

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

**A. Judul: Tanggapan Karyawan Terhadap Gaya Komunikasi Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero). (Rezky Ariyani, 2014)**

Fokus penelitian:

Skripsi ini bertujuan (1) Untuk mengetahui gaya komunikasi pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero). (2) Untuk mengetahui tanggapan karyawan terhadap gaya komunikasi pimpinan di PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero).

Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan, yaitu pada bulan Juni hingga Agustus 2013. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero). Responden penelitian ditentukan secara *nonprobability sampling* berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Adapun teknik penentuan jumlah sampel menggunakan sampel jenuh. Tipe penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif dengan pendekatan deskriptif.

**Hasil penelitian:**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang diterapkan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) adalah *The Equalitarian Style* dan *The Structuring Style*. Tanggapan karyawan terhadap gaya komunikasi pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) dinilai berkualitas dan telah sesuai dengan yang diharapkan oleh

karyawan. Ini didasarkan dari jumlah tanggapan yang diperoleh sebanyak 47 responden.

**B. Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Hamudha Prima Media Boyolali Tahun 2009. (Andi Basuki, 2010)**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Ada tidaknya pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan,
2. Ada tidaknya pengaruh yang signifikan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja karyawan,
3. Ada tidaknya pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil lokasi di PT Hamudha Prima Media Boyolali.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan:

1. Ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT Hamudha Prima Media Boyolali tahun 2009, karena r hitung lebih besar r tabel atau  $0,436 > 0,361$  pada taraf signifikansi 5%.
2. Ada pengaruh yang signifikan Pengalaman Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT Hamudha Prima Media Boyolali tahun 2009, karena r hitung lebih besar r tabel atau  $0,399 > 0,361$  pada taraf signifikansi 5%.

3. Ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja karyawan di PT Hamudha Prima Media Boyolali tahun 2009, karena  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  atau  $5,844 > 3,35$  pada taraf signifikansi 5%. Sumbangan relatif (SR %) gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 55,30% dan sumbangan relatif (SR %) pengalaman kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 44,70%. Sedangkan Sumbangan efektif (SE %) gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 16,71% dan Sumbangan efektif (SE %) pengalaman kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 13,50%. Dari persamaan regresi yang diperoleh yaitu  $25,430 + 0,334 X1 + 0,543 X2$  dapat disimpulkan bahwa rata-rata kinerja karyawan (Y) diperkirakan akan meningkat atau menurun sebesar 0,334 untuk setiap ada peningkatan atau penurunan satu unit gaya kepemimpinan (X1) dan akan mengalami peningkatan atau penurunan sebesar 0,543 untuk setiap ada peningkatan atau penurunan satu unit pengalaman kerja (X2).

**C. Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Gaya Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. (Husnaina Mailisa Safitri, 2012)**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan gaya komunikasi baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kepuasan kerja serta dampaknya secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang.

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa gaya kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kota Sabang adalah gaya kepemimpinan demokrasi, sedangkan untuk gaya komunikasi adalah gaya komunikasi berstruktur. Hasil penelitian untuk variabel gaya kepemimpinan demokrasi, kerjasama tim dan gaya komunikasi berstruktur secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan demokrasi dan kerjasama tim secara parsial berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, sedangkan variabel gaya komunikasi berstruktur secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.

**D. Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Terhadap PT. Prima Inti Citra Rasa Manado (Hartono,2015)**

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena dapat menentukan berkembang tidaknya suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap karyawan yang ada dalam suatu perusahaan. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan hubungan yang baik antar rekan kerja. Pembagian kerja yang sesuai atau orang yang tepat pada tempat yang tepat serta gaya kepemimpinan dan komunikasi bila dikombinasikan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado secara parsial maupun simultan. Populasi sebanyak 97 orang dan di ambil 49 responden. Metode

penelitian menggunakan analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian yang telah dilakukan didapati bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya pimpinan PT. Prima Inti Citra Rasa memperbaiki komunikasi dengan cara membangun jaringan yang baik pada perusahaan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Komunikasi**

Dalam mencari definisi komunikasi, tentunya terlebih dahulu harus memahami makna kata komunikasi. Komunikasi mengandung makna bersama-sama (common).

