

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Komunikasi merupakan aktifitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari – hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam berkomunikasi.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil. Kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan dalam suatu organisasi tersebut. Secara naluri manusia hidup berkelompok, bersahabat, berteman, berkeluarga, pendeknya manusia hidup serba berhubungan. Syarat untuk berhubungan tentu dengan berkomunikasi dengan baik agar pertukaran informasi dapat dimengerti satu sama lain. Untuk melakukan hal tersebut tentu dibutuhkan media komunikasi yang dapat memperlancar proses pertukaran informasi.

Komunikasi efektif sangat menentukan kelangsungan hidup dan kesehatan organisasi, dimana penelitian empiris menunjukkan bahwa kehidupan organisasi tidak mungkin dipisahkan dari prinsip – prinsip komunikasi efektif. Begitulah keyakinan yang berkembang di kalangan para eksekutif, badan usaha, praktisi dan akademis komunikasi sejak sekitar enam dekade yang lalu, tepatnya sejak terbit buku klasik yang berjudul “*The Function of the Executive*” Karya Chaster Irving

Bernard (1938). Sebagai seorang Executive puncak yang berpengalaman, antara lain sebagai Presiden Direktur Perusahaan *Bell Telephone Company, New Jersey*. Chester Bernard (1938:91) dalam Hardjana (2000) menyimpulkan pemikirannya tentang perikehidupan adalah sebagai berikut :

“Dalam setiap teori organisasi yang tuntas lagi menyeluruh, komunikasi pasti menduduki tempat sentral, karena struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkupnya hampir sepenuhnya ditentukan oleh teknik – teknik komunikasi... bahkan sesungguhnya spesialisasi dalam organisasi muncul dan dipelihara karena tuntutan – tuntutan komunikasi”.

Menurut A. Simon (1950:154) dalam Hardjana (2000) bahwa segala kegiatan dan interaksi antar anggota organisasi dapat berlangsung berkat adanya komunikasi, karena dengan adanya komunikasi pengaruh atas perilaku individu terjadi. Jadi semua kegiatan termasuk proses manajemen yang sangat menentukan kelangsungan hidup organisasi, tergantung dari komunikasi efektif, karena sebagaimana ditulis Katz dan Kahn (1966:428) dalam Hardjana (2000) bahwa “Komunikasi memang merupakan inti dari sistem yang sesuai dengan organisasi itu sendiri”. Dengan demikian, penyelenggaraan sistem komunikasi yang efektif merupakan keharusan bagi setiap organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan Wardani (2005), pada penelitiannya yang berjudul “Pelaksanaan Komunikasi pada PT. Pertamina UPTD V Depot Kediri”, menyebutkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang atasan kepada karyawan berhasil karena profil seorang atasan yang sangat memperhatikan kepentingan karyawan hal ini dilakukan dengan cara atasan sering berkomunikasi dengan karyawannya. Komunikasi yang dilakukan bukan hanya masalah pekerjaan tetapi juga masalah sehari – hari karyawannya, hal ini diharapkan

supaya rasa kekeluargaan dan keharmonisan dalam lingkungan organisasi bisa terjalin dengan baik dan suasana dalam bekerja bisa lebih efektif.

PT. PLN sendiri merupakan perusahaan yang salah satu tugasnya memberikan pelayanan terhadap masyarakat dan apabila dalam perusahaan tersebut terjadi masalah komunikasi, maka ditakutkan akan berdampak terhadap pelayanan kepada masyarakat. Konsep komunikasi secara sederhana dapat didefinisikan sebagai kajian mendalam dan menyeluruh tentang sistem komunikasi keorganisasian yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Memandang dari penelitian sebelumnya maka penelitian yang akan dilaksanakan di PT. PLN Persero APJ Malang ini bertujuan untuk mengetahui pesan komunikasi apa saja dari pemimpin kepada staff serta media komunikasi apa saja yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif dengan teknik analisis isi, wawancara, observasi dan dokumentasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis paparkan sebelumnya, penulis tertarik untuk menulis skripsi dengan judul **ANALISIS KOMUNIKASI ANTARA PIMPINAN DAN STAFF ( Studi Pada PT. PLN PERSERO APJ Malang )**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Pesan – pesan komunikasi apa saja yang disampaikan antara pimpinan dengan staff di Perusahaan Listrik Nasional (PLN) APJ Malang?
2. Melalui media apa saja komunikasi yang digunakan antara pimpinan dengan staff di Perusahaan Listrik Negara (PLN) APJ Malang?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pesan - pesan komunikasi yang disampaikan antara pimpinan dengan staff di Perusahaan Listrik Negara (PLN) APJ Malang.
- b. Untuk mengetahui media yang digunakan dalam komunikasi antara pimpinan dengan staff di Perusahaan Listrik Negara (PLN) APJ Malang.

