

## MENGELOLA KOMUNIKASI

Te. Ardoyo

Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta

### Abstrak

Komunikasi dan konsultasi adalah esensial dalam seluruh pemaparan. Keduanya diperlukan untuk mendorong efisiensi operasional dan pengertian timbal balik, maupun perasaan kepuasan individu pegawai dan keterlibatan dalam pekerjaannya.

Kata Kunci : Ukuran, Perubahan, Pengharapan. Keterbukaan, Empati, Mendukung, Positif, dan Kesetaraan.

### Abstracts

*Personal communication and consultation is essential in all sightings of both are required to drive operational efficiency and reciprocal understanding and feelings of the individual employee satisfaction and transparency in their work.*

*Keywords: Measurement, Changing, Hope, Openess, Emphaty, Suporting, Positiv, & Equal.*

Banyak perubahan sosial yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir ini mencerminkan adanya kebutuhan komunikasi yang lebih baik. Kompleksitas dan percepatan kehidupan yang semakin meningkat, bertambahnya standar pendidikan, organisasi yang selalu membesar, meningkatnya pengharapan pribadi dalam situasi kerja serta dampak media massa dan media sosial, semuanya ini merupakan beberapa faktor yang menciptakan kebutuhan komunikasi yang lebih besar. Tetapi memenuhi kebutuhan tersebut bukanlah persoalan mudah. Sekalipun komunikasi diantara manusia mempunyai potensi yang jauh lebih kaya, bervariasi dan penting dibandingkan dengan dunia binatang, namun ia lebih mudah salah, hancur dan mengalami bencana. Mereka yang memanjat tinggi harus menghadapi resiko kecelakaan yang terburuk. Hanya melalui pengertian dan mempraktekkan komunikasi yang baik baru kita bisa berharap untuk meraih imbalan serta menghindari hukuman.

### Beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi

Pertama-tama, patut ditetapkan gambarannya dengan menggaris-bawahi tiga faktor yang memiliki pengaruh langsung terhadap isi komunikasi dalam organisasi, yaitu ukuran, perubahan, dan pengharapan.

### Ukuran.

Karena berbagai alasan, terutama karena alasan ekonomi, kecenderungan yang ada terhadap pertumbuhan ukuran organisasi manusia di hampir semua sektor kehidupan cenderung berkelanjutan.

Tetapi apakah sesungguhnya organisasi “besar” itu? Apakah sebuah perusahaan dengan ribuan pegawai sebagai sebuah perusahaan besar, kecil atau menengah? Pengalaman menunjukkan bahwa orang memiliki skala internal yang sangat berbeda untuk mengukur “besar” dan “kecil” dalam pengelompokan manusia. Saya sendiri berpendapat bahwa setiap organisasi yang terdiri dari lebih 500 orang adalah suatu organisasi besar, karena jumlah tersebut sudah diluar kemampuan maksimum seorang pemimpin untuk mengingat nama setiap orang.

Meskipun bisa dipecahkan dengan “ekonomi dari ukuran” yang terkernal itu, membengkaknya kehidupan organisasi menciptakan persoalan lain yang tak kalah menjengkelkan. Salah satu yang paling menonjol ialah persoalan komunikasi. Dalam kelompok atau organisasi kecil, hal ini semata-mata dapat dilakukan dengan ucapan. Dalam perusahaan modern, komunikasi pun harus diatur dan dikelola.

Lebih jauh lagi, ini bukan berarti bahwa persoalan

komunikasi hanya mempengaruhi atau menyulitkan industri besar. Pemerintah sipil juga menghadapi kesulitan yang serupa, sama seperti kesulitan pada serikat buruh yang lebih besar.

Semakin besar pertumbuhan organisasi, semakin banyak waktu dan tenaga yang harus dicurahkan bagi komunikasi di antara bagian-bagiannya. Berbagai hal yang berkaitan dengan menciptakan atau mempertahankan semangat dan praktek kesatuan harus mempunyai porsi yang lebih besar dalam komunikasi. Aturan, prosedur atau pertemuan yang meneguhkan upaya terpadu mau tidak mau akan mengambil waktu lebih banyak bagi komunikasi di dalam organisasi yang lebih besar daripada organisasi yang sangat kecil. Akibatnya, isu seperti hubungan antarmanusia, mengatasi persoalan komunikasi dan membuat orang saling memahami, kini sangat sentral.

### **Perubahan.**

Komunikasi dan konsultasi terutama penting pada saat perubahan. Tercapainya perubahan merupakan perhatian bersama antara manajemen dengan pegawai, dan harus dijalankan sedemikian rupa dengan memberi perhatian baik pada efisiensi yang dijalankan maupun pada kepentingan pegawai. Perubahan besar dalam pengaturan kerja hendaknya tidak dibuat oleh manajemen tanpa pembicaraan awal dengan pegawai. Kalau perubahan berlangsung dalam manajemen, misalnya akibat merger atau pengambilalihan, manajer baru hendaknya segera membuat kontak dengan pegawai dan mengambil langkah-langkah untuk menjelaskan perubahan dalam kebijakan yang mempengaruhi pegawai. Pentingnya komunikasi yang baik pada saat perubahan berlangsung. Perubahan berarti masuknya sesuatu yang baru, asing, atau tidak dikenal dalam dunia kerja yang teratur; sedemikian rupa sehingga ia dapat menghasilkan gejala ketakutan, kecemasan, atau perasaan tidak aman. Tetapi laju dan lingkup perubahan semakin meningkat. Kita semua harus hidup dengannya dan mengatasi berbagai akibatnya. Apakah ia dipandang dan diterima sebagai kemajuan atau ditolak sebagai kehilangan suatu cara hidup, akan sangat tergantung pada integritas dan kepercayaan yang terbentuk dalam hubungan dalam organisasi, serta pada hadirnya komunikasi yang baik seperti pada kebaikan intrinsik dari perubahan.

### **Pengharapan.**

Sebuah perbedaan utama kini terletak dalam hal bahwa semakin besar jumlah pria dan wanita yang bekerja bersama mengharapkan supaya mereka tidak sekedar diberitahu apa yang seharusnya mereka

lakukan, melainkan juga mengapa harus dilakukan seperti itu. Selain itu, mereka berharap lebih sering lagi diajak berbicara. Walaupun tidak mengenai tujuannya, paling kurang mengenai sasaran dan metode kerja harian mereka. Manajer, penyelia, mandor, penjaga dan pekerja lainnya mengharapkan pemimpin mereka dapat berkomunikasi dengan mereka secara teratur dan mendalam. Persis seperti pengakuan akan meningkatnya tuntutan terhadap mereka supaya berkomunikasi dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Tetapi komunikasi apapun tidak akan cukup. Ada wilayah atau topik pembicaraan tertentu yang ingin didengarkan dan dibicarakan orang.

Faktor kedua yang memiliki pengaruh langsung terhadap isi komunikasi dalam organisasi yaitu: keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan.

### **Keterbukaan**

Komunikasi merupakan suatu hubungan kontak antar dan antara manusia baik individu maupun berkelompok. Komunikasi merupakan bagian dari hidup manusia itu sendiri, dari sejak lahirpun kita sebenarnya sudah berkomunikasi, meskipun tidak secara obrolan melainkan dengan gerak dan tangis yang pertama pada saat dilahirkan, itu sudah termasuk dalam tanda komunikasi. Untuk menjalin rasa kemanusiaan yang akrab diperlukan komunikasi yang membuat satu dengan yang lainnya dapat berinteraksi. Dalam dunia kerja komunikasi yang terbuka juga sangat dibutuhkan. Tidak dapat dipungkiri bahwa komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan akan memberikan dampak baik yang begitu besar dan berpengaruh kepada kinerja. Karena setiap tujuan yang ingin dicapai, strategi yang akan dijalankan, keputusan yang akan dilaksanakan, rencana yang harus direalisasikan, serta program kerja yang harus diselenggarakan, semua memerlukan hubungan serta kerjasama yang baik antar personel maupun kelompok. Maka setiap individu dalam organisasi perlu berhubungan dan berkomunikasi secara baik, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Di dalam setiap organisasi ataupun kelompok dibutuhkan keterbukaan dalam berkomunikasi. Komunikasi yang terbuka akan mempererat kehangatan hubungan antar individu. Dengan membuka diri, tidak menutup-nutupi, menerima kekurangan dan kelebihan lawan bicara atau dengan kata lain menerima apa adanya, pastilah hubungan satu dengan lainnya akan terjalin dengan baik. Dengan komunikasi yang terbuka maka hubungan persahabatan akan menjadi semakin erat, keluarga akan semakin bahagia dan harmonis, organisasi akan

semakin kuat, persekutuan akan semakin indah dll.

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Ini tidaklah berarti bahwa orang harus dengan segera membukakan semua riwayat hidupnya, memang ini mungkin menarik, tetapi biasanya tidak membantu komunikasi. Sebaliknya, harus ada kesediaan untuk membuka diri mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini patut. Aspek keterbukaan yang kedua mengacu kepada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta percakapan yang menjemukan. Kita ingin orang bereaksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan. Dan kita berhak mengharapkan hal ini tidak ada yang lebih buruk daripada ketidak acuhan, bahkan ketidaksependapatan jauh lebih menyenangkan. Kita memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain. Aspek ketiga menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran (Bochner dan Kelly, 1974). terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah memang milik anda dan anda bertanggungjawab atasnya. Cara terbaik untuk menyatakan tanggung jawab ini adalah dengan pesan yang menggunakan kata saya (kata ganti orang pertama tunggal).

### **Empati**

Empati sangat penting dalam komunikasi interpersonal. Karena dengan berempati dapat dirasakan apa yang sedang dirasakan oleh orang lain. Dengan adanya empati akan menciptakan suatu hubungan yang baik dalam komunikasi interpersonal dimanapun berada dan berkomunikasi dengan siapapun. Henry Backrack (1976) mendefiniskan empati sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain itu. Berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya. Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Kita dapat mengkomunikasikan empati baik secara verbal maupun non verbal. Secara non verbal, kita dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan (1) keterlibatan aktif dengan orang itu melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai; (2) konsentrasi

terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kedekatan fisik; serta (3) sentuhan atau belaian yang sepantasnya.

### **Sikap Mendukung**

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (supportiveness). Komunikasi yang terbuka dan empati tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Kita memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap (1) deskriptif, bukan evaluative; (2) spontan, bukan strategic, dan (3) provisional, bukan sangat yakin.

### **Sikap Positif**

Kita mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal dengan sedikitnya dua cara (1) menyatakan sikap positif dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi interpersonal terbina jika seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif. Tidak ada yang lebih menyenangkan daripada berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi atau tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap situasi atau suasana interaksi.

### **Kesetaraan**

Dalam setiap situasi, barangkali terjadi ketidaksetaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik, atau lebih atletis daripada yang lain. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Dalam suatu hubungan interpersonal yang ditandai oleh kesetaraan, ketidak-sependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti daripada sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain. Kesetaraan tidak mengharuskan kita menerima dan menyetujui begitu saja semua perilaku verbal dan nonverbal pihak lain. Kesetaraan berarti kita menerima pihak lain, atau menurut istilah Carl Rogers, kesetaraan meminta kita untuk memberikan “penghargaan positif tak bersyarat” kepada orang lain.

**Topik Untuk Komunikasi**

Bertentangan dengan keluarga, organisasi kerja mempunyai suatu tujuan yang harus dikejar, yang dipilih-pilih lagi menjadi maksud yang lebih konkret serta sasaran yang bisa diraih.

Dalam pengertian sosial “mengatur” (mengorganisasikan) berarti membentuk menjadi satu keseluruhan atau menciptakan struktur yang pasti dan teratur, untuk tujuan yang pasti.

Dalam tim yang kecil, karakteristik organisasi sudah ada di sana sebagai sebuah embrio, meskipun mungkin perlu seorang psikolog sosial yang bermata tajam untuk dapat mengenalinya. Secara khusus, ada beberapa fungsi yang terkait bersama. Sebagian, peran-peran ini (terbentuk dari berbagai tindakan fungsional) memenuhi kebutuhan untuk mencapai tugas bersama, sebagian lagi berlaku untuk mempertahankan dan membangun kehidupan bersama kelompok; dan terakhir, ia meliputi tanggapan terhadap kebutuhan individual; secara berulang, sebagai diri mereka sendiri dan sekaligus sarana menuju keberhasilan bersama.



Gambar 1 : model interrelasi diantara ketiga wilayah kebutuhan yang ada dalam Kelompok kerja (John Adair dalam Dorothy, 1989, p 345)

Interrelasi di antara ketiga wilayah kebutuhan yang ada di dalam kelompok kerja dapat dilakukan dengan model tiga lingkaran yang saling tumpang tindih. Keberhasilan atau kegagalan dalam lingkaran tugas membantu membangun atau menghancurkan kesatuan kelompok (kebutuhan Pemeliharaan tim). Ia juga mempengaruhi individu supaya baik atau buruk, karena sebagian besar kebutuhannya yang lebih tinggi (fisik, sosial, penghargaan, pencapaian dan aktualisasi-diri) dan nilai-nilai terikat oleh kemajuan bersama

atau kemajuan perusahaan, seperti juga oleh kualitas kehidupan bersama. Sekalipun demikian, performa terletak pada pengetahuan dan keahlian individu, sama seperti kehidupan sosial tim tergantung pada rasa humor dan keberanian yang dijalani individu. Dengan demikian, lingkarannya berinteraksi. Tetapi juga terdapat ketegangan di antaranya, yang penting bagi pemahaman akan organisasi.

Tujuan komunikasi dalam organisasi secara bermanfaat dirumuskan oleh ketiga lingkaran: untuk mencapai tugas bersama, mempertahankan kesatuan seluruh badan, dan memenuhi kebutuhan individual. Dengan demikian, isi komunikasi tercakup ke dalam tiga bidang yang saling tumpang-tindih, yaitu :a) Tujuan, maksud, sasaran, rencana dan kebijakan, b)Prosedur, aturan dan standar normal, c)Kondisi pelayanan, performa, kemajuan dan prospek.

Kesimpulan ini didukung oleh penelitian klasik yang menyatakan bahwa hal-hal ini merupakan persoalan yang ingin didengar oleh kaum pekerja. Sebuah studi terhadap perusahaan baja Pt. Krakatau Steel Tbk., Cilegon tentang “Pengaruh Komunikasi Interpersonal Pimpinan terhadap Kepuasan Pegawai” yang pernah kami lakukan pada tahun 2015 menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan, paling baik, ketiga jenis informasi berikut ini :1)Segala sesuatu yang memberi pandangan yang lebih baik atas kerja mereka, serta hubungannya dengan pekerjaan orang lain dalam perusahaan tersebut. 2)Segala sesuatu yang memberi mereka perasaan ikut memiliki perusahaan. 3)Segala informasi yang meningkatkan perasaan mereka akan status dan arti pentingnya sebagai individu dalam perusahaan.

**Latar Belakang Masalah**

Komunikasi Interpersonal merupakan bagian penting dalam organisasi.Organisasi terdiri atas sejumlah orang dan melibatkan keadaan saling bergantung; kebergantungan memerlukan koordinasi; koordinasi mensyaratkan adanya komunikasi. Komunikasi tidak terhindarkan dan merupakan pusat proses kegiatan. Kegiatan komunikasi interpersonal disini diartikan pertukaran pesan antara beberapa orang dengan tujuan untuk menciptakan persamaan makna.