Istilah komunikasi atau communication berasal dari bahasa latin yaitu, *communicatio* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Dengan kata sifat *communis* yang berarti bersama-sama atau umum.

Melalui definisi komunikasi diatas, maka diperoleh suatu definisi sederhana dari komunikasi yaitu proses penyampaian pesan antara dua orang atau lebih, yang digunakan untuk memperoleh umpan balik.

Banyak Definisi Komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli. Salah satu pengertian Komunikasi yang dikemukakan oleh **Wilbur Schramm** yang dikutip oleh A.W. Widjaja, bahwa : “Apabila kita mengadakan komunikasi maka kita harus mewujudkan persamaan antara kita dengan orang lain”.

Di dalam komunikasi harus terjadi kesamaan arti dan makna dalam penyampaian pesan agar terjadi pertukaran pikiran antara komunikator dengan

komunikasikan. Komunikasi sering dipandang sebagai cara dasar untuk mempengaruhi perubahan perilaku dan yang mempersatukan proses psikologi seperti persepsi, pemahaman dan motivasi.

### **2.2.2 Komunikasi Organisasi**

Dalam kehidupan sehari-hari, komunikasi merupakan tindakan yang memungkinkan kita mampu menerima dan memberikan informasi atau pesan sesuai dengan apa yang kita butuhkan. Secara teoritis, kita mengenal beragam tindak komunikasi tersebut dilakukan, yaitu konteks komunikasi antar pribadi, komunikasi kelompok, komunikasi massa dan konteks komunikasi organisasi.

Organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek, orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian-bagian yang interpenden bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

Menurut pendapat **Schein** mengatakan bahwa : “Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Organisasi juga mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut. Saling tergantung antara satu bagian dengan bagian lain menandakan bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem”.

Komunikasi organisasi berlangsung dalam konteks organisasi. Komunikasi organisasi secara sederhana dapat didefinisikan sebagai komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Atau dengan meminjam definisi dari “**Goldhaber**”, komunikasi organisasi diberi batasan olehnya yaitu :

“Komunikasi organisasi adalah sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling menguntungkan satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationship*), yaitu bahwa arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan horizontal”

Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. “*Ronald Adler dan George Rodman*” dalam buku *Understanding Human Communication* menguraikan masing-masing fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi yang terdiri dari:

#### **A. Arus Komunikasi Vertikal**

1. *Downward Communication*, komunikasi berlangsung ketika orang - orang yang berada pada tatanan manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:
  - a. Pemberian atau penyampaian instruksi kerja,
  - b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan,
  - c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku,
  - d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. *Upward Communication*, terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas adalah:

- a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan,
- b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan,
- c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan,
- d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

## **B. Arus Komunikasi Horizontal**

Tindak komunikasi ini berlangsung diantara karyawan ataupun bagian lain yang memiliki kedudukan yang setara. Adapun fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah:

- a. Memperbaiki koordinasi tugas,
- b. Upaya pemecahan masalah,
- c. Saling berbagi informasi,
- e. Upaya memecahkan konflik,
- f. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Dari uraian-uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal yang dimana masing-masing mempunyai tugas serta fungsi. Dan komunikasi organisasi merupakan serangkaian tindakan sekelompok orang yang terjadi secara berurutan serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu, tidak statis tetapi dinamis, yang akan selalu mengalami perubahan dan berlangsung terus-menerus.



Dalam organisasi melibatkan banyak faktor, antara lain dapat mencakup pelaku seperti atasan dan bawahan, pesan berupa instruksi meliputi bentuk, isi, dan cara penyampaiannya, saluran atau alat yang dipergunakan untuk menyampaikan pesan, waktu, tempat, hasil atau akibat yang terjadi, serta situasi/kondisi pada saat dalam sebuah organisasi harus terdapat sebuah proses komunikasi.

### **2.2.3 Komunikasi Interpersonal**

Joseph A.Devito memberikan definisi Komunikasi antar personal sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang, atau di antara kelompok kecil orang-orang, dengan beberapa umpan balik seketika (Effendy, 2000, p.30).