#### **2. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak, antara lain :

- a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau kontribusi bagi pengembangan studi Ilmu Komunikasi khususnya pada disiplin komunikasi dan komunikasi organisasi.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan khususnya pada perusahaan atau organisasi dan juga bagi pimpinan dan staff yang ada pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Malang.

**D. Tinjauan Pustaka**

**1. Komunikasi**

Proses komunikasi pada hakikatnya merupakan proses penyampain pesan antar manusia baik secara kelompok maupun secara individual dari satu pihak kepada pihak lain. Dalam proses penyampaian pesan tersebut juga mengandung arti adanya pembagian pesan (*sharing of information*) yang cenderung mengarah ke pencapaian titik tertentu sampai disepakatinya makna suatu pesan antar pihak yang berkomunikasi. Pengertian komunikasi secara umum dapat dilihat dari dua segi, yaitu :

a. Pengertian Komunikasi Secara Etimologis

Secara etimologis (asal usul kata), komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *communication* yang berarti sama, dalam hal ini berarti membuat kebersamaan makna dalam suatu hal antara dua orang atau lebih. Jadi komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat dalam proses komunikasi itu terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikannya.

b. Pengertian Komunikasi Secara Terminologis

Secara terminologis, komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi melibatkan sejumlah orang dimana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain. Onong Uchana Effendy dalam bukunya Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek, mengatakan komunikasi pada hakekatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh komunikator kepada komunikan. Menurut Carl I.Hovland dalam buku *Social Communication*, komunikasi adalah proses bilamana seorang individu (komunikator) mengoper stimulus (biasanya lambang kata-kata) untuk merubah tingkah laku individu lainnya (komunikan) (Siahaan, 1991:3) Sebuah definisi yang dibuat oleh kelompok sarjana komunikasi yang mengkhususkan diri pada studi komunikasi antar manusia (human communication) bahwa :

“ Komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antar sesama manusia (2) melalui pertukaran informasi (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain (4) serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu”. (Cangara, 2002:19)

Untuk memahami pengertian komunikasi sehingga dapat dilancarkan secara efektif dapat dijelaskan dengan menjawab pertanyaan dari Paradigma Lasswell yang dikemukakan oleh Harold D. Lasswell ini menunjukkan bahwa ada lima unsure dasar dalam komunikasi, yakni :

- a. *Who* (Siapa) : Komunikator ; orang yang menyampaikan pesan
- b. *Says What* (Mengatakan Apa) : Pesan ; pernyataan yang didukung oleh lambing, dapat berupa idea tau gagasan.

- c. *In Which Channel* (Saluran) : Media ; sarana atau saluran yang mendukung pesan bila komunikasi jauh tempatnya atau banyak jumlahnya.
- d. *To Whom* (Kepada Siapa) : Komunikan ; orang yang menerima pesan
- e. *With What Effect* (Dampak) : Efek ; dampak sebagai pengaruh dari pesan atau dapat juga sebagai hasil dari proses komunikasi.