Komunikasi interpersonal dapat diartikan proses pertukaran makna antar orang-orang yang saling berkomunikasi. (Sendjaya; 1999; 41). Pengertian proses mengacu pada perubahan dan tindakan (action) yang berlangsung terus-menerus. Diantara pihak – pihak yang berkomunikasi diharapkan terjadi perubahan sikap, pendapat dan perilaku.Komunikasi interpersonal juga merupakan suatu pertukaran, yaitu

tindakan menyampaikan dan menerima pesan secara timbal balik. Makna, sesuatu yang dipertukarkan dalam proses tersebut, adalah kesamaan pemahaman diantara orang-orang yang berkomunikasi terhadap pesan-pesan yang digunakan dalam proses komunikasi.

Komunikasi interpersonal merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih, dengan efek dan feedback langsung. Komunikasi interpersonal memiliki sifat-sifat (1) bersifat dua arah, bersifat dua arah diartikan melibatkan dua orang dalam situasi interaksi, ada unsur dialogis; (2) ditujukan kepada sasaran terbatas dan dikenal; (3) bersifat langsung, komunikasi terjadi dalam situasi tatap muka ; (4) secara fisik antara komunikator dan komunikan berdekatan.

Dalam komunikasi interpersonal dilakukan pemahaman komunikasi dan hubungan interpersonal dari sudut individu, yang selanjutnya disebut dengan proses psikologis. Proses psikologis merupakan bagian penting dalam komunikasi interpersonal, karena dalam komunikasi interpersonal individu mencoba menginterpretasikan makna yang menyangkut diri sendiri, diri orang lain dan hubungan interpersonal, karena individu-individu menggunakan sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku.

Dalam komunikasi interpersonal terjadi komunikasi konvergen. Komunikasi konvergen merupakan proses mencipta dan saling berbagi informasi mengenai realita diantara dua partisipan komunikasi atau lebih agar dapat dicapai saling pengertian dan kesepakatan makna (meaning) antara satu dengan yang lain. Komunikasi yang terjadi antara A & B melibatkan realitas fisik maupun realitas psikologis dalam menanggapi sebuah informasi. Masing-masing pihak akan melakukan *perceiving* (pencerapan), lalu menginterpretasikan informasi tersebut sehingga terjadi pemahaman (*understanding*) dan selanjutnya timbul keyakinan (*believing*) yang menimbulkan *action* atau tindakan. Adanya kesamaan tindakan A & B akan menghasilkan tindakan yang kolektif. Selanjutnya terjadi kesepakatan bersama sehingga terjadi kesamaan pengertian yang menimbulkan realitas social A& B. Bersifat konvergen karena masing-masing peserta komunikasi menuju kesatu titik yaitu kearah satu pengertian dan makna yang saling mendekati. (Rogers, Kincaid; 1981 ; 62)

Tujuan utama komunikasi yang bersifat konvergen adalah mendekatkan pengertian masing – masing kedalam suatu pengertian yang relative sama antara partisipan yang satu dengan yang lain. Konvergen adalah kecenderungan dua atau lebih individu untuk bergerak menuju satu tujuan, atau masalah satu individu bergerak ke individu yang lain untuk menyatukan diri

kedalam pengertian bersama. Konvergen selalu antara dua orang atau lebih, suatu konsep yang menyiratkan hubungan.

Konvergensi juga akan ditentukan oleh intensitas komunikasi diantara atasan dan bawahan. Semakin sering terjadi komunikasi interpersonal akan semakin kuat kecenderungan kearah konvergensi. Komunikasi yang berakhir dengan konvergensi akan memiliki pengaruh terhadap perilaku bawahan khususnya perilaku karyawan dalam bekerja mereka. Dalam kerja sama anggota dan kelompok dalam organisasi merupakan tindakan kolektif. Tindakan dapat efektif bila dibangun atas dasar adanya derajat saling pengertian dan kesepahaman diantara partisipannya, yaitu antara atasan dan bawahan. Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja diasumsikan bahwa semakin tinggi terjadinya intensitas konvergensi dimana atasan dan bawahan membentuk kearah saling pengertian, persetujuan dan kerjasama maka akan semakin tinggi kepuasan kerja bawahan.

Komunikasi interpersonal yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi. Pimpinan dan karyawan diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian. Pimpinan harus dapat memfasilitasi kondisi komunikasi interpersonal yang efektif. Komunikasi interpersonal yang efektif adalah adanya kesepakatan informasi serta kualitas hubungan yang dibangun. Dalam lingkup organisasi diperlukan komunikasi interpersonal yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Kedua belah pihak perlu membangun hubungan yang lebih baik, karena ketetapan penyampaian informasi ditentukan oleh pengertian, pengaruh sikap, hubungan yang makin baik serta tindakan.

Mengacu pada konsep De Vito tentang komunikasi interpersonal yang efektif dari sudut pandang Humanistic. Dalam pandangan ini untuk menghasilkan komunikasi yang efektif diperlukan adanya keterbukaan, sikap empati, sikap mendukung, sikap positif serta kesetaraan dari pihak – pihak yang berkomunikasi. Penelitian ini difokuskan pada komunikasi interpersonal yang terjadi antara pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja.

### **Rumusan Masalah**

Seberapa kuat pengaruh Komunikasi Interpersonal pimpinan untuk menumbuhkan kepuasan kerja karyawan.

Komunikasi Interpersonal yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi. Pimpinan dan karyawan diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian. Pimpinan harus dapat

memfasilitasi kondisi komunikasi interpersonal yang efektif. Komunikasi interpersonal yang efektif adalah adanya kesepakatan informasi serta kualitas hubungan yang dibangun.

### **Tujuan Penelitian**

a) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara keterbukaan dengan Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja. b) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara empati dengan Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja. c) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara sikap mendukung dengan Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja.

### **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian tentang pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja pegawai, dapat dijadikan informasi tentang pentingnya: keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka memberikan kepuasan kerja. Meskipun penelitian ini dilakukan hanya di PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk., namun diharapkan hal ini dapat digunakan sebagai landasan dalam upaya memberikan kepuasan kerja di kalangan perusahaan pada umumnya di lain tempat.

### **Pengertian Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi merupakan bagian penting dalam organisasi. Organisasi terdiri atas sejumlah orang dan melibatkan keadaan saling bergantung; kebergantungan memerlukan koordinasi; koordinasi mensyaratkan adanya komunikasi. Komunikasi tidak terhindarkan dan merupakan pusat proses kegiatan. Komunikasi yang dimaksud di sini adalah komunikasi interpersonal. Kegiatan komunikasi interpersonal disini diartikan pertukaran pesan antara beberapa orang dengan tujuan untuk menciptakan persamaan makna.

Komunikasi antarpribadi (interpersonal communication) adalah komunikasi antar orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik verbal maupun nonverbal (Mulyana, 2004, 73).

Komunikasi Interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau diantara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi dalam diri sendiri, di dalam diri manusia terdapat komponen-komponen komunikasi seperti sumber, pesan, saluran, penerima dan balikan. Dalam komunikasi interpersonal hanya

seorang yang terlibat. Pesan mulai dan berakhir dalam diri individu masing-masing. Komunikasi interpersonal mempengaruhi komunikasi dan hubungan dengan orang lain. Suatu pesan yang dikomunikasikan, bermula dari diri seseorang (Muhammad, 1995: 158).

Setelah melalui proses interpersonal tersebut, maka pesan-pesan disampaikan kepada orang lain. Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi antara seseorang dengan seseorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui sebaliknya. Dengan bertambahnya orang-orang yang terlibat dalam komunikasi menjadi bertambah kompleks komunikasi tersebut (Muhammad, 1995: 159).

Komunikasi antarpribadi juga didefinisikan sebagai komunikasi yang terjadi diantara dua orang yang mempunyai hubungan yang terlihat jelas diantara mereka, misalnya percakapan seseorang ayah dengan anak. Sepasang suami istri, guru dengan murid, dan lain sebagainya. Dalam definisi ini setiap komunikasi baru dipandang dan dijelaskan sebagai bahan-bahan yang terintegrasi dalam tindakan komunikasi antarpribadi (Devito, 1997: 231).

Pentingnya suatu komunikasi interpersonal ialah karena prosesnya memungkinkan berlangsung secara dialogis. Dialogis adalah bentuk komunikasi antarpribadi yang menunjukkan terjadinya interaksi. Mereka yang terlibat dalam komunikasi bentuk ini berfungsi ganda, masing-masing menjadi pembicara dan pendengar secara bergantian. Dalam proses komunikasi dialogis nampak adanya upaya dari para pelaku komunikasi untuk terjadinya pengertian bersama (mutual understanding) dan empati. Dari proses ini terjadi rasa saling menghormati bukan disebabkan status sosial melainkan didasarkan pada anggapan bahwa masing-masing adalah manusia yang berhak dan wajib, pantas dan wajar dihargai dan dihormati sebagai manusia.

Komunikasi interpersonal dibandingkan dengan komunikasi lainnya, dinilai paling ampuh dalam kegiatan mengubah sikap, kepercayaan, opini dan perilaku komunikasi. Alasannya karena komunikasi ini berlangsung tatap muka, oleh karena dengan komunikasi itu terjadilah kontak pribadi (personal contact) yaitu pribadi dan penyentuh pribadi komunikasi. Ketika menyampaikan pesan, umpan balik berlangsung sekerif (immediate feedback) mengetahui pada saat itu tanggapan komunikasi terhadap pesan yang dilontarkan pada ekspresi wajah dan gaya bicara. Apabila umpan balik positif, artinya tanggapan itu menyenangkan, kita akan mempertahankan gaya komunikasi sebaliknya jika tanggapan komunikasi

negatif, maka harus mengubah gaya komunikasi sampai komunikasi berhasil.

Oleh karena kemampuan dalam mengubah sikap, kepercayaan, opini dan perilaku komunikasi itulah maka bentuk komunikasi interpersonal seringkali digunakan untuk menyampaikan komunikasi persuasif (persuasive communication) yakni suatu teknik komunikasi secara psikologis manusiawi yang sifatnya halus, luwes berupa ajakan, bujukan atau rayuan. Dengan demikian maka setiap pelaku komunikasi akan melakukan empat tindakan yaitu membentuk, menyampaikan, menerima dan mengolah pesan, keempat tindakan tersebut lazimnya berlangsung secara berurutan dan membentuk pesan diartikan sebagai menciptakan idea atau gagasan dengan tujuan tertentu.

### **Model Komunikasi Interpersonal**

De Vito (2007:10) mengatakan bahwa komunikasi tidak terjadi secara linier atau satu arah melainkan berkesinambungan. Akan terjadi pergantian peran dan fungsi dari sumber dan penerima. Setelah pesan sampai ke penerima, maka penerima akan memberikan tanggapan atau umpan balik. Umpan balik yang disampaikan kepada orang yang semula menjadi sumber pesan, menempatkan orang yang semula pada posisi penerima pesan menjadi sumber. Dalam komunikasi interpersonal, komunikasi tidak terjadi secara linier tetapi terjadi secara berkesinambungan. Model komunikasi interpersonal dengan elemen-elemen yang bersifat universal menurut De Vito (1989; 5) dapat dilihat dalam gambar 2.

Mereka yang bertindak sebagai source dan receiver dalam konteks penelitian ini adalah atasan dan bawahan. Setiap orang merumuskan dan mengirimkan pesan (source function) dan juga mengerti serta memahami pesan (receiver function). Dalam komunikasi interpersonal fungsi sebagai sumber dan penerima dilakukan oleh setiap individu yang terlibat didalamnya. Komunikasi ini melibatkan dua orang dalam situasi interaksi.

Model komunikasi yang digunakan bukan model linier, maka fungsi encoding dan decoding terjadi ada di dalam kedua belah pihak yang berkomunikasi. Source menyandi pesan lalu menyampaikan kepada receiver, dan receiver mengawasi sandi pesan tersebut. Karena komunikasi interpersonal bersifat dialogis, maka ketika receiver memberikan jawaban, ia menjadi encoder dan source menjadi decoder. Selama komunikasi berlangsung terjadi fungsi bergantian secara bergiliran sebagai encoder dan decoder. Situasi komunikasi interpersonal menuntut kedua belah pihak untuk sama-

sama aktif dalam proses komunikasi. Responden dalam penelitian ini adalah penyelia atau supervisor, karena merekalah yang lebih intens berkomunikasi dengan atasan (manajer).

Dalam komunikasi interpersonal terdapat istilah kompetensi. Kompetensi mengacu pada kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif (Spitzberg dan Cupach; 1989). Kompetensi mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (content) dan bentuk pesan komunikasi. Misalnya, pengetahuan bahwa suatu topik mungkin layak dikomunikasikan kepada komunikan dan lingkungan yang lain. Istilah kompetensi juga berhubungan dengan kemampuan berbahasa dan juga kemampuan mengenai peraturan-peraturan untuk interaksi komunikasi. Proses komunikasi antara atasan dengan bawahan di dalam organisasi menyangkut kemampuan berbahasa baik verbal maupun non verbal. Pengetahuan tentang tata cara perilaku dan interaksi non verbal menyangkut: kapan berbicara dan kapan harus diam, pantas atau tidaknya sentuhan, kedekatan fisik, volume suara, raut wajah, bahasa tubuh. Selain itu, kompetensi juga berkaitan dengan kemampuan individu untuk menumbuhkan kondisi adanya keterbukaan, empati, kepositifan, dukungan dan kesamaan. Makin tinggi kompetensi perbendaharaan kata makin banyak cara yang dimiliki untuk mengungkapkan diri.

Didalam model tersebut terdapat dua kotak yang disebut dengan bidang pengalaman (Field of experience). Asumsinya, komunikasi akan berhasil apabila pesan yang disampaikan oleh sumber cocok dengan kerangka acuan, yakni paduan pengalaman dan pengertian (collection of experiences and meaning) yang diperoleh receiver. Bidang pengalaman merupakan factor yang penting dalam komunikasi. Jika bidang pengalaman sumber sama dengan bidang pengalaman receiver, komunikasi akan berlangsung lancar. Jika atasan memiliki kesamaan pengalaman dengan bawahan maka komunikasi akan efektif. Semakin besar perbedaan semakin sulit pula komunikasi.

Feedback (umpan balik), Umpan balik memainkan peranan yang penting dalam komunikasi sebab ia menentukan berlanjutnya atau berhentinya komunikasi. Oleh karena itu umpan balik dapat bersifat positif, dapat pula bersifat negatif. Feedback adalah informasi yang dikirimkan balik ke sumbernya (Clement dan Frandsen; 1976). Umpan balik dapat berasal dari diri sendiri atau orang lain. Ketika seseorang menyampaikan pesan, misalnya dengan cara berbicara kepada orang lain, dia juga mendengar dirinya sendiri. Artinya, dia menerima umpan balik dari pesannya sendiri dan dia juga mendengarkan apa yang dikatakannya dan dia

merasakan gerakannya dan melihat apa yang ditulisnya. Umpan balik dari orang lain dapat datang dalam berbagai bentuk yaitu : kerutan dahi atau senyuman, anggukan atau gelengan kepala, tepukan di bahu atau tamparan dipipi, semuanya adalah bentuk umpan balik. Sedangkan umpan balik maju (feedforward) adalah informasi tentang pesan yang akan disampaikan (Rihards; 1951) atau informasi tentang pesan yang harus dikirim nanti. Feedforward adalah pesan yang bertujuan mengatakan kepada pendengar sesuatu mengenai pesan yang akan dikirim.