Barlun (1986) mengemukakan Komunikasi interpersonal biasanya dihubungkan dengan pertemuan antara dua orang atau lebih yang terjadi secara spontan dan tidak berstruktur.

Rogers (1998) mengemukakan pula bahwa Komunikasi antar pribadi merupakan Komunikasi dari mulut yang terjadi dalam interaksi tatap muka antara beberapa pribadi.

Ada beberapa hal yang menyebabkan terjadinya Komunikasi interpersonal. Cassagrade (Liliweri, 1994) menyebutkan beberapa hal penyebab terjadinya Komunikasi interpersonal terjadi karena:

1. Memerlukan orang lain untuk saling mengisi kekurangan dan membagi kelebihan
2. Ingin terlibat dalam proses perubahan yang relative tetap.

3. Ingin berinteraksi hari ini, dapat memahami pengalaman masa lalu dan mangantisipasi masa depan
4. Ingin menciptakan hubungan baru.

Menurut Effendi, pada hakekatnya komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar komunikator dengan komunikan, komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. Pada saat komunikasi dilancarkan, komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya positif atau negatif, berhasil atau tidaknya. Jika ia dapat memberikan kesempatan pada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya (Sunarto, 2003, p. 13).

Soemiati (pratikto, 1987), mengemukakan bahwa komunikasi antar pribadi adalah *the sending messeges by one person and the receiving of messegesby another person, or small group of person of persons with some effect and some immediate feedback*. Dari definisi ini tampak bahwa komunikasi antar pribadi terjadi diantara dua orang (diadik) atau dalam suatu kelompok kecil, dalam interaksi tersebut efek dan umpan balik terjadi seketika saat interaksi berlangsung (immediate).

### **2.2.3.1 Ciri – ciri Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal, merupakan jenis komunikasi yang frekuensi terjadinya cukup tinggi dalam kehidupan sehari-hari. Apabila

diamati dan dikomparasikan dengan jenis komunikasi lainnya, maka dapat dikemukakan ciri-ciri komunikasi interpersonal, antara lain:

1. Arus pesan dua arah. Komunikasi interpersonal menempatkan sumber pesan dan penerima dalam posisi yang sejajar, sehingga memicu terjadinya pola penyebaran pesan mengikuti arus dua arah. Artinya, komunikator dan komunikan dapat berganti peran secara cepat.
2. Suasana nonformal. Komunikasi interpersonal biasanya berlangsung dalam suasana nonformal. Dengan demikian, apabila komunikasi itu berlangsung antara para pejabat di sebuah instansi, maka para pelaku komunikasi itu tidak secara kaku berpegang pada hierarki jabatan dan prosedur birokrasi, namun lebih memilih pendekatan secara individu yang bersifat pertemanan.
3. Umpan balik segera. Oleh karena komunikasi interpersonal biasanya mempertemukan para pelaku komunikasi secara bertatap muka, maka dapat segera. Seorang komunikator dapat segera memperoleh balikan atas pesan yang disampaikan dari komunikan, baik secara verbal maupun nonverbal.
4. Peserta komunikasi berada dalam jarak yang dekat. Komunikasi interpersonal merupakan metode komunikasi antarindividu yang menuntut agar peserta komunikasi berada dalam jarak dekat, baik jarak dalam arti fisik maupun psikologis. Jarak dalam arti fisik, artinya para pelaku saling bertatap muka, berada pada satu lokasi tempat tertentu. Sedangkan jarak yang dekat secara psikologis menunjukkan keintiman hubungan antar individu.

5. Peserta komunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan, baik secara verbal maupun nonverbal. Untuk meningkatkan keefektifan komunikasi interpersonal, peserta komunikasi dapat memberdayakan pemanfaatan kekuatan pesan verbal maupun nonverbal secara simultan. Peserta komunikasi berupaya saling meyakinkan, dengan mengoptimalkan penggunaan pesan verbal maupun nonverbal secara bersamaan, saling mengisi, saling memperkuat sesuai tujuan komunikasi.