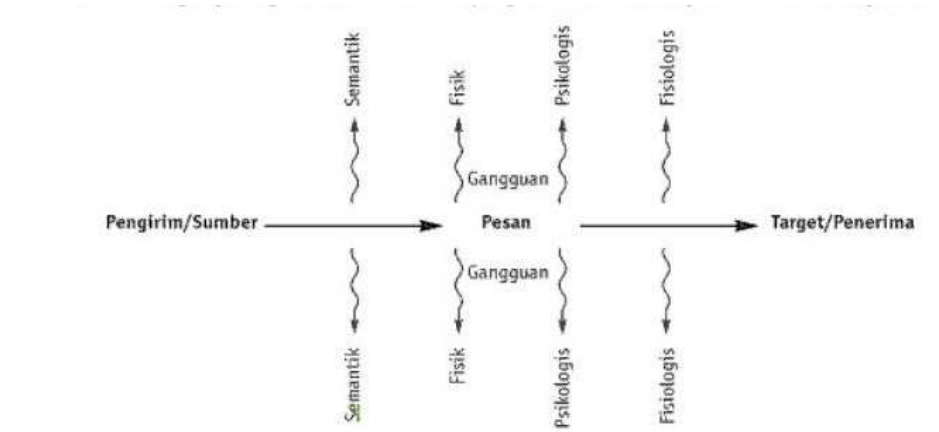
Dari definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian komunikasi adalah seni penyampaian informasi (pesan ide, sikap, gagasan) dari komunikator untuk merubah serta membentuk perilaku komunikan (pola, sikap, pandangan dan pemahamannya) ke pola dan pemahaman yang dikehendaki komunikator. Deddy Mulyana (2005:61-69) mengkategorikan definisi-definisi tentang komunikasi tersebut dalam beberapa model diantaranya yaitu:

a. Model Komunikasi Linier (Satu Arah)

Komunikasi pada umumnya dianggap sebagai suatu fungsi linier. Seseorang mengomunikasikan pesan-pesannya melalui sebuah saluran kepada seorang penerima, yang kemudian memberikan umpan balik kepada pengirim tersebut (Gonzales, dalam Jahi, 1988:6) atau juga Model komunikasi linier (*one-way communication*), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog. Atau juga Model Komunikasi Linear (model komunikasi satu arah) Model ini menggambarkan

proses komunikasi dua orang yang satu arah (one way traffic communication). Karena searah maka yang aktif adalah komunikatornya, sementara komunikan lebih bersifat pasif.

Gambar 1. Model Komunikasi Linier (Satu Arah)



b. Model Komunikasi Interaksional ( Dua Arah )

Pandangan ini menyetarakan komunikasi dengan suatu proses sebab-akibat atau aksi-reaksi, yang arahnya bergantian. Seseorang menyampaikan pesan, baik verbal atau nonverbal, seorang penerima bereaksi dengan memberi jawaban verbal atau nonverbal, kemudian orang pertama bereaksi lagi setelah menerima respon atau umpan balik dari orang kedua, dan begitu seterusnya.

Contoh definisi komunikasi dalam konsep ini, Shanon dan Weaver (dalam Wiryanto, 2004), komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak sengaja dan tidak terbatas pada bentuk pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni , dan teknologi.

Gambar 2. Model Komunikasi Interaksional ( Dua Arah )





## 2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan dalam organisasi. Tidak adanya komunikasi akan mengakibatkan timbulnya salah pengertian, dan bila dibiarkan akan mempengaruhi kehidupan organisasi, baik pimpinan maupun para pegawai di lingkungan instansi sendiri.

Menurut Pace and Faules (2001) pengertian komunikasi organisasi adalah suatu pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang – orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak – kontak yang terus menerus berubah yang dilakukan orang – orang antara satu dengan yang lainnya dan tidak eksis secara terpisah dari orang – orang yang perilakunya membentuk organisasi

Lingkungan merupakan kekuatan pendorong di belakang perilaku organisasi. Organisasi dikondisikan oleh lingkungan, dan kelangsungan hidup organisasi bergantung pada kemampuannya menafsirkan lingkungan nyata dan

beradaptasi dengannya. Maksudnya dalam organisasi lingkungan yang ada merupakan suatu factor yang sangat penting karena lingkungan organisasi tersebut bias mempengaruhi dan membentuk sikap dan sifat seseorang.