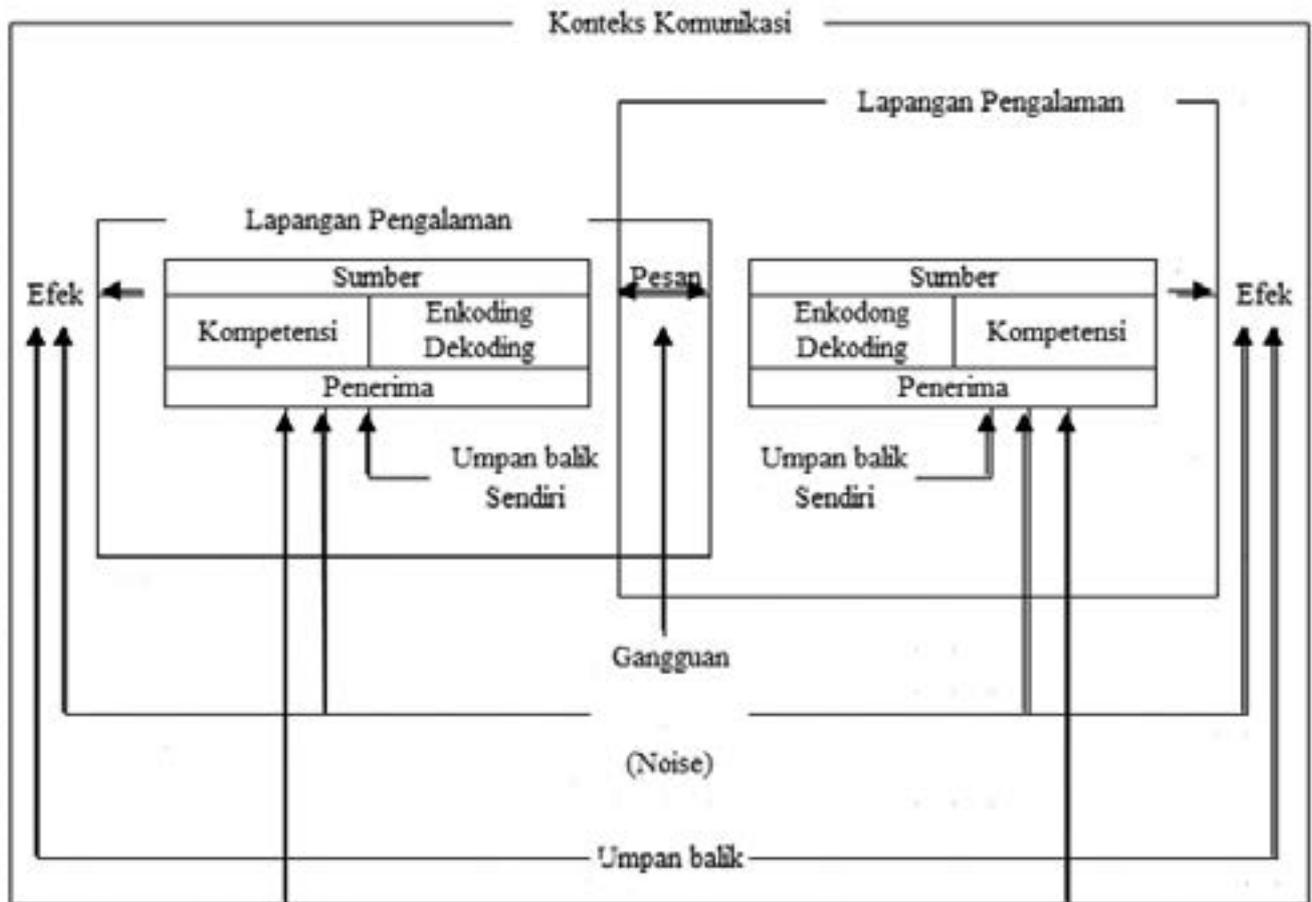
Keefektifan komunikasi interpersonal sangat tergantung kemampuan masing-masing memahami secara individual. Pimpinan harus mengerti benar cara-cara berkomunikasi bawahan dan sebaliknya bawahan harus mengerti benar bagaimana kebiasaan pimpinan dalam berkomunikasi. Dengan demikian kemungkinan salah interpretasi terhadap feedback yang dimainkan pihak lain dapat diminimalkan.

Pesan dan saluran. Pesan dapat berupa verbal maupun non verbal, dan dapat disengaja (intentional) atau tak disengaja (unintentional). Pesan verbal adalah

semua jenis komunikasi lisan yang menggunakan satu kata atau lebih. Hampir semua rangsangan wicara (communicative stimuli) yang didasari, masuk kedalam kategori pesan verbal yang disengaja; yaitu usaha-usaha yang dilakukan secara sadar untuk berhubungan dengan orang lain secara lisan. Sedangkan pesan verbal tak disengaja adalah sesuatu yang dikatakan tanpa bermaksud mengatakan hal tersebut. Pesan non verbal meliputi semua pesan yang disampaikan tanpa kata-kata atau selain dari kata-kata yang digunakan (Tubbs, Moss; 2000; 10).

Saluran komunikasi adalah media yang dilalui pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya satu saluran. Dua, tiga, atau empat saluran yang berada biasanya digunakan secara simultan. Misalnya, dalam interaksi tatap muka, pihak yang terlibat berbicara dan mendengarkan (saluran suara atau vocal – auditory channel), dan juga memberi isyarat tubuh dan menerima isyarat secara visual (saluran visual atau gestural – visual channel) dan kita juga memancarkan dan mencium bau-bauan (saluran olfaktorik atau chemical – olfactory channel) serta saling menyentuh, ini juga

Gambar 2: Model Komunikasi Interpersonal



komunikasi (saluran taktil).

Gangguan (noise) adalah gangguan dalam komunikasi yang mendistorsi pesan. Gangguan menghalangi penerima dalam menerima pesan dan sumber dalam mengirimkan pesan. Gangguan (noise) dikatakan ada dalam system komunikasi bila ini membuat pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima. Gangguan dapat berupa gangguan fisik (ada orang lain yang berbicara), atau interferensi dengan transmisi fisik isyarat atau pesan, misalnya, desingan mobil yang lewat, dengungan computer dan kaca mata.

Gangguan psikologis dapat diartikan interferensi kognitif atau mental, dan termasuk juga prasangka dan bias pada sumber – penerima yang mengakibatkan gangguan dalam memproses dan menerima informasi. Orang yang berpikiran tertutup atau sempit merupakan contoh gangguan psikologis dan cenderung menahan informasi yang sedang diterima.

Gangguan semantic terjadi bilamana sumber dan penerimaan memberi arti yang berlainan. Misalnya, orang yang berbicara dengan bahasa yang berbeda, menggunakan jargon atau istilah yang terlalu rumit yang tidak dipahami penerima.

Gangguan bisa terjadi dalam berbagai situasi komunikasi, termasuk komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan didalam sebuah organisasi. Tetapi gangguan yang paling mungkin dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda atau kesalah pahaman adalah gangguan psikologis yang disebabkan adanya prasangka.

Seperti apa yang dikatakan oleh (Pace, Faulies; 2000; 191), bahwa ada empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amam sulit, karena (a) kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka (closed-mindedness). Penelitian menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka akan mendapat kesulitan bila mereka berbicara kepada penyelia mereka dan cara terbaik untuk naik pangkat dalam organisasi tersebut adalah sepakat dengan penyelia mereka; (b) adanya perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai. Pegawai seringkali melaporkan bahwa manajer mereka tidak memperhatikan masalah mereka. Manajer mungkin tidak memberi tanggapan terhadap masalah pegawai dan mungkin menahan beberapa komunikasi ke atas karena hal itu mungkin membuat mereka terlihat buruk dalam pandangan atasan mereka; (c) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Seringkali penyelia dan manajer tidak berhasil memberi penghargaan yang nyata atau terselubung untuk mempertahankan agar saluran komunikasi ke atas tetap terbuka; (d) Perasaan bahwa penyelia dan

manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai. Bisa terjadi penyelia terlalu sibuk untuk mendengarkan atau bawahan tidak dapat menemukan mereka. Bila penyelia ada di tempatnya, ia tidak tanggap pada apa yang dikatakan bawahan tersebut.

Lingkungan (konteks) komunikasi memiliki tiga dimensi: Fisik, social psikologis dan temporal dimana komunikasi itu terjadi dan yang mempunyai pengaruh pada bentuk dan isi komunikasi. Ruang atau bangsal atau taman dimana komunikasi berlangsung disebut konteks atau lingkungan fisik, artinya, lingkungan nyata atau berwujud (tangible). Lingkungan fisik, apapun bentuknya, mempunyai pengaruh tertentu atas kandungan pesan kita (apa yang kita sampaikan) selain juga bentuk pesan (bagaimana kita menyampaikannya).

Dimensi social-psikologis meliputi, misalnya tata hubungan status diantara mereka yang terlibat, peran dan permainan yang dijalankan orang, serta aturan budaya masyarakat dimana mereka berkomunikasi. Lingkungan konteks ini juga mencakup rasa persahabatan atau permusuhan formalitas atau informalitas, situasi serius atau senda gurau.

Dimensi temporal mengacu pada bagaimana suatu pesan tertentu disesuaikan dengan rangkaian temporal peristiwa komunikasi. Misalnya, berbagai makna pujian “sederhana” yang disampaikan kepada seseorang, apakah itu disampaikan segera setelah orang tersebut memuji kita atau kita memberi pujian segera setelah kita meminta tolong kepada orang tersebut. Kedua hal tersebut akan memberikan efek yang berbeda. Kelayakan dan dampak dari suatu pesan bergantung sebagian pada waktu atau saat dikomunikasikan. Yang penting adalah bagaimana pesan tertentu disesuaikan dengan rangkaian temporal peristiwa komunikasi.

Ketiga dimensi lingkungan ini saling berinteraksi; masing-masing mempengaruhi dan dipengaruhi oleh yang lain. Misalnya, terlambat memenuhi janji (lingkungan atau konteks temporal) dapat mengakibatkan berubahnya suasana persahabatan – permusuhan (lingkungan social-psikologis) yang kemudian dapat menyebabkan perubahan kedekatan fisik. Perubahan ini banyak menimbulkan perubahan lain. (De Vito; 1999; 26).

Komunikasi selalu mempunyai efek atau dampak atas satu atau lebih orang yang terlibat dalam tindak komunikasi. Karena komunikasi mempunyai aksi maka ada konsekuensinya. Efek komunikasi mula-mula terjadi pada individu dan selalu personal. Efek komunikasi dapat berupa efek intelektual atau kognitif, misalnya seseorang memperoleh pengetahuan. Efek komunikasi yang kedua adalah efek afektif, jika

seseorang memperoleh sikap atau mengubah sikap, keyakinan, emosi dan perasaannya. Efek ketiga adalah efek psikomotorik, ketika seseorang memperoleh cara-cara atau gerakan baru.

Disamping mempunyai efek, komunikasi interpersonal memiliki dimensi etis. Karena komunikasi mengandung konsekuensi, maka ada aspek benar dan salah dalam setiap tindakan komunikasi. Dimensi etik komunikasi sulit dirumuskan karena begitu terkaitnya etik dengan falsafah hidup pribadi seseorang sehingga sukar untuk menyarankan pedoman yang berlaku bagi tiap orang. Meskipun sulit, pertimbangan etik tetap merupakan bagian integral dalam setiap tindak komunikasi. Apakah komunikasi itu etis atau tidak etis, landasannya adalah gagasan kebebasan memilih serta asumsi bahwa setiap orang mempunyai hak untuk menentukan pilihannya sendiri. Komunikasi dikatakan etis bila menjamin kebebasan memilih seseorang dengan memberikan kepada orang tersebut dasar pemilihan yang akurat. Komunikasi dikatakan tidak etis bila mengganggu kebebasan memilih seseorang dengan menghalangi orang tersebut untuk mendapatkan informasi yang relevan dalam menentukan pilihan. Komunikasi yang tidak etis adalah (1) komunikasi yang memaksa seseorang mengambil pilihan yang secara normal tidak ada pilihannya atau (2) tidak mengambil pilihan yang secara normal akan pilihannya.

### **Efektivitas komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi. Pimpinan dan karyawan diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian. Pimpinan harus dapat memfasilitasi kondisi komunikasi interpersonal yang efektif. Komunikasi interpersonal yang efektif adalah adanya kesepakatan informasi serta kualitas hubungan yang dibangun. Dalam lingkup organisasi diperlukan komunikasi interpersonal yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Kedua belah pihak perlu membangun hubungan yang lebih baik, karena ketetapan penyampaian informasi ditentukan oleh pengertian, pengaruh sikap, hubungan yang makin baik serta tindakan.

Mengacu pada konsep De Vito tentang komunikasi interpersonal yang efektif dari sudut pandang Humanistic. Dalam pandangan ini untuk menghasilkan komunikasi yang efektif diperlukan adanya keterbukaan, sikap empati, sikap mendukung, sikap positif serta kesetaraan dari pihak – pihak yang berkomunikasi. Penelitian ini difokuskan pada komunikasi interpersonal yang terjadi antara pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja.

Efektivitas komunikasi interpersonal dalam pandangan Humanistic menurut De Vito, mengandung unsur – unsur :

### **Keterbukaan :**

Sikap terbuka (open-mindedness) sangat besar pengaruhnya dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Pimpinan organisasi seyogyanya dapat memfasilitasi kondisi munculnya keterbukaan. Kondisi keterbukaan dapat diwujudkan bila pimpinan maupun karyawan dapat berinteraksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Terjadi komunikasi secara tatap muka antara pimpinan dan karyawan, komunikasi tatap muka penting karena pimpinan dapat mengetahui tanggapan dari karyawan secara langsung. Komunikasi tatap muka penting untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang. Pimpinan perlu bersikap tanggap terhadap apa yang disampaikan oleh karyawan agar komunikasi dapat berhasil. Demikian pula dengan komunikasi yang terjadi antara karyawan, sesama karyawan harus dapat menciptakan suasana dialogis dalam komunikasi tatap muka. Keterbukaan mengisyaratkan pimpinan bersedia menerima kritik – kritik dan saran yang disampaikan oleh karyawan. Dengan sikap bersedia menerima kritik dan saran, berarti pimpinan dapat mengakui perasaan dan pikiran yang dilontarkan oleh individu, dalam hal ini karyawan. Pimpinan bersedia menyebarkan informasi baru yang menyangkut kegiatan organisasi bagi karyawan.

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi antar pribadi. Pertama, komunikator antar pribadi yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Ini tidak berarti bahwa orang harus dengan segera membukakan semua riwayat hidupnya. Harus ada kesediaan membuka diri-mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini patut. Aspek keterbukaan yang kedua mengacu pada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Aspek ketiga menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran. Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang anda lontarkan adalah “milik” anda dan bertanggung jawab atasnya. (De Vito; 1999;79).

Keterbukaan merupakan proses mengungkapkan informasi pribadi kita kepada orang lain dan sebaliknya. Sidney Jourad (1971) menandai sehat atau tidaknya komunikasi antar pribadi dengan melihat keterbukaan yang ada dalam komunikasi. Mengungkapkan yang sebenarnya mengenai diri kita kepada orang lain yang

juga bersedia mengungkapkan yang sebenarnya tentang dirinya, dipandang sebagai ukuran dan hubungan yang ideal (Sendjaja; 1999;79).