Sementara itu Judy C.Pearson (S. Djuarsa Sendjaja, 2002:2.1) menyebutkan enam karakteristik komunikasi interpersonal, yaitu:

1. Komunikasi interpersonal dimulai dengan diri pribadi (self). Artinya bahwa segala bentuk proses penafsiran pesan maupun penilaian mengenai orang lain, berangkat dari diri sendiri.
2. Komunikasi interpersonal bersifat transaksi. Ciri komunikasi seperti ini terlihat dari kenyataan bahwa komunikasi interpersonal bersifat dinamis, merupakan pertukaran pesan secara timbal balik dan berkelanjutan.
3. Komunikasi interpersonal menyangkut aspek isi pesan dan hubungan antarpribadi. Maksudnya bahwa efektivitas komunikasi interpersonal tidak hanya ditentukan oleh kualitas pesan, melainkan juga ditentukan kadar hubungan antarindividu.
4. Komunikasi interpersonal mensyaratkan adanya kedekatan fisik antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Dengan kata lain,

komunikasi interpersonal akan lebih efektif manakala antara pihak-pihak yang berkomunikasi itu saling bertatap muka.

5. Komunikasi interpersonal menempatkan kedua belah pihak yang berkomunikasi saling tergantung antar satu dengan yang lainnya (interdependensi). Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi interpersonal melibatkan ranah emosi, sehingga terdapat saling ketergantungan emosional di antara pihak-pihak yang berkomunikasi.
6. Komunikasi interpersonal tidak dapat diubah maupun diulang. Artinya, ketika seseorang sudah terlanjur mengucapkan sesuatu kepada orang lain, maka ucapan itu sudah tidak dapat diubah atau diulang, karena sudah terlanjur diterima oleh komunikan. Ibaratnya seperti anak panah yang sudah terlepas dari busurnya, sudah tidak dapat ditarik lagi.

### **2.2.3.2 Tujuan Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal mungkin mempunyai beberapa tujuan. Di sini akan dipaparkan 6 tujuan, antara lain (Muhammad, 2004, p. 165-168):

1. Menemukan Diri Sendiri, Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah menemukan personal atau pribadi. Bila kita terlibat dalam pertemuan interpersonal dengan orang lain kita belajar banyak sekali tentang diri kita maupun orang lain. Komunikasi interpersonal memberikan kesempatan kepada kita untuk berbicara tentang apa yang kita sukai, atau mengenai diri kita. Adalah sangat menarik dan mengasyikkan bila berdiskusi mengenai perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita sendiri. Dengan membicarakan diri kita dengan

orang lain, kita memberikan sumber balikan yang luar biasa pada perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita.

2. Menemukan Dunia Luar, Hanya komunikasi interpersonal menjadikan kita dapat memahami lebih banyak tentang diri kita dan orang lain yang berkomunikasi dengan kita. Banyak informasi yang kita ketahui datang dari komunikasi interpersonal, meskipun banyak jumlah informasi yang datang kepada kita dari media massa hal itu seringkali didiskusikan dan akhirnya dipelajari atau dialami melalui interaksi interpersonal.
3. Membentuk Dan Menjaga Hubungan Yang Penuh Arti, Salah satu keinginan orang yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain. Banyak dari waktu kita pergunakan dalam komunikasi interpersonal diabdikan untuk membentuk dan menjaga hubungan sosial dengan orang lain.
4. Berubah Sikap Dan Tingkah Laku, Banyak waktu kita pergunakan untuk mengubah sikap dan tingkah laku orang lain dengan pertemuan interpersonal. Kita boleh menginginkan mereka memilih cara tertentu, misalnya mencoba diet yang baru, membeli barang tertentu, melihat film, menulis membaca buku, memasuki bidang tertentu dan percaya bahwa sesuatu itu benar atau salah. Kita banyak menggunakan waktu waktu terlibat dalam posisi interpersonal.
5. Untuk Bermain Dan Kesenangan, Bermain mencakup semua aktivitas yang mempunyai tujuan utama adalah mencari kesenangan. Berbicara dengan teman mengenai aktivitas kita pada waktu akhir pekan,

berdiskusi mengenai olahraga, menceritakan cerita dan cerita lucu pada umumnya hal itu adalah merupakan pembicaraan yang untuk menghabiskan waktu. Dengan melakukan komunikasi interpersonal semacam itu dapat memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan rileks dari semua keseriusan di lingkungan kita.