Berikut beberapa pengertian lain tentang komunikasi organisasi (Abdullah Masmuh,2008:5-6) :

a. Redding dan Sanborn

Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang komplek. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi *horizontal* atau komunikasi dari orang – orang yang sama level / tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

b. Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss

Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss (1996) mengatakan, beberapa ciri utama komunikasi organisasi adalah faktor – faktor structural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan. Misalnya seorang professor diharapkan berperilaku tertentu dalam ruang

kuliah. Pada acara social, dia mungkin sangat berbeda karena aturan tersebut tidak diterapkan dalam keadaan khusus ini.

c. Joseph A. Devito

Joseph A. Devito mendefinisikan komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi – di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi. Isinya berupa cara – cara kerja di dalam organisasi, produktifitas dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat – surat resmi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara social. Orientasinya tidak pada organisasinya sendiri, tetapi lebih pada para anggotanya secara individual.

d. Dedy Mulyana

Dedy Mulyana (2001) menawarkan lingkup kajian komunikasi organisasi sebagai berikut: Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sedangkan

komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat, juga termasuk gosip.

### **3. Komunikasi Tertulis**

Komunikasi adalah sumber kehidupan organisasi modern. Ia menggabungkan keahlian dan pemahaman, bahasa dan logika, dan sifat manusia, yang memungkinkan manajer, pegawai dan konsumen untuk bertukar informasi dan membuat keputusan. Tanpa komunikasi fungsi utama manajerial dalam perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan tidak dapat dilakukan; dengan komunikasi, tujuan perusahaan dan prosedur untuk menerapkannya dapat dicapai. Oleh karena itu dalam setiap perusahaan tidak hanya memerlukan komunikasi lisan saja tetapi juga komunikasi tertulis. Sedangkan definisi dari komunikasi tertulis merupakan suatu proses penyampaian pesan komunikasi dengan menggunakan kata-kata dalam bentuk tulisan (Subarna 2000 : 75). Jadi dalam komunikasi tertulis di perusahaan biasanya media penyampaian pesannya melalui memorandum, laporan – laporan kerja, bulletin perusahaan serta dokumen – dokumen resmi yang diterbitkan oleh perusahaan. Menurut Bovee dan Thill (1989) dalam penyampaian pesan secara tertulis, mempunyai keuntungan yang sangat besar yaitu :

- a) Adanya peluang untuk mengontrol pesan.
- b) Isi pesan yang disampaikan dapat memuat informasi yang sangat kompleks dan memerlukan uraian sangat detail.
- c) Pesan yang disampaikan dapat didokumentasikan, sehingga dapat dimanfaatkan untuk rujukan pada masa mendatang.

- d) Pesan dapat disebabkan secara luas, ketika khalayak yang ingin dijangkau sangat besar dan terpisah secara geografis.

#### **4. Komunikasi Lisan**

Di dalam suatu organisasi ternyata komunikasi sangat memegang peranan penting, karena komunikasi adalah alat yang dapat digunakan oleh semua pihak. Tinggal bagaimana suatu pihak mempergunakan dengan tepat, jika komunikasi yang disampaikan tidak tepat maka akan terjadi kesalahpahaman antara pemberi dan penerima pesan. Oleh karena itu komunikasi lisan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan agar penyampaian pesan kepada seluruh elemen perusahaan tepat sasaran. Menurut Larry L. Barker (dalam Deddy Mulyana, 2005) komunikasi lisan adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata secara lisan dengan secara sadar dilakukan oleh manusia untuk berhubungan dengan manusia lain. Jadi dalam sebuah perusahaan komunikasi lisan sering terjadi pada saat rapat, diskusi, seminar, interview serta kontak antar pribadi dalam perusahaan tersebut.

#### **5. Komunikasi Ke Bawah**

Komunikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada pegawai, namun dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen.

