ditulis:

$$\alpha_{11} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma^2} \right)$$

dimana:

$\alpha_{11}$  = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

$\sigma_b^2$  = varian total

$\sigma^2$  = 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)

Pada uji reliabilitas ini, akan dilihat apakah suatu kuesioner sudah tepat atau *consistence* atau dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *alpha* ( $\alpha$ ) dari *Cronbach*. Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien *alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, didapatkan hasil sebagai berikut.

**TABEL 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Penelitian**  
**n = 207**

Variabel	Dimensi	Alpha	Limit Alpha	Keterangan
<b>Kualitas Komunikasi Kepemimpinan</b>	Core communications Skills	0,790	0,6	Reliabel*
	Managerial communication Skills	0,859	0,6	Reliabel
	Corporate communication Skills	0,766	0,6	Reliabel
<b>Kepuasan Komunikasi</b>	Supervisory communications	0,678	0,6	Reliabel
	Organizational Integrations	0,774	0,6	Reliabel
	Media Qality	0,625	0,6	Reliabel
<b>Kepuasan Kerja Karyawan</b>		.768	0,6	Reliabel

Keterangan: \* butir no 10 gugur  
(Sumber: data primer diolah, 2011)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas seperti terdapat pada tabel 3, di atas diperoleh hasil koefisien reliabilitas alfa lebih besar dari 0,6. Maka, dapat dikatakan bahwa semua pertanyaan dalam kuesioner dapat dipercaya sebagai instrumen penelitian.

## 7. Metode Analisis Data

### a. Hubungan X dan M, M dan Y, dan X dan Y

Untuk membuktikan hipotesis hubungan antara variabel dan mengetahui derajat hubungan dalam penelitian ini digunakan analisis korelasi *product moment*.

Untuk mengetahui derajat hubungan, digunakan koefisien korelasi ( $r$ ), yang nilainya ditentukan sebagai berikut:

- a) Nilai hubungan antara variabel X dan Y berkisar antara -1 sampai dengan +1
- b) Jika  $r > 0$ , artinya terjadi hubungan linier positif, yaitu semakin besar nilai variabel X (independent), semakin besar pula nilai variabel Y (dependent), atau sebaliknya
- c) 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
- d) Jika nilai  $r = 0$ , artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X (independent) dengan variabel Y (dependent)
- e) 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.