7. Untuk Membantu, Ahli-ahli kejiwaan, ahli psikologi klinis dan terapi menggunakan komunikasi interpersonal dalam kegiatan profesional mereka untuk mengarahkan kliennya. Kita semua juga berfungsi membantu orang lain dalam interaksi interpersonal kita sehari-hari. Kita berkonsultasi dengan seorang teman yang putus cinta, berkonsultasi dengan mahasiswa tentang mata kuliah yang sebaiknya diambil dan lain sebagainya.

### **2.2.3.3 Efektivitas Komunikasi Interpersonal**

Efektivitas Komunikasi Interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu (Devito, 1997, p.259-264):

1. Keterbukaan (*Openness*), 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, tapi 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 anda lontarkan 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).

2. Empati (*empathy*), Henry Backrack (1976) mendefinisikan 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.” Bersimpati, di pihak lain adalah merasakan bagi orang lain atau merasa ikut bersedih. Sedangkan berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya, berada di kapal yang sama dan merasakan perasaan yang sama dengan cara yang sama. 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 nonverbal, kita dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan:

- a. keterlibatan aktif dengan orang itu melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai,
  - b. konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kedekatan fisik,
  - c. sentuhan atau belaian yang sepiantasnya.
3. Sikap mendukung (*supportiveness*), Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*). Suatu konsep yang perumusannya dilakukan berdasarkan karya Jack Gibb. Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Kita memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap:
- a. deskriptif, bukan evaluatif,
  - b. spontan, bukan strategic,
  - c. provisional, bukan sangat yakin.
4. Sikap positif (*positiveness*), 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.

5. Kesetaraan (*Equality*), 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 ada 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.

#### **2.2.3.4 Hambatan Komunikasi Interpersonal**

1. Interaksi

Interaksi sosial (social interaction) adalah suatu proses berhubungan yang dinamis dan saling pengatuh mempengaruhi antar manusia. Menurut Kimball Young dan Raymond W. Mack dalam buku *Sociology and Social Life* menyatakan bahwa : “Interaksi sosial adalah kunci dari semua kehidupan sosial, oleh karena tanpa interaksi sosial tidak akan mungkin ada kehidupan bersama. Sementara itu Soerjano Soekamto dalam buku *Sosiologi Suatu Pengantar* menyatakan bahwa : “Interaksi sosial (yang juga dinamakan proses sosial) merupakan syarat utama terjadinya aktivitas-aktivitas sosial.” Interaksi antar manusia dimaksud adalah:

- Interaksi antara individu dengan individu,
- Interaksi antara individu dengan kelompok, dan
- Interaksi antara kelompok dengan kelompok.

Hasil dari pada interaksi sosial ada dua sifat kemungkinan:

- Bersifat positif; suatu interaksi yang mengarah kerjasama dan menguntungkan. Contoh persahabatan.
- Bersifat negatif; suatu interaksi yang mengarah pada suatu pertentangan yang berakibat buruk atau merugikan. Contoh perselisihan, pertikaian, dan sebagainya.

Berdasarkan hasil interaksi yang negatif tersebut di atas maka itulah yang menjadi hambatan dalam proses Komunikasi Interpersonal. Dalam situasi pertentangan Komunikasi Interpersonal tidak dapat dilaksanakan dengan baik, kalau pun dipaksakan dilaksanakan pasti kegiatan Komunikasi Interpersonal efeknya tidak akan berhasil.

## 2. Kultur

Istilah kultur merupakan penyebutan terhadap istilah budaya. Kebudayaan dan tindakan kebudayaan itu adalah segala tindakan yang harus dilalui dan dibiasakan manusia melalui proses belajar (learned behavior). Berkaitan dengan hal tersebut di atas hal tersebut sesuai dengan fungsi komunikasi menurut Harol D. Lasswell yang ketiga yaitu; The transmission of the social heritage from one generation to the next, dalam hal ini transmission of culture difokuskan kepada kegiatan mengkomunikasikan informasi, nilai-nilai, dan norma sosial dari suatu generasi ke generasi lain. Itulah fungsi komunikasi terutama Komunikasi Interpersonal.