Komunikasi ke bawah mempunyai fungsi pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi dan evaluasi. Perintah atau instruksi biasanya menjadi lebih terperinci dan spesifik karena diinterpretasikan oleh tingkatan manajemen yang lebih rendah. Manajer – manajer pada setiap tingkatan bertindak sebagai penyaring

(*filter*) dalam menentukan seberapa banyak informasi yang mereka terima dari pimpinan yang lebih tinggi yang akan diteruskan kepada bawahannya. Di samping perintah dan instruksi, komunikasi ke bawah juga berisi informasi mengenai tujuan organisasi, kebijaksanaan – kebijaksanaan perusahaan, peraturan, pembatasan, insentif, tunjangan, dan hak – hak karyawan. Dan akhirnya bawahan dapat menerima umpan balik tentang seberapa jauh mereka telah melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik. (Abdullah Masmuh, 2008:11)

Menurut Katz dan Kahn (1966), ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, antara lain :

- a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- c. Informasi mengenai kebijakan dan praktek organisasi
- d. Informasi mengenai kinerja pegawai
- e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

## **6. Komunikasi Ke Atas**

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan). Semua pegawai dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak mungkin mereka berkomunikasi ke atas yaitu setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih tinggi merupakan esensi komunikasi ke atas. Menurut Arni

(2005) tujuan dari komunikasi ke atas adalah untuk memberikan balikan, saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan ini adalah integrasi dan pembaruan.

Sedangkan menurut Smith (Goldhaber, 1986) komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya.

## **7. Hubungan Atasan Dan Bawahan**

Hubungan posisional yang paling umum dan mungkin paling penting untuk kerja organisasi secara efektif dan efisien, adalah hubungan atasan dan bawahan. Bila hubungan atasan dan bawahan dapat diperkokoh maka sumber daya manusia di seluruh organisasi dapat ditingkatkan. Hubungan atasan dan bawahan berstandar kuat pada perbedaan dalam otoritas, yang diterjemahkan menjadi perbedaan dalam status, hak dan pengawasan. Seorang atasan dipandang memiliki status lebih tinggi, lebih banyak hak istimewa dan wilayah pengawasan tertentu atas seorang bawahan. Seorang bawahan memiliki status lebih rendah, lebih sedikit hak istimewanya dan bergantung pada atasannya. Meskipun seorang bawahan bergantung pada atasannya dan sering berbeda dengan atasannya tetapi atasan juga bergantung pada bawahannya. Cara seorang bawahan memberi respon kepada atasannya, menurut penelitian dan pengamatan (Sanford, Hunt, & Bracey, 1976), bergantung pada factor – factor seberapa jauh bawahan mempercayai

atasannya dan seberapa besar keinginan bawahan ingin naik pangkat dalam organisasi tersebut.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa hubungan atasan dengan bawahan sangatlah penting dalam organisasi jadi keharmonisannya harus dijaga karena antara atasan dan bawahan juga saling membutuhkan antara satu dengan lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

### **8. Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Menurut Abdullah Masmuh, keberhasilan seorang pemimpin dalam perusahaan sangatlah ditentukan dalam ketrampilan berkomunikasi. Dengan adanya komunikasi kepemimpinan yang baik dan yang menyenangkan, diharapkan benturan – benturan psikologis dan konflik – konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi yang sering terjadi baik antara manajer atau pimpinan dengan karyawan, karyawan dengan karyawan yang mengganggu jalannya roda organisasi dalam mencapai tujuan dapat dihindari. Komunikasi kepemimpinan merupakan aktifitas penyampaian pesan, informasi dan tugas melalui media tertentu yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya, dengan tujuan tertentu. Oleh karena itu, jika pemimpin ingin sukses dalam tugasnya, ketrampilan komunikasi adalah salah satu aspek yang dapat dipergunakan pimpinan dalam organisasi apapun dan dalam bidang apapun.