Menurut pendapat Djalaludin Rakhmat yang dikutip dari pendapat Brooks dan Emmert (1997), karakteristik sikap terbuka adalah sebagai berikut: (a) menilai pesan secara obyektif, dengan menggunakan data dan keajegan logika; (b) membedakan dengan mudah, melihat nuansa; (c) berorientasi pada isi; (d) mencari informasi dari berbagai sumber; (e) lebih bersifat provisional dan bersedia mengubah kepercayaannya; (f) mencari pengertian pesan yang tidak sesuai dengan rangkaian kepercayaannya. (Rakhmat; 2000; 136).

Sikap terbuka akan berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Lawan dari sikap terbuka adalah dogmatisme. Dogmatism ditandai oleh adanya sikap tertutup, yang mencakup ; (1) menilai pesan berdasarkan motif pribadi, artinya orang tersebut tidak dapat menerima argumentasi yang logis, obyektif dan cukup bukti dan mereka sulit untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan ; (2) berpikir simplitis, artinya berpikir hitam putih tanpa nuansa, artinya dalam diri mereka hanya ada argument salah dan benar tanpa dapat melihat factor yang lain ; (3) berorientasi pada sumber, artinya lebih banyak bersandar pada siapa yang berbicara atau pada sumber pesan dari pada isi pesan ; (4) mencari informasi dari sumber sendiri, mereka lebih percaya kepada sumber informasi mereka sendiri dan sulit menerima sumber informasi dari pihak lain ; (5) menerima kepercayaannya secara mutlak, mereka akan mempertahankan kepercayaannya dan tidak bisa menerima kepercayaan orang lain secara provisional ; (6) tidak membiarkan inkonsistensi, orang tersebut akan menolak dan mendistorsi pesan – pesan yang tidak sesuai dengan system kepercayaannya yang dianutnya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keterbukaan berpengaruh dalam komunikasi interpersonal yang efektif. Keterbukaan dapat diwujudkan melalui sikap yang jujur dan membuka diri dalam berinteraksi serta dapat mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan merupakan milik pribadi, sehingga masing – masing pihak yang berkomunikasi dapat bertanggung jawab atas komunikasi yang dilakukannya. Sebaliknya, sikap tertutup akan menghambat tumbuhnya komunikasi interpersonal yang efektif. Sikap tertutup perlu digantikan dengan sikap yang terbuka sehingga dapat mendorong timbulnya saling pengertian, saling menghargai dan dapat mengembangkan kualitas hubungan interpersonal. Penting bagi pimpinan maupun karyawan dalam organisasi untuk menghindari sikap dogmatism, karena dapat memperburuk hubungan

interpersonal yang berdampak pada suasana kerja.

### **Empati**

Komunikasi interpersonal yang efektif perlu didukung oleh sikap empati dari pihak – pihak yang berkomunikasi. Dalam komunikasi antara pimpinan dengan karyawan, maupun sesama karyawan perlu ditumbuhkan sikap empati. Kondisi empati dapat terwujud bila pimpinan bersedia memberikan perhatian kepada karyawan dan dapat mengetahui apa yang sedang dialami oleh karyawan. Pimpinan dapat mengenal karyawan, baik keinginan, kemampuan dan pengalamannya sehingga pimpinan dapat mengetahui apa yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Pimpinan dapat menghindari evaluasi, kritik atau menilai karyawan menurut pandangan dan pendapatnya sendiri. Pimpinan dapat menyelesaikan konflik – konflik secara damai. Demikian juga komunikasi yang terjadi diantara karyawan. Kondisi empati dapat terwujud hanya bila karyawan dapat menciptakan saling kerjasama, dapat menyelesaikan konflik secara damai serta menghindari evaluasi, kritik terhadap rekan kerja berdasar pandangan atau pendapat pribadi.

Empati merupakan “kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain melalui kaca mata orang lain. Berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya”. (De Vito; 1997; 260). Empati dianggap sebagai memahami orang lain yang tidak mempunyai arti emosional bagi kita (Freud; 1921), sebagai keadaan kita pengamat bereaksi secara emosional karena ia menanggapi orang lain mengalami atau siap mengalami suatu emosi (Rakmat, 2000; 132). Empati adalah “partisipasi emosional dan intelektual secara imajinatif pada pengalaman orang lain” (Bennet; 1972). Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Pengertian yang empatik ini akan membuat seseorang merasa lebih mampu menyesuaikan komunikasinya. Empati yang akurat melibatkan kepekaan baik kepekaan terhadap perasaan yang ada maupun fasilitas verbal untuk mengkomunikasikan pengertian ini.

Langkah utama dalam mencapai empati menurut C.B Truax (1961) yang dikutip oleh De Vito adalah (a) menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan dan mengkritik. Bukan karena reaksi ini “salah”, melainkan semata-mata karena reaksi-reaksi seperti ini sering kali menghambat pemahaman. Fokusnya adalah pemahaman; (b) kedua, makin banyak mengenal seseorang-keinginannya, pengalamannya,

kemampuannya makin kita mampu melihat apa yang dilihat orang itu dan merasakan seperti apa yang dirasakannya; (c) merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain dari sudut pandangnya.

Empati dapat diungkapkan baik secara verbal maupun non verbal. Secara non verbal, kita dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan, (1) keterlibatan aktif dengan orang itu melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai; (2) konsentrasi terpusat melalui kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, kedekatan fisik serta; (3) sentuhan atau belaian yang sepatutnya. Sedangkan Jerry Authier dan Kay Gustafson (1982) menyarankan beberapa metode yang berguna untuk mengkomunikasikan empati secara verbal, yaitu: (a) merefleksi balik kepada pembicara perasaan (intensitasnya) yang menurut anda sedang dialaminya. Ini membantu dalam memeriksa ketepatan persepsi dan menunjukkan pemahaman; (b) membuat pernyataan tentative dan bukan mengajukan pertanyaan; (c) pertanyakan pesan yang berbaur, pesan yang komponen verbal dan non verbalnya saling bertentangan (d) lakukan pengungkapan diri yang berkaitan dengan peristiwa dan perasaan orang itu untuk mengkomunikasikan pengertian dan pemahaman terhadap apa yang dialami orang itu.

Empati harus dilihat secara transaksional. Proses ini meliputi dua tahap utama (1) pengempati yang prospektif harus mampu membedakan secara tepat bahwa cara-cara bermotivasi dan bersikap setiap individu akan berbeda dengan individu lainnya (2) pembedaan secara tepat harus diikuti oleh perilaku yang diinginkan atau bermanfaat bagi mereka yang menjadi obyek dari suatu prediksi. Proses transaksional empati melibatkan empat unsure yaitu drive, cue, response dan reward. Drive merupakan rangsangan yang kuat yang memaksa orang untuk melakukan tindakan. Cue atau isyarat adalah sesuatu yang dapat mengarahkan perilaku. Isyarat merupakan rangsangan yang berbeda atau dapat dibedakan dengan yang lain yang mempunyai arti tertentu dilingkungannya. Response merupakan perilaku yang sebenarnya yang diakibatkan oleh isyarat tadi. Sedangkan reward atau imbalan merupakan peristiwa sebagai akibat dari response tertentu. Untuk mengembangkan kemampuan empatik, yang harus dilakukan adalah mengembangkan kemampuan membedakan isyarat. (Budyana, Mutmainah; 1999; 122).

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa kemampuan berempati dalam komunikasi interpersonal akan sangat menentukan keberhasilan komunikasi itu sendiri. Empati tidak hanya sekedar bagaimana memahami orang lain tetapi lebih kepada

bagaimana memahami motivasi, harapan dan keinginan orang lain. Dengan demikian setiap pihak – pihak yang terlibat dalam komunikasi akan dapat menyesuaikan komunikasinya. Empati juga penting untuk menumbuhkan sikap percaya pada diri orang lain.

### **Sikap Mendukung (Supportiveness)**

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (Supportiveness). Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Sikap suportif merupakan sikap yang mengurangi sikap defensive. Sikap defensif muncul bila individu tidak dapat menerima, tidak jujur dan tidak empatik. Sikap defensif mengakibatkan komunikasi antar pribadi menjadi tidak efektif, karena orang yang defensif akan lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapinya dalam situasi komunikasi dari pada memahami komunikasi. Komunikasi defensif dapat terjadi karena factor – factor personal (ketakutan, kecemasan, harga diri yang rendah, pengalaman defensif) atau factor – factor situasional yang berupa perilaku komunikasi orang lain.

Dalam komunikasi interpersonal antara pimpinan dengan karyawan maupun sesama karyawan, sikap mendukung berperan dalam menumbuhkan motivasi dan kegairahan kerja karyawan. Sikap mendukung dapat terwujud dalam organisasi, bila pimpinan bersedia menghargai ide – ide atau pendapat karyawan dan memberikan perhatian yang sungguh – sungguh ketika berkomunikasi dengan karyawan. Sikap mendukung dapat diperlihatkan dengan bersikap deskriptif bukan evaluatif, spontan dan bukan strategic, dan provisional dan bukan sangat yakin. Deskriptif diartikan bahwa diantara pimpinan dengan karyawan, maupun sesama karyawan dapat menyampaikan perasaan dan persepsi tanpa menilai. Pimpinan dapat mengevaluasi gagasan yang dimiliki karyawan dan bukan pada pribadinya. Pimpinan dapat menerima karyawan sebagai individu yang patut dihargai.

Deskriptif, suasana yang bersifat deskriptif dan bukan evaluatif membantu terciptanya sikap mendukung. Spontanitas, Gaya spontan membantu menciptakan suasana mendukung. Orang yang spontan dalam komunikasinya dan terus terang serta terbuka dalam mengutarakan pikirannya biasanya bereaksi dengan cara yang sama, terus terang dan terbuka. Sebaliknya bila dirasakan seseorang menyembunyikan perasaannya yang sebenarnya – bahwa dia mempunyai rencana atau strategi tersembunyi, kita akan bereaksi secara defensif. Provisionalisme, bersikap provisional

artinya bersikap tentative dan berpikiran terbuka serta bersedia mendengar pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan. Provisional seperti itu, bukan keyakinan yang tak tergoyahkan yang membantu menciptakan suasana mendukung (supportif). Bertindak secara provisional, pikiran terbuka dan kesadaran penuh serta ada kesediaan untuk mengubah sikap dan pendapat akan mendorong sikap mendukung. (De Vito; 1997; 262).

Jack R. Gibb menyebut enam perilaku yang menimbulkan perilaku supportif (1961; 10 – 15), antara lain : (1) Deskripsi artinya penyampaian dan persepsi dari seseorang tanpa menilai. Pada deskripsi biasanya digunakan kata – kata kerja. Deskripsi dapat terjadi ketika seseorang mengevaluasi gagasan orang lain, tetapi orang tersebut merasa bahwa ia dihargai. (2) Orientasi masalah berarti tidak mendiktekan pemecahan tetapi mengajak orang lain bersama – sama untuk menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapainya. (3) Spontanitas berarti sikap jujur dan dianggap tidak menyelimuti motif yang terpendam. (4) Empati berarti dapat menempatkan diri kita pada posisi orang lain, ikut serta secara emosional dan intelektual dalam pengalaman orang lain. (5) persamaan adalah sikap memperlakukan orang lain secara horizontal dan demokratis. Dalam sikap persamaan, seseorang tidak mempertegas perbedaan. Status dapat berbeda tetapi komunikasi tidak vertical, tidak menggurui tetapi berbincang pada tingkat yang sama. Dengan persamaan, seseorang dapat mengkomunikasikan penghargaan dan rasa hormat pada perbedaan pandangan dan keyakinan. (6) Provisionalisme adalah kesediaan seseorang untuk meninjau kembali pendapatnya, untuk mengakui bahwa pendapat manusia adalah tempat kesalahan ; karena itu wajar kalau suatu saat pendapat dan keyakinannya bisa berubah.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa sikap mendukung dapat meningkatkan komunikasi interpersonal yang efektif. Sikap mendukung dapat terwujud hanya bila diantara pihak – pihak yang berkomunikasi dalam hal ini pimpinan dan karyawan dapat secara terus terang dan terbuka dalam mengutarakan pikiran dan perasaannya, bersifat deskriptif dan bukan evaluatif serta bersedia mendengarkan pandangan – pandangan yang berbeda.

### **Sikap positif**

Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek komunikasi antar pribadi. Pertama, komunikasi antar pribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Orang yang merasa negatif terhadap diri sendiri selalu mengkomunikasikan

perasaan ini kepada orang lain, yang selanjutnya akan mengembangkan perasaan negatif yang sama. Orang yang merasa positif terhadap diri sendiri mengisyaratkan perasaan ini kepada orang lain, yang selanjutnya akan merefleksikan perasaan positif ini. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif.

Sikap positif dapat dijelaskan lebih jauh dengan istilah stroking (dorongan). Dorongan adalah istilah yang berasal dari kosakata umum, yang dipandang sangat penting dalam analisis transaksional dan dalam interaksi antar manusia secara umum. Dorongan positif umumnya berbentuk pujian atau penghargaan, dan terdiri atas perilaku yang biasanya kita harapkan dan kita banggakan. Dorongan positif akan mendukung citra pribadi dan membuat merasa lebih baik.

Sikap positif dalam menunjang komunikasi antar pribadi yang efektif antara pimpinan dan karyawan dapat terwujud, bila pimpinan dapat berpandangan positif terhadap dirinya sendiri. Pimpinan dapat menunjukkan perasaan senang ketika berkomunikasi dengan karyawan dan dapat memberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Demikian pula diantara sesama karyawan dapat menunjukkan perasaan senang ketika berkomunikasi dan dapat saling memberikan pujian, ada rasa bangga terhadap hasil kerja yang dicapai oleh rekan kerja mereka.

### **Kesetaraan (Equality)**

Kesetaraan adalah suatu keinginan yang secara eksplisit diungkapkan untuk bekerja sama memecahkan masalah tertentu. Secara umum, permintaan (khususnya yang bernada ramah) mengkomunikasikan kesetaraan. Komunikasi antar pribadi akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga dan masing-masing pihak memiliki sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Kesetaraan tidak mengharuskan untuk menerima dan menyetujui begitu saja semua perilaku verbal dan non verbal pihak lain. Kesetaraan berarti menerima pihak lain, atau menurut istilah Carl Rogers, kesetaraan meminta kita untuk memberikan penghargaan positif tak bersyarat kepada orang lain. (De Vito; 1999; 24).

Kesetaraan atau pamasaran juga dapat diartikan sikap memperlakukan orang lain secara horizontal dan demokratis. Dalam sikap persamaan, tidak mempertegas perbedaan. Status boleh berbeda tetapi komunikasi tidak vertical. Dalam persamaan setiap pihak yang terlibat dalam kegiatan komunikasi tidak saling menggurui, tetapi berbincang pada tingkat yang

sama. Dengan adanya persamaan pihak yang terlibat dalam komunikasi juga dapat saling menghargai dan menghormati perbedaan pandangan dan keyakinan. (Rakhmat ; 2000; 135).