Yang jadi pertanyaan sekarang, bagaimana kedudukan kultur atau budaya dalam proses kegiatan Komunikasi Interpersonal. Untuk sementara ini para ahli baru meninjau hanya mengenai hambatan budaya/kultur dalam proses Komunikasi Interpersonal terutama kegiatan Komunikasi Interpersonal lintas budaya, yaitu diantaranya:

- Menyampaikan pesan pada orang yang berlainan kultur akan mengundang perbedaan persepsi terhadap isi pesan sehingga efek yang diharapkan akan sukar timbul.
- Menyampaikan pesan verbal pada orang yang berlainan kultur tentu saja akan banyak perbedaan dalam bahasa sehingga dalam proses kegiatan Komunikasi Interpersonal tersebut selain hambatan dalam bahasa juga terdapat hambatan semantic, yaitu perbedaan peristilahan dalam masing-masing bahasa.

- Menyampaikan pesan verbal pada orang yang berlainan kultur disertai penekanan pesan dengan pesan non-verbal mungkin akan mengundang penafsiran berbeda hingga tujuan penyampaian pesan tidak akan tersampaikan.
- Menyampaikan pesan pada orang yang berlainan kultur jika bertentangan dengan adat-kebiasaannya, norma-normanya maka akan terjadi penolakan Komunikasi Interpersonal.

### 3. Experience

Pengalaman atau experience adalah sejumlah memori yang dimiliki individu sepanjang perjalanan hidupnya. Pengalaman masing-masing individu akan berbeda-beda tidak akan persis sama, bahkan pasangan anak kembar pun yang dibesarkan sama-sama dalam lingkungan keluarga yang sama pengalamannya tidak akan persis sama bahkan mungkin akan berbeda.

Perbedaan pengalaman antara individu (bahkan antar anak kembar) ini bermula dari perbedaan persepsi masing-masing tentang sesuatu hal. Perbedaan persepsi tersebut banyak disebabkan karena perbedaan kemampuan kognitif antara individu termasuk anak kembar tersebut, sedangkan bagi individu yang saling berbeda budaya tentu saja perbedaan persepsi tersebut karena perbedayaan budaya. Perbedaan persepsi tersebut kemudian ditambah dengan perbedaan kemampuan penyimpanan hal yang dipersepsi tadi dalam storage sirkit otak masing-masing individu tersebut menjadi long-term memory-nya. Setelah itu perbedaan akan berlanjut

dalam hal perbedaan kemampuan mereka memanggil memori mereka jika diperlukan.

Perbedaan pengalaman tentu saja menjadi hambatan dalam Komunikasi Interpersonal, karena seperti telah di bahas di muka bahwa terjadinya heterophilous karena salah satunya diakibatkan perbedaan pengalaman. Sehingga jika terjadi heterophilous maka proses Komunikasi Interpersonal tidak akan berjalan dan tujuan penyampaian pesan pun tidak akan tercapai.

#### **2.2.4 Gaya Komunikasi**

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*). Gaya komunikasi merupakan cara penyampaian dan gaya bahasa yang baik. Gaya yang dimaksud sendiri dapat bertipe verbal yang berupa kata-kata atau nonverbal berupa vokalik, bahasa badan, penggunaan waktu, dan penggunaan ruang dan jarak.

Pengalaman membuktikan bahwa gaya komunikasi sangat penting dan bermanfaat karena akan memperlancar proses komunikasi dan menciptakan hubungan yang harmonis. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Gaya komunikasi dipengaruhi situasi, bukan kepada tipe seseorang, gaya komunikasi bukan tergantung pada tipe seseorang melainkan kepada situasi yang dihadapi. Setiap orang akan menggunakan gaya komunikasi yang berbeda-beda ketika mereka sedang gembira, sedih, marah, tertarik, atau bosan. Begitu juga dengan seseorang yang berbicara dengan sahabat baiknya, orang yang baru dikenal dan dengan anak-anak akan berbicara dengan gaya yang berbeda. Selain itu gaya yang digunakan dipengaruhi oleh banyak faktor, gaya komunikasi adalah sesuatu yang dinamis dan sangat sulit untuk ditebak. Sebagaimana budaya, gaya komunikasi adalah sesuatu yang relatif.