Kesetaraan dapat terwujud bila didukung oleh adanya kerja sama pimpinan dan karyawan dalam memecahkan persoalan – persoalan yang terjadi di dalam pekerjaan mereka. Pimpinan bersedia meminta tanggapan atau saran dari karyawan. Pimpinan dan karyawan menyadari bahwa mereka sama – sama berharga dan bernilai. Pimpinan dapat memandang bahwa konflik yang terjadi adalah sebagai sarana untuk memahami perbedaan dan bukan untuk saling menjatuhkan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan, bahwa keefektifan komunikasi interpersonal diantara pimpinan dan karyawan tergantung pada upaya kedua belah pihak terutama pimpinan untuk dapat memfasilitasi tumbuhnya kondisi – kondisi seperti : (1) adanya keterbukaan dari pimpinan dan karyawan. Pimpinan yang bertindak sebagai atasan harus mampu mengendalikan interaksi antara kedua belah pihak, membuka diri. Dapat bereaksi secara jujur terhadap stimulasi yang datang. Aktif, kritis dan tanggap terhadap apa yang diungkapkan oleh bawahannya. (2) Empati, dimana pimpinan dapat memiliki kemampuan untuk mengetahui apa yang dialami oleh bawahannya pada saat tertentu, dalam sudut pandang orang lain dan melalui kaca mata orang lain. (3) Sikap mendukung yang ditunjukkan oleh pimpinan dengan sikap deskriptif dan bukan evaluatif, spontan dan bukan strategic serta provisional dan bukan sangat yakin. (4) pimpinan sedapat mungkin memiliki sikap positif terhadap diri sendiri, sehingga dapat mengungkapkan perasaannya secara positif kepada bawahannya. Pimpinan dapat mendorong dan menghargai keberadaan serta pentingnya karyawan. (5) Pimpinan dapat menciptakan suasana setara dengan bawahannya, yang berarti harus ada pengakuan secara diam – diam bahwa kedua belah pihak sama – sama bermakna dan berharga. Masing – masing pihak memiliki sesuatu yang penting untuk diseimbangkan.

### **Komunikasi Pegawai**

Keterbukaan dan kejujuran kebijakan komunikasi harus dibangun oleh manajemen puncak dan harus diterima oleh setiap pegawai. Komunikasi dari manajemen ke pegawai, pegawai-manajemen harus jujur dan dibangun pada kepercayaan. Jika digunakan untuk membangun semangat kerja tetapi juga menumbuhkan aliran informasi yang vital. Komunikasi ke bawah yang jujur dan tindakan terbuka akan menumbuhkan aliran komunikasi ke atas. Untuk itu tidak hanya dibutuhkan

niat baik tetapi juga kemampuan dan teknik komunikasi yang memadai. Kemampuan dan teknik komunikasi yang rendah akan menyebabkan rendahnya kualitas komunikasi dan system komunikasi (Treece; 1994; 38 ).

Komunikasi pegawai akan merupakan langkah yang menentukan bagi kesuksesan organisasi. Pimpinan yang baik didukung oleh bawahan dan ditentukan oleh orang-orang yang bekerja di bawahnya serta ditentukan oleh keahlian dalam menciptakan suasana kerja yang dibutuhkan oleh pegawai. Koordinasi dan mediasi untuk melakukan semua itu adalah Komunikasi pegawai.

Komunikasi pegawai adalah komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada pegawai. Komunikasi pegawai memiliki tiga wujud, yaitu komunikasi ke bawah (downward communication), yakni dari pimpinan perusahaan kepada para pegawai. Komunikasi ke atas (up ward communication), yakni komunikasi dari pegawai ke pihak manajemen dan komunikasi sejajar (sideways communication), yakni komunikasi yang berlangsung antara sesama pegawai di dalam suatu organisasi. (Jelkins; 1995 ; 172).

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi dapat diartikan informasi yang mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Komunikasi ke bawah akan menentukan iklim komunikasi. Komunikasi ke bawah diprakarsai oleh manajemen organisasi tingkat atas dan kemudian ke bawah melewati rantai perintah. Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu: (1) informasi bagaimana melakukan pekerjaan; (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan; (3) informasi mengenai kebijakan dan praktek-praktek organisasi; (4) informasi mengenai kinerja kerja pegawai; (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas. (Pace dan Faulies 2000; 185)

Seluruh pegawai dalam tingkat organisasi harus diberikan informasi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam informasi dan harus memperoleh informasi dari semua unit. Jadi aliran informasi yang turun dari manajemen puncak ke tingkat bawah merupakan aktivitas yang berkesinambungan.

Saluran-saluran yang dapat digunakan dalam komunikasi ke bawah adalah; memo interorganisasi, rapat departemen, tatap muka dengan bawahan, warta perusahaan, papan pengumuman, kiriman suara, surat ke rumah, poster, telepon, pidato didepan karyawan, rekaman video dan surat elektronik. Salah satu

diantaranya, dengan satu cara atau kombinasi dapat dilakukan untuk menyampaikan pesan kepada pegawai. Kefektifan penggunaan saluran komunikasi ke bawah akan memberikan hasil yang terbaik. Dengan kata lain untuk menyampaikan informasi kepada para pegawai dengan tepat, kombinasi saluran lisan dan tulisan akan memberikan hasil yang terbaik.

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi adalah informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi ke atas dapat juga dikatakan proses penyampaian gagasan, perasaan dan pandangan pegawai tingkat bawah kepada atasannya dalam organisasi. Semua pegawai dalam organisasi, kecuali yang menduduki posisi puncak berkomunikasi ke atas. Menurut Pace dan Faulies (2000; 190), komunikasi ke atas merupakan hal yang sangat penting, karena :

- a) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan pegawai lainnya.
- b) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan siap menerima informasi dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- c) Komunikasi ke atas memungkinkan dan mendorong penyampaian keluhan sehingga tahu apa yang mengganggu pegawai dalam melakukan pekerjaannya.
- d) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
- e) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan.
- f) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan organisasi tersebut.

Pimpinan organisasi harus menerima informasi dari bawahan yang memberitahukan apa yang dilakukan bawahan termasuk pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan dan rencana-rencana untuk waktu mendatang. Informasi mengenai penjelasan persoalan-persoalan kerja yang belum dipahami oleh karyawan. Informasi yang berisi pemberian saran untuk perbaikan organisasi dan informasi yang mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan pegawai tentang pekerjaan, rekan kerja atau organisasi. Menurut pendapat DR. Jon White dalam bukunya "How to Understand and Manage Public Relations", mengatakan bahwa program komunikasi pegawai meliputi dua hal yaitu:

(1) Research among internal group, to establish the need for communication and approaches to be taken,

and to monitor the effectiveness of communication; (2) Specific communication techniques, aimed at producing desired effect in the pursuit of identified objectives.

Definisi diatas dapat diartikan bahwa program komunikasi internal meliputi di dalamnya, riset mengenai kelompok-kelompok internal untuk menetapkan kebutuhan bagi komunikasi dalam organisasi dan menentukan pendekatan yang akan diambil untuk memonitor keefektifan komunikasi. Teknik komunikasi yang spesifik, mengarah pada efek ingin dihasilkan yang memberikan pengaruh dalam pencapaian tujuan-tujuan yang diidentifikasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pengenalan mengenai surat kabar perusahaan agar pegawai dapat terus mengetahui tentang keadaan perusahaan.

Komunikasi pegawai yang efektif akan menghasilkan kepuasan dan produktivitas karyawan, perbaikan pencapaian hasil karya dan tujuan perusahaan. Komunikasi yang efektif tergantung dari hubungan pegawai yang memuaskan yang dibangun berdasarkan iklim dan kepercayaan atau suasana perusahaan yang positif. Rasa percaya, keyakinan, keterbukaan, kejujuran, dukungan keamanan, kepuasan, keterlibatan, tingginya harapan merupakan gambaran iklim perusahaan yang ideal. Jika perusahaan melakukan komitmen untuk melakukan komunikasi yang efektif dengan pegawai, sejumlah keuntungan-keuntungan penting dapat dicapai dimana karyawan akan berpengetahuan luas, banyak informasi akan dapat memuaskan karyawan. Pegawai menjadi lebih baik dan menjadi lebih produktif dimana mereka memberikan waktu lebih banyak untuk perusahaan. Bila saluran komunikasi terbuka maka keinginan-keinginan perusahaan akan lebih mudah diketahui.

Komunikasi tatap muka merupakan dasar dari manajemen. Manajer sangat tergantung pada komunikasi tatap muka yang efektif. Komunikasi tatap muka dalam komunikasi pegawai tidak resmi, spontan dan tidak direncanakan. Bisa dalam bentuk yang sistematis atau dilakukan dalam meeting yang special, presentasi dan sesi briefing. Komunikasi tatap muka lebih persuasive, lebih memotivasi dan lebih berpengaruh dalam sikap dan perilaku.

Komunikasi interpersonal antara pimpinan dan karyawan yang sukses adalah adanya suatu program yang jujur, terbuka, komunikasi dua arah yang dilakukan secara teratur. Program komunikasi pegawai harus dibentuk secara hati-hati. Komunikasi karyawan tidak hanya menjadi tanggung jawab karyawan tetapi juga manajemen puncak dan penyelia. Komunikasi karyawan harus lebih banyak bersifat timbal balik agar karyawan dapat merasa sebagai mitra perusahaan,

sehingga karyawan tidak hanya menuntut agar perusahaan memenuhi keinginan – keinginan mereka tetapi karyawan memiliki kesadaran dan tanggung jawab yang lebih besar maupun perusahaan dimana mereka bekerja. Dan ini akan membuat karyawan menjadi lebih produktif sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan dapat terwujud.

### **Pemimpin dan Komunikasi**

Pimpinan organisasi memiliki peran penting untuk menumbuhkan partisipasi dan motivasi karyawan dalam pekerjaan mereka. Untuk dapat melakukan hal ini, pimpinan harus memahami pikiran, perasaan, sikap dan apa yang diinginkan oleh karyawan. Mediasi untuk melakukan hal tersebut adalah komunikasi.

Barnard (1939) menjelaskan mengenai *The function of the executive*, bahwa organisasi adalah system orang, bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur mekanis yang jelas dan baik tidaklah cukup. Kelompok-kelompok alamiah dalam struktur birokratik dipengaruhi oleh apa yang terjadi, komunikasi ke atas adalah penting, kewenangan berasal dari bawah alih-alih dari atas, dan pimpinan perlu berfungsi sebagai kekuatan yang terpadu. Pengertian ini menitikberatkan pada konsep system dan konsep orang. Orang-orang, bukan jabatan-jabatan, merupakan suatu organisasi formal. Tekanannya pada aspek-aspek kooperatif organisasi mencerminkan pentingnya unsur manusia. Eksistensi suatu organisasi sebagai suatu system kerja sama bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang sama pula. Maka, fungsi pertama dari seorang eksekutif dalam organisasi adalah mengembangkan dan memelihara suatu system komunikasi (Pace & Faules: 2000; 57).

Barnard menyatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerja sama. Ada empat syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima pesan yang bersifat otoritatif :Pertama, orang tersebut memahami pesan yang dimaksud. Kedua, orang tersebut percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi. Ketiga, orang tersebut percaya, pada saat ia memutuskan untuk bekerja sama, bahwa pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya. Keempat, orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan. Seperangkat premis ini dikenal dengan Teori Penerimaan Kewenangan, yakni kewenangan yang berasal dari tingkat atas organisasi sebenarnya merupakan kewenangan nominal. Barnard menyamakan kewenangan dengan komunikasi yang efektif. Penolakan kewenangan komunikasi sama dengan penolakan kewenangan komunikator. Dengan

menerima suatu pesan atau perintah dari orang lain, seseorang memberikan kewenangan kepada perumus pesan dan karenanya menerima kedudukannya sebagai bawahan. (Pace & Faules; 2000; 58).

Mc. Gregors mengemukakan teori X dan Y dalam gaya manajemen, berdasarkan kepada nilai-nilai dari Teori Klasik dan Teori Hubungan Manusia. Teori X dan teori Y sebagai filosofi hakekat manusia yang sama sekali bertentangan. Mc. Gregors mengemukakan cara organisasi bekerja. Sebagian berdasarkan kepada asumsi mengenai hakekat manusia yang dipegang pimpinan mengenai pekerja. Teori X yang mewakili teori klasik memandang pekerja berdasarkan tiga asumsi utama, yaitu (1) umumnya orang mempunyai pembawaan bahwa merasa tidak suka pada pekerjaan dan berusaha menghindarkan pekerjaan itu sedapat mungkin, Asumsi ini menunjukkan bahwa pekerja pada dasarnya malas, tidak bertanggung jawab dan tidak dapat dipercaya; (2) karena sudah sifat manusia tidak suka bekerja, maka orang harus dipaksa, dikontrol, diarahkan, diancam dengan hukuman untuk menjadikan usaha mereka tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan dari asumsi ini, tujuan utama dari manajemen adalah mengarahkan, mengontrol dan mengatur pekerja; (c) rata-rata manusia senang diarahkan. Untuk menghindari rasa tanggung jawab dan lebih suka diberitahu apa yang akan dilakukan oleh atasan mereka. Karena itu perlu adanya aturan-aturan, pengarahan, strategi paksaan yang ditetapkan oleh pimpinan.

Teori Y mewakili perspektif teori hubungan manusia mengenai pekerja. Anggapan dasar teori Y adalah (a) manusia tidak mempunyai pembawaan tidak suka bekerja. Tetapi tergantung kepada kondisi yang dapat dikontrol. Asumsi ini menunjukkan bahwa manusia mempunyai kapasitas untuk bekerja keras, bila mereka inginkan, dan merasa puas dengan pekerjaannya yang dilakukannya sendiri dan meluaskan usahanya secara berarti dalam menyelesaikan pekerjaannya; (b) kontrol dari luar, ancaman dan hukuman tidak merupakan alat untuk membawa sesuatu kepada tujuan. Manusia dapat mengarahkan dan mengontrol dirinya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah dijanjikannya. Asumsi ini menyarankan bahwa kunci penampilan pekerja terletak pada tingkat komitmen terhadap suatu pekerjaan dari pada dikontrol pimpinan. Menurut asumsi ini efektivitas usaha pimpinan terletak pada usaha membangun, mengangkat komitmen pekerja yang dikembangkan dengan penambahan kesempatan kerja, bertumbuh secara individual melalui penambahan rasa tanggung jawab dan keterlibatan dalam efektivitas organisasi. (Muhammad; 2001; 43-45). Jadi teori X mengasumsikan bahwa para pekerja

malas, dengan demikian komunikasi yang senantiasa terjadi berasal dari pimpinan (atasan), sedangkan teori Y mengasumsikan bahwa pimpinan dapat menciptakan suasana yang dapat membangkitkan partisipasi bawahan. (Gibson, Richard; 1991; 39). Manusia sebagai individu yang bertanggung jawab dapat berpartisipasi aktif dalam aktivitas organisasi bila diberi kesempatan dan penguatan secara pribadi oleh atasan.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa pimpinan organisasi perlu memahami bahwa organisasi adalah suatu system orang dan bukan struktur yang hanya direkayasa. Komunikasi menjadi bagian penting untuk mempertahankan keberadaan organisasi sebagai suatu system kerjasama. Fungsi penting dari pimpinan adalah mengembangkan dan memelihara komunikasi baik itu komunikasi keatas, kebawah maupun komunikasi seajar. Teori kewenangan yang diungkapkan oleh Barnad menghendaki bahwa pimpinan perlu memahami setiap komunikasi yang dilakukan kepada karyawan. Pimpinan harus yakin bahwa karyawan mengerti dan percaya akan pesan yang diterimanya. Kepercayaan akan pesan didasari oleh adanya anggapan bahwa pesan tersebut sesuai dengan minat karyawan dan karyawan dapat melaksanakan peran sesuai dengan kemampuannya.