Dalam Buku Teori Komunikasi yang disusun oleh **S. Djuarsa Sendjaja**, terdapat enam gaya komunikasi yaitu *the controlling style*, *the equalitarian style*, *the structuring style*, *the dynamic style*, *the relinquishing style* dan *the withdrawal style*, dengan penjelasan sebagai berikut:

#### 1. *The Controlling Style*

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik.

Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

## 2. *The Equalitarian Style*

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan share/berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

## 3. *The Structuring Style*



Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Stogdill dan Coons dari *The Bureau of Business Research* of Ohio State University, menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi atau *Initiating Structure*. Stogdill dan Coons menjelaskan bahwa pemrakarsa (*initiator*) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

#### 4. *The Dynamic Style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen atau saleswomen*).

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah memstimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi

persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

#### 5. *The Relinquishing Style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

#### 6. *The Withdrawal Style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: "*Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini*". Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

Tabel 2.1 Tabel Gaya Komunikasi (Sasa Djuarsa Sendjaja)

Variabel	Macam-macam Gaya Komunikasi					
	The Controlling Style	The Equalitarian Style	The Structuring Style	The Dynamic Style	The Relinquishing Style	The Withdrawal Style
One Way Comm (komunikasi satu arah)	✓					
Two Way Comm (komunikasi dua arah)		✓	✓			
Menghindari komunikasi						✓
Menggunakan kekuasaan dan wewenang	✓					
Memantapkan struktur organisasi			✓			
Menerapkan peraturan atau prosedur yang berlaku			✓			
Mengendalikan perilaku seseorang	✓			✓		
Terbuka, bersedia menerima pendapat, gagasan orang lain		✓			✓	
Independent, berdiri sendiri (tidak perlu bantuan orang lain)						✓
Menekankan pengertian bersama		✓			✓	
Memiliki sikap kepedulian yang tinggi		✓				
Kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain		✓				
Mengalihkan persoalan yang sedang terjadi						✓
Lebih berkeinginan dalam memberikan perintah dari pada diberikan perintah	✓					
Melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan organisasi		✓				

Berdasarkan uraian di atas adalah bahwa *the equalitarian style of communication* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya : *structuring, dynamic dan reliquinshing* dapat digunakan

secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir : *controlling* dan *withdrawal* mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat serta produktif.

Di samping itu, keenam gaya komunikasi di atas merupakan gaya komunikasi yang masing-masing punya makna dan pengaruh yang berbeda dalam setiap organisasi atau perusahaan.

### **2.2.5 Teori Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Nawawi (2004) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material. Menurut Simanjuntak (2005), ”Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”. Foster dan Seeker (2001) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

1. Kuantitas Kerja Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
2. Kualitas Kerja Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
3. Pemanfaatan Waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
4. Tingkat Kehadiran Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan
5. Kerjasama Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Adapun aspek-aspek kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

### **2.3 Hubungan Gaya Komunikasi Pimpinan dengan Produktivitas Kinerja Karyawan**

Merupakan pola pikir yang mendasar dari seorang pemimpin yang dimana akan berakibat baik bila pimpinan atau atasan dapat bersikap atau berkomunikasi dengan baik kepada seluruh pegawai, dapat bekerjasama, bijaksana dalam pengambilan keputusan serta pemberian dukungan/dorongan atau sebuah motivasi yang akan dapat meningkatkan tujuan dari organisasi atau perusahaan itu sendiri. Tetapi yang menjadi masalah setiap pemimpin mempunyai Gaya tersendiri dalam berkomunikasi dengan bawahannya.

## 2.4 Kerangka Berpikir

Penelitian ini berjudul “Hubungan Antara Gaya Komunikasi Pimpinan Dan Produktivitas Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Divisi Teknik Indosat Ooredoo *Regional East Java & Bali Nusra*)” . Digambarkan Sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