Teori Hubungan Manusia menganggap bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk dapat bekerja keras sesuai dengan keinginan mereka. Karyawan tidak merasa perlu adanya hukuman atau ancaman, karena mereka dapat mengontrol diri mereka sendiri. Berangkat dari teori tersebut, bahwa efektivitas usaha pimpinan organisasi adalah dengan membangun komunikasi yang dapat meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan dalam organisasi.

### **Model Kepemimpinan**

Pimpinan adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara – cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi dapat mempengaruhi keberhasilan komunikasi pimpinan – karyawan, maupun antar karyawan. Gaya kepemimpinan berhubungan dengan perilaku komunikatif yang digunakan untuk membantu orang lain dalam mencapai hasil yang diinginkan. Terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan. Teori Sistem dari Likert dalam ( Wayne dan Pace; 2000 ; 288 ), menggolongkan gaya kepemimpinan sebagai berikut :

Exploitive – authoritative atau penguasa mutlak adalah pimpinan memberikan bimbingan sepenuhnya dan pengawasan yang ketat pada pegawai dengan anggapan bahwa cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memberi rasa takut, ancaman dan hukuman. Pimpinan memanfaatkan kekuasaan, karyawan hanya sedikit memperoleh kepercayaan dari manajemen. Interaksi antara atasan dan bawahan sangat sedikit, semua keputusan dari atas dan komunikasi kebawah semata – mata berisi instruksi dan perintah. Pegawai jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pegawai berada dalam suasana tidak saling percaya.

Benevolent–authoritative atau penguasa semi – mutlak, gaya ini bersifat otoritarian. Pimpinan adalah otokrasi yang baik dimana pimpinan mendorong komunikasi keatas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan bawahan, namun interaksi diantara tingkatan – tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi. Komunikasi yang terjadi jarang bersifat bebas dan terus terang.

Consultative /Penasehat. Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai pada tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Pimpinan merupakan penasehat dan memiliki sifat demokrasi. Manajer menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak dan keyakinan pada pegawai. Keputusan penting dibuat oleh pimpinan puncak organisasi dan pegawai membuat keputusan khusus pada tingkat yang lebih rendah. Komunikasi dua arah jelas, ada kepercayaan dan tujuan antara atasan dan bawahan.

Participative/Pengajak - serta. Gaya ini amat sportif, dengan tujuan agar organisasi berjalan dengan baik melalui partisipasi dengan bawahan. Dengan kata lain, pimpinan bersikap partisipatif dan manajemen punya kepercayaan dan tanggung jawab secara lengkap dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dilakukan terpusat. Orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka dan terus terang. Arus komunikasi tidak hanya dari atas dan bawahan tetapi dari teman sejawat. Hubungan antara pimpinan dan karyawan pada lingkungan pertemanan dan dikategorikan dengan adanya kepercayaan dan kebersamaan.

Dalam penelitian ini, perusahaan yang diteliti oleh penulis cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang partisipatif. Pimpinan pada PT. Kratau Steel bersifat partisipatif, manajemen memiliki kepercayaan dan tanggung jawab secara lengkap kepada karyawan. Manajemen menumbuhkan sikap – sikap seperti berwatak baik, cerdas, dinamis, terbuka dan tulus

dalam bekerja sama. Pimpinan dan karyawan berusaha secara bersama – sama untuk membicarakan masalah – masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan berupa mencari solusi terhadap masalah tersebut, sehingga karyawan dapat menemukan dirinya sebagai manusia yang dapat berkarya. Pimpinan perusahaan bekerja sama dengan kepala regu, kepala bagian atau kepala unit usaha dilingkungan kerja masing – masing. Tetapi pengambilan keputusan dilakukan terpusat. Hasil keputusan bukan didasarkan atas pendapat individu tetapi hasil kerja sama team. Perusahaan membangun kesetaraan (egalitas) dan prinsip kemitraan ( partnership ). Tanggung jawab bersama antara perusahaan dan karyawan dilandasi oleh falsafah yang terfokus pada manusia, yaitu *caring people*, kepedulian terfokus pada harkat manusia yang menjadi pemicu budaya kerja dan budaya perusahaan. Perusahaan menganggap karyawan sebagai asset penting dan semua pertumbuhan berasal pada unjuk kerja ( performance ) karyawan. Arus komunikasi yang terjadi tidak hanya berasal dari atas dan bawahan tetapi datang dari rekan sekerja. Hubungan antara pimpinan dengan karyawan maupun antar karyawan bersifat kekeluargaan dan didasari oleh adanya kepercayaan dan kebersamaan.

### **Komunikasi dan Kepuasan Kerja**

Bila orang tidak merasa senang dengan situasi kerjanya biasanya mereka mengatakan bahwa tidak puas dengan pekerjaannya. Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Ketidakpuasan kerja berhubungan dengan komunikasi (Muhammad; 2001; 79).

Sumber kepuasan kerja adalah bila karyawan memasuki organisasi, ia membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan dari pekerjaan. Dengan demikian kepuasan kerja berkaitan dengan motivasi, keadilan dan psikologis.

Kepuasan kerja merupakan respon seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapi (Coleman; 1982). Termasuk dalam hal ini respons terhadap komunikasi organisasi, pimpinan, kompetensi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Semua variable komunikasi berhubungan secara berarti dengan bermacam-macam

aspek kepuasan kerja.

Kepuasan dapat diartikan sikap individual karyawan terhadap pekerjaan. Rasa puas atau tidak puas dalam bekerja merupakan persepsi pegawai yang bersifat individual. Kepuasan kerja tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap negatif terhadap pekerjaan ( Robbins; 1991 ; 170 ).

Komponen-komponen yang dapat menunjukkan kepuasan kerja dan dapat diteliti dengan mengadakan wawancara terhadap pegawai (Cunningham; 1997; 463- 464) adalah sebagai berikut: (1) perhatian atasan terhadap bawahan ; (2) semangat, kerjasama dan loyalitas terhadap pekerjaan; (3) saling percaya dan komunikasi antara karyawan dan pimpinan; (4) desentralisasi dalam pengambilan keputusan; (5) kelancaran komunikasi vertical dan horizontal dalam organisasi ; (6) usaha setiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang direncanakan; (7) system imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok kerja yang efektif serta performansi dan pengembangan karyawan; (8) organisasi dan bagian-bagiannya bekerja sama secara baik dan konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan acuan kepentingan organisasi.

Kepentingan terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari adanya kesesuaian antara harapan dan keinginan dengan kenyataan yang dapat dilingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat dilihat dari tiga kategori, yaitu :

Teori ketidaksesuaian, (Poople; 1966) dengan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menggunakan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang diterima atau dirasakan.

Teori keseimbangan (Equity Theory) adalah seseorang merasa puas atau tidak puas tergantung pada apakah dia merasakan ada keseimbangan dalam suatu situasi. Suatu situasi yang diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan teman sekerja yang lainnya. Keseimbangan dikaitkan dalam konteks pemenuhan kebutuhannya akan informasi dan komunikasi interpersonalnya.

Teori dua factor (Penelitian Herzberg; 1971; 9). Ada kondisi intrinsic yang menimbulkan rasa puas atau tidak puas dalam diri seseorang. Kondisi tersebut meliputi adanya prestasi, pengakuan terhadap pekerjaannya sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan potensi individu tersebut. Prestasi ada hubungan dengan kepuasan, karena prestasi turut menyumbang timbulnya kepuasan. Prestasi yang baik menimbulkan imbalan ekonomi, social, psikologi yang lebih tinggi. Apabila imbalan dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan, karena karyawan merasa bahwa

mereka menerima imbalan yang sesuai dengan prestasi. Imbalan yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidakpuasan.

Hasil penelitian Navy O'Reilly dan Robert mendukung dengan kuat bahwa ada hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi. Hasil studi Schuler dan Blank mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketetapan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja.

Osmo Wiio mengemukakan bahwa penambahan arus pesan atau keterbukaan dari komunikasi mungkin mempunyai pengaruh yang negatif pada beberapa organisasi karena berlebihnya beban atau bertambahnya harapan. Pada studi permulaan dan akhir Osmo menemukan bahwa ketidakpuasan akan pekerjaan dan organisasi, sesungguhnya bertambah sebagai suatu fungsi dari lebih terbukanya iklim komunikasi. Osmo mengemukakan alasan bahwa penambahan keterbukaan komunikasi menambah harapan karyawan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan. Bila harapan ini tidak menjadi kenyataan maka makin lebih besar rasa ketidakpuasan.

Teori kesehatan-motivator menentukan factor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi untuk melihat kepuasan kerja. (Herzberg; 1966), menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia, yaitu (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja; (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di sebut dengan motivator, yang terdiri dari : prestasi, penghargaan, tanggung jawab, promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Bila faktor-faktor ini ditanggapi dengan positif, karyawan cenderung merasa puas dan termotivasi. Sedangkan factor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut dengan factor pemeliharaan (maintenance) atau kesehatan (hygiene), dan meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan ditempat kerja. Faktor-faktor ini berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, karyawan akan mengalami kepuasan, tetapi bila factor-faktor tersebut tidak ada, karyawan merasa tidak puas. (Pace, Faulies; 2000; 122 – 123). Jadi teori ketidakpuasan-kepuasan (satisfier-dissatisfier) Herzberg (1966) mengasumsikan dua perangkat kebutuhan, yang menyangkut kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah faktor primer dan menurut

teorinya, hal itu berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Sebaliknya, ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi, dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Asumsi yang dikemukakan oleh Elton Mayo dalam Teori Hubungan manusia menekankan pada adanya kaitan antara produktivitas dan kepuasan kerja dengan kondisi kerja. Situasi yang bebas, menyenangkan ditandai oleh kondisi dimana pimpinan dan karyawan dapat menyatakan gagasan dan perasaannya, dapat berkomunikasi secara efektif serta adanya kesempatan berinteraksi satu dengan yang lain. Perhatian terhadap karyawan dapat mengubah perilaku dan sikap mereka. Hubungan anggota – anggota organisasi berperan lebih penting dalam meningkatkan moral dan produktivitas kerja karyawan.

Pendapat Goldhaber (1986; 236) mengatakan bahwa hubungan dengan atasan merupakan factor penting terpenuhinya tingkat kepuasan kerja. Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya, hal ini berarti secara tidak langsung ikut membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berkaitan dengan harapan. Setiap orang yang mulai bekerja, dengan antisipasi dan harapan bahwa apa yang dilakukannya dapat membawa kemajuan dalam pendapatan, jabatan, status, tanggung jawab atau manfaat lainnya. Pace dan Faulies mengungkapkan mengenai Teori harapan yang diambil dari pendapat Vroom (1964). Teori Harapan (Expectancy theory) memiliki tiga asumsi pokok, yaitu (1) Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Harapan merupakan hasil penilaian subyektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut. Karyawan dalam organisasi percaya bila ia bekerja dengan baik ia akan mendapatkan imbalan yang layak dan peluang pengembangan karir yang lebih besar ; (2) setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu yang disebut dengan valensi. Valensi atau nilai sebagian aspek pekerjaan biasanya berasal dari kebutuhan internal, namun motivasi yang sebenarnya merupakan proses yang lebih rumit lagi. Jadi valensi merupakan nilai yang orang berikan kepada sesuatu hasil yang memuaskan. Karyawan dalam bekerja memiliki nilai – nilai tertentu, misalnya penghargaan terhadap gelar atau peluang untuk kemajuan karir dan karyawan berharap dalam bekerja ia dapat memperoleh karir yang diinginkan ; (3) Setiap hasil berkaitan dengan

suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Hal ini disebut dengan harapan usaha atau effort expectancy. Setiap karyawan memiliki persepsi bila ia bekerja giat ia akan memperoleh kenaikan gaji sebesar 10%, namun ia berusaha harus bekerja lebih giat lagi agar memperoleh kenaikan gaji sebesar 20%. Jadi harapan usaha sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Dalam Teori Harapan dapat diasumsikan bahwa motivasi sangat tergantung pada harapan individu, jika karyawan akan mengkaitkan hasil akhir dengan tindakan dan akan menyetujui beberapa kemungkinan yang bernilai untuk harapan tersebut. Karyawan akan melakukan usaha didalam kinerja kerjanya dan usaha atau kinerja tersebut akan membawa kepada hasil yang spesifik. Setiap karyawan akan termotivasi bila ia percaya bahwa suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, hasil tersebut punya nilai positif bagianya dan hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang. Pimpinan dalam organisasi harus dapat melihat apa yang menjadi kebutuhan karyawan, melihat secara cermat dalam bentuk perilaku yang diamati dan diukur, apa yang diinginkan dari karyawan, dapat memastikan bahwa karyawan dapat mencapai hasil tersebut, pimpinan dapat memastikan bahwa organisasi dapat memberikan ganjaran yang adil dan cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting, seperti : promosi, perolehan financial, penghargaan.

Berdasarkan pendapat – pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara komunikasi dengan kepuasan kerja. (Muhammad ; 20001; 79) menyebutkan ketidak puasan kerja berhubungan dengan komunikasi, individu merasa puas dengan pekerjaannya bila ia mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan adanya hubungan yang antara sesama teman sekerja. Komunikasi yang terjadi antara pimpinan – karyawan maupun antar karyawan merupakan mediasi bagi untuk menyampaikan informasi yang diperlukan karyawan dalam bekerja. Kesediaan pimpinan untuk memberikan informasi baru yang penting dan menyangkut kegiatan organisasi akan memberikan kontribusi penting untuk memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta memuaskan karyawan akan kebutuhan informasi.

Selain informasi, hubungan antara anggota – anggota organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang. Hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan maupun sesama karyawan akan meningkatkan moral dan produktivitas kerja karyawan, karena itu karyawan harus diberi kesempatan untuk berinteraksi. Perhatian

pimpinan terhadap karyawan juga dapat mengubah sikap dan sikap karyawan. Pimpinan dalam organisasi seyogyanya dapat menciptakan iklim komunikasi yang baik melalui interaksi yang sehat.

Pada konteks komunikasi interpersonal, hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan, maupun sesama karyawan dalam organisasi akan sangat berperan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif. Artinya, komunikasi interpersonal yang efektif ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik. Dalam melakukan komunikasi tidak hanya sekedar menyampaikan isi pesan, tetapi juga menentukan kadar hubungan interpersonal. Semakin baik hubungan interpersonal antara pimpinan dengan karyawan, karyawan dengan karyawan, maka mereka makin terbuka untuk mengungkapkan diri sehingga makin efektif komunikasi yang terjadi diantara mereka.

Hubungan dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan iklim komunikasi yang baik dan hal ini akan membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerja. Hal ini di dukung oleh pendapat Goldhaber (1986 ; 236) dan hasil penelitian di General Electric yang menyatakan bahwa komunikasi yang jelas antara pimpinan dan karyawan merupakan factor yang sangat penting dalam kepuasan kerja (Adler ; 1992 ;28)

**Hipotesis Teori**

Dari uraian kerangka teori, maka dapat diasumsikan bahwa factor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan adalah komunikasi interpersonal, yang meliputi keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan. Dalam penelitian ini yang ditinjau adalah dari komunikasi interpersonal antara pimpinan dan karyawan dan komunikasi sesama karyawan, yaitu komunikasi yang terjadi diantara karyawan dengan tingkat jabatan staff.

Gambar 3: Operasiaonalisasi Variabel



Operasiaonalisasi Variabel dapat dijabarkan sebagai berikut :

<b>Tingkat Kepuasan</b>
Terdapat hubungan positif antara keterbukaan dengan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Artinya makin tinggi tingkat keterbukaan pimpinan- pegawai maka makin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai.
Terdapat hubungan positif antara empati dengan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Artinya makin tinggi tingkat empati pimpinan, maka makin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai
Terdapat hubungan positif antara sikap mendukung dengan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Artinya makin tinggi dukungan pimpinan-pegawai, maka makin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai.
Terdapat hubungan positif antara sikap positif dengan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Artinya makin tinggi tingkat sikap positif pimpinan- pegawai, maka makin tinggi kepuasan kerja pegawai.
Terdapat hubungan positif antara kesetaraan dengan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Artinya makin tinggi tingkat kesetaraan pimpinan-pegawai, maka makin tinggi kepuasan kerja pegawai.

**Metode dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan berupaya menggambarkan hubungan antara efektivitas komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun et al, 1989 : 3). Penelitian survey ini dilakukan dengan maksud penjelasan (explanatory atau confirmatory) yaitu memberikan penjelasan kausal atau hubungan antar variable melalui pengujian hipotesis.Hubungan yang dicari disebut dengan korelasi.

Tujuan dari metode ini adalah meneliti sejauh mana variable yang satu berkaitan dengan variable yang lain (Rakhmat; 1999; 27).Keterkaitan variable independen dengan variable dependen dapat diartikan bahwa ciri – ciri atau derajat (faculty) satu variabel ada hubungan dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel Y, yaitu Tingkat Kepuasan Kerja disebabkan oleh adanya Keterbukaan, Empati, Daya Dukung, Sikap Positif

dan Kesetaraan dalam komunikasi interpersonal (X). Dikatakan Variabel komunikasi interpersonal (X) dapat memberikan sebab, karena keterbukaan, empati, daya dukung, sikap positif dan kesetaraan dapat memberikan kontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Penelitian mengenai efektivitas komunikasi interpersonal antara pimpinan dengan karyawan, dan sesama karyawan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, dilakukan di PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk. Alasan peneliti mengambil tempat penelitian di PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk. karena Perusahaan tersebut telah lama berdiri dan memiliki banyak pegawai. Pengelolaan Sumber Daya manusia dilakukan dengan baik.

**Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugoynpn, 2011:80). Karakteristik populasi dalam penelitian ini telah peneliti tetapkan yaitu : karyawan Inderek (bagian manajemen) status tetap PT. Krakatau Steel berjumlah 1500 orang, adalah. 18,6 % dari 8.023 orang karyawan tetap PT. Krakatau Steel(Persero)Tbk.

**Sampel**

Karena keadaan subyek di dalam populasi homogen maka penelitian ini dilaksanakan penelitian sampel. Selain populasi homogeny, pertimbangan penelitian sampel adalah bisa menghemat dari segi waktu, tenaga dan biaya karena subyek penelitian sampel relative lebih sedikit disbanding dengan studi populasi. Sampel adalah sebagian dari subyek dalam populasi yang diteliti, yang sudah tentu mampu secara representative dapat mewakili populasinya (sabar, 2007).Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (Sugiyono, 2011).

**Teknik Sampling.**

Macam-macam teknik pengambilan sampel. Penelitian ini menggunakan teknik sampling secara probabilitas dengan memberikan peluang atau kesempatan kepada seluruh anggota populasi untuk menjadi sampel yang diperoleh diharapkan merupakan sampel yang representative. Cara yang peneliti gunakan adalah rambang sederhana atau random sampling yaitu cara paling populer yang dipakai dalam proses penarikan sanpel rambang sederhana dengan undian.

**Ukuran Sampel**

Setelah peneliti mengetahui teknik sampling masalah

berikutnya adalah terkait dengan berapa sampel yang diambil sehingga bisa representative untuk mewakili populasi. Ada beberapa orang yang percaya bahwa sampel minimal adalah 30 orang untuk dapat menggunakan statistic parametric, namun keyakinan ini belum ada dasar yang kuat.

Sementara untuk menentukan jumlah sampel yang representative sebenarnya telah ada formula untuk menghitung jumlah sampel atau kita bisa menggunakan tabel besaran sampel berdasarkan nilai koefisien alpha yang ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Sekarang ini di era teknologi informasi dengan menggunakan internet, kita juga bisa memanfaatkan untuk menghitung berapa jumlah sampel yang harus kita ambil dengan jumlah populasi yang ada melalui <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Jika kita ingin menghitung sendiri dapat menggunakan rumus Taro Yamane :

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

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d = level signifikansi atau alpha yang diinginkan (umumnya 0,05 untuk bidang non-eksak dan 0,01 untuk bidang eksakta).

Atau kita bisa menggunakan tabel yang dirilis oleh Christewnsen dalam buku *Experimental Methodology* sebagai. Dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan tabel ini untuk menentukan ukuran sampel. Populasi 1500 dengan selang 0,05 maka ukuran sampel 310.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrument pengukur yang telah diujicobakan dan diketahui kesahihan dan keandalannya. Instrument pengukur disiapkan sebanyak 310 set untuk setiap variable, yaitu instrument pengukur: Efektivitas Komunikasi Interpersonal dan instrument pengukur : Kepuasan Karyawan.

Pengumpulan data dilaksanakan selama tujuh hari pada bulan desember 2014 untuk karyawan Inderek (manajemen). Setiap satu set instrument pengukur diberi nomor kode yang sama untuk setiap responden. Pengisian dilakukan bertahap, dimulai dari pengisian instrument pengukur Komunikasi Interpersonal. Setelah jeda selang 30 menit untuk menghindari kelelahan dan rasa bosan, kemudian dilanjutkan dengan pengisian kuesioner pengukur kepuasan karyawan. Sebelum dikumpulkan, setiap balikan diperiksa dan dihitung agar pengisian lengkap dan jumlah yang kembali sesuai dengan semula yaitu 310 set untuk setiap variable.

### **Instrumenn Penelitian**

Penyusunan instrument pengukur setiap variabel yang diamati meliputi : (1) definisi konsep variable yang mengungkapkan abstraksi yang terbentuk oleh generalisasi dari hal-hal khusus (Fred N. Kerlinger dalam Landung R. Simatupang: 1996. 48). (2) definisi operasional variable yang memberikan batasan atau arti suatu variable dengan cara menetapkan prosedur yang diperlukan untuk mengukur variable tersebut. (3) kisi-kisi instrument pengukur merupakan suatu rancangan untuk mengembangkan butir-butir pernyataan atau soal sesuai indicator, (4) kalibrasi instrmen pengukur dan (5) instrument pengukur yang digunakan dalam penelitian. Sebelum diujicobakan, semua instrument pengukur : Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja dikonsultasikan dengan 6 orang pakar/pengajar dalam bidang komunikasi dan Manajemen Sumberdaya Manusia untuk mendapatkan masukan mengenai format dan isi instrument pengukur.

### **Teknik Analisa Data**

Data penelitian ini dianalisa dengan analisis multivariate. Disini ada lebih dari dua pengukuran (variabel) untuk sampel, efektivitas komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja, dimana analisis antar variabel dilakukan secara bersamaan.

Dalam analisis multivariate dilakukan kegiatan analisis deskriptif dan analisis korelasi. Analisis deskriptif adalah memberikan gambaran tentang suatu data, seperti berapa rata-rata, standar deviasi, varians, dan lain-lain. Tujuan analisis korelasi adalah mencari hubungan antar dua variabel atau lebih, dan jika ada hubungan, bagaimana arah hubungan dan seberapa besar hubungan tersebut. Jika dengan analisis korelasi ternyata ada hubungan yang positif dan kuat antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja, maka koefisien determinan akan memperkirakan jika efektivitas komunikasi interpersonal ditingkatkan, maka seberapa besar tingkat kepuasan yang akan dicapai.

Dasar pertimbangan menggunakan analisis tersebut adalah : a) Semua variabel diukur dalam skala interval. b) Metode korelasi memiliki keunggulan untuk menjelaskan hubungan yang komprehensif diantara variabel bebas dengan terikat serta mampu membuktikan arah hubungan positif atau negatif dan menggambarkan hubungan serta menetapkan kontribusi dari masing-masing variabel yang akan diteliti. c) Konstanta dan koefisien beta serta signifikansi hasil regresi sederhana dapat langsung dijadikan alat ukur

untuk melihat prediksi, arah dan kekuatan hubungan.

Untuk menganalisa data tersebut dilakukan tahap pengujian persyaratan analisis dan pengujian hipotesis penelitian. Sebelum pengujian dilakukan, data setiap variable penelitian disajikan dalam besaran statistic deskriptif antara lain rata-rata (mean), nilai tengah (median), frekuensi terbanyak (mode), simpangan baku (standard deviation). Disamping itu, data setiap variabel penelitian ditampilkan dalam bentuk distribusi normal dan tabel.

### Hipotesis Statistik

Dalam bentuk hipotesis statistic, kedua hipotesis penelitian yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :  $H_0 = 0$  dan  $H_1 = > 0$

### Pembahasan

Hasil pengujian terhadap kelima hipotesis penelitian ini, menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komunikasi interpersonal dengan tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Krakatau Steel Persero) Tbk..

Hasil pengujian dari komunikasi interpersonal pimpinan – karyawan dengan tingkat kepuasan kerja diperoleh skor + 594. Sedangkan skor komunikasi interpersonal antara karyawan dengan kepuasan adalah + 663. Hal yang diperoleh menunjukkan bahwa skor komunikasi interpersonal antar karyawan lebih tinggi disbanding dengan skor komunikasi interpersonal yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan.

Factor – factor yang menyebabkan skor komunikasi interpersonal pimpinan – karyawan lebih rendah dibandingkan dengan skor dari komunikasi antar karyawan, adalah karena kurangnya keterbukaan dan empati dari pimpinan terhadap karyawan dalam berkomunikasi.

Skor dari dimensi keterbukaan pimpinan dalam komunikasi interpersonal pimpinan dengan karyawan, rendah. Nilai  $r = 0,133$ . Demikian juga, dimensi empati berkorelasi rendah dengan kepuasan kerja. Nilai  $r$  sebesar  $= 0,110$ . Rendahnya hubungan dimensi keterbukaan dalam komunikasi pimpinan – karyawan dengan kerja, disebabkan oleh; (1) pimpinan kurang memberi kesempatan untuk berkomunikasi secara tatap muka dengan karyawan; (2) pimpinan kurang dapat menerima ide-ide yang masuk akal dari karyawan; (3) pimpinan kurang bersedia membicarakan masalah pribadi dengan karyawan.

Kurangnya kesediaan pimpinan untuk menerima ide – ide yang masuk akal dan dapat dipertanggungjawabkan yang berasal dari karyawan, disebabkan oleh factor ; (1) ide murni jarang diambil dari bawahan, usaha secara personal tidak menonjol karena pekerjaan dipercetakan

merupakan hasil kerja team work . Karena bekerja dalam team work, maka keputusan yang diambil dibicarakan bersama sehingga keputusan diambil dengan hati – hati dan memakan waktu yang lama. Bekerja dalam team work berarti tidak menonjolkan diri. Persoalan ini menimbulkan persepsi yang keliru dari karyawan. Karyawan memandang bahwa ide mereka selalu tidak diterima oleh pimpinan..

Dimensi empati berkorelasi rendah dengan tingkat kepuasan kerja, hal ini disebabkan oleh ; (1) pimpinan kurang memberi perhatian kepada karyawan bila karyawan menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan; (2) pimpinan belum sepenuhnya dapat menghindari evaluasi dan kritik terhadap karyawan berdasarkan pandangannya sendiri.

Kurangnya kesediaan pimpinan untuk memberikan perhatian kepada karyawan, bila mereka mengalami kesulitan dalam pekerjaan dikarenakan ; (1) factor situasional, dimana banyak pejabat – pejabat baru yang kurang memahami fungsi jabatannya dan hanya focus pada pekerjaan dan target yang akan dicapai ; (2) banyaknya pejabat baru yang memiliki kematangan pribadi yang berbeda – beda. Keadaan dimana pimpinan belum sepenuhnya dapat menghindari evaluasi dan kritik terhadap karyawan berdasarkan pandangannya sendiri, disebabkan oleh perbedaan persepsi.

Masalah – masalah perusahaan yang bersifat situasional seperti : banyaknya jumlah tenaga kerja, struktur organisasi yang terlalu lebar, sifat pekerjaan, berpotensi terhadap baik – buruknya hubungan pimpinan dengan karyawan. Hubungan pimpinan dan karyawan merupakan factor penting terpenuhinya tingkat kepuasan kerja. Hal tersebut telah diprediksikan oleh beberapa ahli. Gibsons dan Richard (1991) mengembangkan Teori X, teori Y ( pendekatan human resources management). Teori X mengasumsikan bahwa pekerja malas, dengan demikian komunikasi yang senantiasa terjadi berasal dari pimpinan. Teori Y mengasumsikan bahwa pimpinan dapat menciptakan suasana yang membangkitkan partisipasi bawahan. Dalam teori Hubungan manusiawi dari Elton Mayo ( Peace, Faulies ; 2000), menyatakan bahwa, perhatian pimpinan terhadap karyawan dapat mengubah sikap dan perilaku karyawan. Moral dan produktivitas dapat meningkat apabila karyawan mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu dengan yang lainnya.

Beberapa peneliti yang mendukung teori tersebut adalah Goldhaber (1986 ; 26, yang mengatakan, bahwa hubungan atasan merupakan factor penting terpenuhinya tingkat kepuasan kerja. Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim

komunikasi yang baik dalam organisasinya, hal ini berarti secara tidak langsung pimpinan ikut membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerja. Selain itu, penelitian di General Electric juga menyatakan bahwa komunikasi yang jelas dan efektif dapat antara pimpinan dan karyawan merupakan factor penting dalam kepuasan kerja karyawan (Adler; 1992).

Mengapa komunikasi, khususnya komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan ada kaitannya dengan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan ?. Terdapat beberapa alasan, antara lain : pertama, karyawan dalam bekerja pada umumnya menginginkan adanya komunikasi yang baik dengan pimpinannya. Mereka mengharapkan bahwa pimpinan dapat memberikan kontribusi dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang baik, dalam arti pimpinan dapat lebih terbuka, bersikap empati, mendukung karyawan, bersikap positif serta adanya suasana kesetaraan dalam berkomunikasi. Kondisi tersebut akan membuat karyawan merasa diperhatikan, dihargai dan diperlakukan secara manusiawi sehingga memotivasi karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja. Produktivitas kerja berdampak pada prestasi karyawan. Prestasi ada hubungannya dengan kepuasan, karena prestasi turut menyumbang timbulnya kepuasan. Kepuasan menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan. Prestasi yang baik menimbulkan imbalan ekonomi, psikologis dan social yang lebih tinggi. Apabila imbalan dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan, karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan prestasi ( Penelitian Herzberg ; 1971 ) ; kedua, karyawan menghendaki adanya pemenuhan kebutuhan informasi kebutuhan. Seseorang akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, bila ia tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya dan hubungan sesama rekan sekerja kurang baik ( Muhammad ; 2001 ). Teori Keseimbangan ( Equality Theory ), dapat mendukung pendapat diatas. Teori tersebut mengasumsikan, seseorang merasa puas atau tidak puas tergantung pada apakah dia merasakan ada keseimbangan dalam suatu system. Perasaan adil atau tidak adil atas situasi yang diperoleh seorang dengan cara membandingkan dirinya dengan rekan kerja lainnya. Keseimbangan dikaitkan dalam konteks pemenuhan kebutuhan informasi dan komunikasi interpersonalnya. Berkaitan dengan hasil penelitian ini, terbukti bahwa bila karyawan merasakan komunikasi interpersonal dalam lingkungan kerja kurang mendukung seperti : kurangnya keterbukaan dan sikap empati pimpinan terhadap karyawannya dalam berkomunikasi, maka berkorelasi dengan kepuasan

kerja karyawan. Semakin rendah keterbukaan, empati pimpinan dalam berkomunikasi, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hipotesis ketiga yang diuji dalam penelitian ini adalah korelasi antara dimensi sikap positif dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi antara sikap positif dengan kepuasan kerja. Sikap positif ditinjau dari komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan, maupun karyawan – dengan karyawan. Skor yang diperoleh dari hubungan antara dimensi sikap positif dalam komunikasi pimpinan – karyawan dengan kepuasan kerja, nilai  $r = 0.626$ . Sedangkan skor yang diperoleh dari hubungan dimensi sikap positif dalam komunikasi karyawan – karyawan dengan kepuasan kerja, nilai  $r = 0,561$ .

Hipotesis keempat yang diuji dalam penelitian ini adalah korelasi antara dimensi daya dukung dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi antara daya dukung dengan kepuasan kerja. Daya dukung ditinjau dari komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan, maupun karyawan – dengan karyawan. Skor yang diperoleh dari hubungan dimensi daya dukung dalam komunikasi pimpinan – karyawan dengan kepuasan kerja, nilai  $r = 0,666$ . Sedangkan skor yang diperoleh dari hubungan dimensi daya dukung dalam komunikasi karyawan – karyawan dengan kepuasan kerja, nilai  $r = 0,576$ .

Hipotesis kelima yang diuji dalam penelitian ini adalah korelasi antara dimensi kesetaraan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi antara kesetaraan dengan kepuasan kerja. Kesetaraan ditinjau dari komunikasi antara pimpinan dengan karyawan, maupun karyawan – dengan karyawan. Skor yang diperoleh dari hubungan antara dimensi kesetaraan dalam komunikasi pimpinan – karyawan dengan kepuasan kerja, nilai  $r = 0,528$ . Sedangkan skor yang diperoleh dari hubungan dimensi kesetaraan dalam komunikasi karyawan – karyawan dengan kepuasan kerja, nilai  $r = 0,592$ .

Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif yang ditandai oleh adanya keterbukaan, empati, daya dukung, sikap positif dan kesetaraan dapat dipengaruhi oleh iklim komunikasi dan budaya organisasi. Pola atau gaya pimpinan dalam perusahaan akan menentukan sifat dan bentuk komunikasi yang terjadi baik diantara pimpinan – karyawan maupun antar sesama karyawan.

Percetakan PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk. sebagai perusahaan yang telah lama berdiri dan kini berusia 45 tahun telah mengalami berbagai perubahan dibidang manajemen, bagaimanapun juga perusahaan yang

telah lama berdiri memunculkan adanya birokrasi. Birokrasi merujuk kepada sejenis struktur organisasi tertentu yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki kekuasaan yang jelas, formalisasi yang tinggi, hubungan yang tidak bersifat pribadi ( impersonal ), keputusan – keputusan tentang jabatan /pekerjaan yang didasarkan atas kepatutan, jalur karier bagi para karyawan, dan pemisahan yang jelas antara kehidupan organisasi dan pribadi. Max Weber ( dalam Udaya ; 1994 : 356 ).

Birokrasi akan menyebabkan keterasingan karyawan, konsentrasi kekuasaan ditangan beberapa orang saja, perilaku para birokrat yang impersonal dan terikat pada peraturan. Factor – factor ini dapat memberi kontribusi dimana hubungan antara pimpinan – karyawan maupun antar sesama karyawan kurang bersifat interpersonal, komunikasi lebih sulit dilakukan terutama komunikasi yang lebih interpersonal dan dilakukan dalam situasi tatap muka.

#### Analisa hasil penelitian

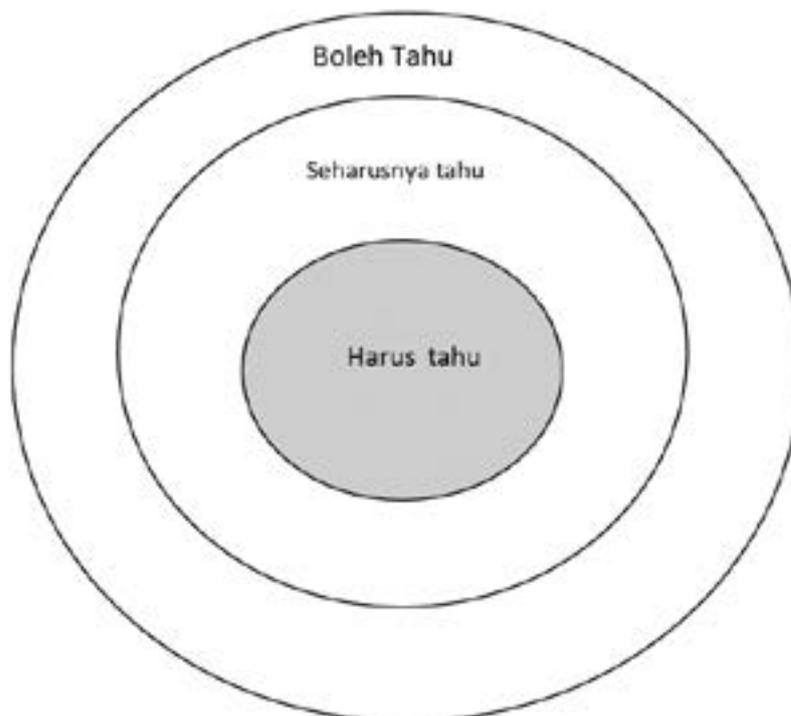
Berdasarkan hasil penelitian maka dapat dikemukakan bahwa semua pimpinan perusahaan harus berpikir dalam pengertian prioritas, juga ketika memperhitungkan komunikasi. Tiga topic umum yang dilukiskan di atas-soal-soal yang berkaitan dengan tugas bersama, hubungan tim (atau organisasional) dan kebutuhan

individual harus terus-menerus ditelusuri dalam rangka menyeleksi prioritas, yang kemudian harus dicocokkan dengan metode komunikasi terbaik yang ada. Hal-hal yang kurang penting dapat dikawinkan dengan metode komunikasi yang kurang efektif. Pimpinan mungkin merasa bermanfaat mengingat-ingat bahwa ketiga lingkaran konsentris dari prioritas berguna untuk menyeimbangkan ketiga lingkaran yang saling tuimpang tindih (John Adair,1989).

Akan ada setumpuk bahan yang pantas disampaikan di setiap organisasi, sehingga pada saat tertentu perlu membaginya kedalam :

Dalam organisasi, ada ruang perdebatan mengenai apa yang seharusnya dimasukkan ke dalam lingkaran HARUS, SEHARUSNYA atau BOLEH dalam situasi tertentu, tetapi secara umum ada kesepakatan luas mengenai bidang-bidang yang selalu dipertimbangkan bagi keputusan prioritas seperti itu. John Adair (1989) mendafatar beberapa kategori pokok dari informasi kunci yang penting ini, sampai pada kesimpulan bahwa sebuah proses dua arah yang efektif dalam sebuah perusahaan harus menyangkut tipe informasi di bawah tujuh pengelompokan utama berikut ini : 1) Kebijakan dan sasaran perusahaan, baik dalam artian luas maupun dalam komponennya secara rinci, yang turun sampai ke tingkat paling bawah. 2) Hasil dan pencapaiannya – baik

Gambar 4 : Tiga lingkaran konsentris dari prioritas (John Adair, dalam Dorothy,p. 343)



keuangan maupun secara umum – yang telah diperoleh dari penerapan kebijakan perusahaan, bersama dengan modifikasi kebijakan berdasarkan pengalaman. 3) Rencana dan prospek bagi masa depan dan asumsi dasar yang dijadikan patokan perkiraan bagi masa datang. 4) Aspek kondisi pelayanan dan peningkatan yang diinginkan dan dapat dicapai

Cara dan sarana yang dapat meningkatkan efisiensi serta produktivitas. 5) Persoalan keamanan industrial, kesehatan dan kesejahteraan di kalangan staf

Pendidikan – umum dan khusus.

Di bawah setiap golongan ini, kita bisa bertanya kepada diri kita sendiri. Apa yang ingin diketahui oleh pegawai mengenai aspek organisasi?. Selain itu kita juga bisa bertanya kepada diri kita sendiri. Apa yang ingin kita ketahui mengenai reaksi mereka atas persoalan ini ?kalau kita bijaksana, pasti kita ingin tau lebih banyak.

Dalam hal kebijakan, menurut pengalaman saya, hal yang penting ialah “mengapa”. Mengapa-nya bisnis dapan terentang mulai dari kebijakan komersial yang mendiktekan mengapa harga ditetapkan seperti yang ada, sampai pada pokok seperti mengapa pemerangkatan kembali ditekankan ke depan atau ditunda, mengapa seorang pesaing bisa menciptakan kemajuan tertentu, mengapa iklan dikonsentrasikan pada garis tertentu dan mengapa keuntungan menipis.

Tentang kebijakan yang di atas lain-lainnya, satu hal akhirnya akan berpengaruh kepada yang lain. Menurut pengalaman saya, sebuah diskusi yang penuh dan bebas bisa sangat membantu meningkatkan semangat. Pertukaran semacam itu saja dapat menjelaskan fakta yang menuju pada pemahaman secukupnya atas alasan tindakan tertentu. Tanpa latar belakang ini, keputusan kita barangkali dengan mudah salah dimengerti. Mengetahui semuanya berarti mendukung semuanya, - memberi manajemen suara dan pengetahuan tentang bagaimana mengekspresikan diri sendiri.

Kemampuan untuk berkomunikasi berarti kemampuan serupa untuk tidak berkomunikasi. Ada alasan-alasan yang baik, dan juga buruk, tentang mengapa informasi tertentu tidak bisa dijelaskan atau disebarkan ke seluruh organisasi. Istilah “baik” dan “buruk” membawa kita kembali kepada bidang penilaian moral. Penting untuk mempertimbangkan dimensi nilai ini, karena ia terikat dengan kreasi dan pemeliharaan kepercayaan. Kalau seseorang ingin menciptakan komunikasi yang baik dalam organisasi, hal penting pertama yang perlu dipertimbangkan ialah garis hubungan yang menyatukan potensi pengirim dan penerima informasi. Kalau garis tersebut berlandaskan kepercayaan kuat, maka perlu dicadangkan informasi untuk bisa mengatasi penyingkapan informasi yang

sesekali diperlukan, untuk menghindarkan spionase organisasi, misalnya. Ia juga akan mengatasi gangguan yang tak wajar atau kegagalan dalam berkomunikasi, seperti kita, sebagai manusia, mudah terkena kesalahan tersebut.

Tetapi alasan buruk, misalnya menyimpan informasi keuangan untuk mencegah klaim upah, menumbuhkan ketidakpercayaan dan tuduhan terhadap integritas manajemen. Dan integritas merupakan landasan komunikasi yang baik; sementara teknik komunikasi hanyalah pelayannya.

#### Daftar Pustaka

- Azwar, S. 2003. Penyusunan Skala Psikologi. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Black, J. M. 1983. Manajemen dan Supervisor (Terjemahan), PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Davis, K. dan W. Newstrom, 1996. Perilaku dalam Organisasi (Terjemahan), Erlangga, Jakarta.
- Davis, K. 1994. Human Relations at Work. Mc. Graw Hill Book Co. Inc. Kogakusha, Tokyo.
- De Cenzo, D.A dan S.P. Robbins, 1998. Human Resources Management. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Dune, P. 1997. Running Board Meetings: Tips and Techniques for Getting the Best from Them. British Library Cataloguing in Publication Data, London.
- Effendy, O. U. 1992. Human Relations dan Public Relations dalam Management. Alumni, Bandung.
- Flippo, E. B. 1997. Principles of Personnel Management. Mc. Graw Hill, Kogakusha.
- Furtwengler, D. 2002. Penilaian Kinerja (Terjemahan). Andi, Yogyakarta.
- Gibson, J.L., J.H. Donnelly, Jr., J.M., Ivancevich. 1995. Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses (Terjemahan), PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Greenberg, J. and R. A. Baron. 1993. Behavior in Organizations. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Gunadi. 1998. Ilmu Komunikasi. aneka Cipta, Bandung.
- Halsey, G. D. 1996. Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Saudara (Terjemahan), Jay aSakti, Jakarta.
- Hasibuan, M. S.P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Irawan. P. 1999. Logika dan Prosedur Penelitian. STIA-LAN, Jakarta.
- Knowles, W. H. 1991. Personell Management. American Book Co, New York.
- Littlejohn, S. W. 1986. Theories of Human

- Communication. Wadsworth, California.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. McGraw Hill, Inc., New York.
- Mondy, W. R., A. Siharplin and B. E. Flipo. 1995. *Management: Concepts and Practices*. Allyn and Bacon, Inc, Boston.
- Nawawi, H. 1985. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gadjah Mada Press, Yogyakarta.
- Nitisemito, A. S. 1996. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Pace, R.W. dan D. F. Faules. 2002. *Komunikasi Organisasi (Terjemahan)*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Prawirosantono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Rakhmat, J. 2002. *Metodologi Penelitian Komunikasi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Rakhmat, J. 2003. *Psikologi Komunikasi*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Robbins, S. P. and M. Coulter. 1999. *Management* Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Sastrodiningkrat, S. 1999. *Kapita Selekta Manajemen dan Kepemimpinan*. Ind-Hill-Co., Jakarta.
- Scott, W. G. 1990. *Human Relations in Management: A Behavioral Science Approach*. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- Stewart.M. Dorothy, *Keterampilan Manajemen*, Pt. Elex Media Komputindo, Jakarta, 1989.
- Sendjaja, S. D. 1996. *Pengantar Komunikasi (Materi Pokok, IKOM 4130)*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Siagian, S. P. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinungan, M. 1997. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto, B. 1998. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru, Bandung.
- Soeprapto, 1996. *Disiplin Nasional dan Etos Kerja di Indonesia*. Citraluhur Tatamandiri, Jakarta.
- Strauss, G. dan L. Sayless. 1996. *Manajemen Personalia Segi Manusia dalam Organisasi (Terjemahan)*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Sugiyono. 1999. *Statistika Untuk Penelitian*. ALFABETA. Bandung.
- Umar, H. 2002. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wathins, G. E. 1990. *The Management of Personnel and Labour Relation*. Mc. Graw Hill Bock Co. Inc.
- Winardi. 1995. *Azas-azas Management*. Alumni. Bandung.
- Wursanto, I.G. 1992. *Manajemen Kepegawaian*. Kanisius. Yogyakarta.
- Yolder, D. 1995. *Personnel Management and Industrial Relations*. Prentice Hall Inc., Englewood. Cliff iNew York.