Inti komunikasi kepemimpinan sesungguhnya adalah bagaimana memberikan instruksi atau tugas yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan, bagaimana mengkomunikasikan kebijakan organisasi atau perusahaan kepada semua unsur di dalamnya. (Abdullah Masmuh, 2008:279-280)



Beberapa hal yang berkaitan dengan teknik komunikasi kepemimpinan dalam organisasi yaitu (Abdullah Masmuh, 2008:280-287) :

- a. Teknik pemberian instruksi yang tepat
- b. Membangun komunikasi yang sukses
- c. Cara memotivasi orang
- d. Cara merubah pikiran orang tanpa menimbulkan rasa kecewa
- e. Cara meyakinkan orang lain

#### **9. Tujuan Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yang artinya orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun.(Masmuh, 2008:245 )

Menurut Miftah Thoha mendefinisikan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok (Thoha, 1993:9)

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam membantu orang lain untuk memperoleh hasil – hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara – cara memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon yang energik, kecakapan kerja berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi. Di sisi lain lain tujuan dari kepemimpinan itu sendiri adalah

membantu orang lain menegakkan kembali, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi mereka.

Kepemimpinan diwujudkan dalam gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakannya dan apa yang diperbuatnya, seseorang membantu orang – orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seseorang berbicara kepada yang lainnya dan cara seseorang bersikap di depan orang lain merupakan gaya suatu kerja. Intonasi suara, cara bereaksi, penggunaan kata – kata beberapa sikap serta tindakan merupakan suatu hal yang harus diperhatikan dalam dunia kerja atau setiap kita berinteraksi dengan orang lain tidak terjadi kesalahan dalam berkomunikasi.

#### **10. Kepemimpinan Yang Paling Efektif**

(Manz dan Sims, 1991:22-23) mengemukakan suatu bentuk “pemimpin luar biasa” yang tujuannya membantu anak buah untuk mengembangkan keahlian yang diperlukan dalam suatu pekerjaan atau yang mereka namakan kepemimpinan diri. Kepemimpinan luar biasa terdiri dari serangkaian perilaku dan strategi kognitif. Namun konsep kepemimpinan luar biasa ini tampaknya menerapkan gaya kepemimpinan terbaik tunggal (*one-best leadership style*), mengarahkan anak buah untuk menemukan kemampuan – kemampuan yang mereka miliki. Mereka mengemukakan bahwa hasil terbaik diperoleh dari suatu sistem yang terintegrasi total, yang sepenuhnya dimaksudkan untuk mendorong, mendukung, dan memperkuat kepemimpinan diri di seluruh sistem.

Kepemimpinan terbaik bersyarat (*conditional-best leadership style*) adalah kepemimpinan yang menggunakan kombinasi perilaku komunikatif yang berbeda

ketika menanggapi keadaan sekelilingnya. Dalam keadaan tersebut pemimpin berusaha membantu yang lainnya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Gaya yang berbeda menghasilkan pencapaian tujuan yang berbeda pula, bergantung pada kondisi ketika gaya tersebut digunakan. Misalnya menyelesaikan tugas yang amat terstruktur, memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan menyelesaikan tugas yang tidak jelas dan tidak terstruktur. Bila situasi yang dihadapi adalah berusaha membantu orang yang tidak mau bekerja sama atau bahkan jahat, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang sedikit berbeda dengan apabila menghadapi orang yang ramah, suka bekerja sama dan bersikap mendukung.

Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang tepat untuk organisasi atau kelompok masyarakat saat ini, karena tipe ini dianggap paling ideal. Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2006:61).

Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Jerris (1999) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai

kemampuan karyawan untuk mendistribusikan *knowledge* dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja.

## **E. Metode Penelitian**

### **1. Tipe Penelitian**

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah analisis isi kualitatif yang didefinisikan oleh Altheide (1996:2) yaitu : perpaduan analisis isi objektif dengan observasi partisipan. Artinya, periset berinteraksi dengan material-material dokumentasi atau bahkan melakukan wawancara mendalam sehingga pertanyaan-pertanyaan yang spesifik dapat diletakkan pada konteks yang tepat untuk di analisis. Analisis isi kualitatif ini bersifat sistematis, sedangkan kategorisasi dipakai hanya sebagai guide, diperbolehkan konsep-konsep atau kategorisasi yang lain muncul selama proses riset.

### **2. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ditetapkan oleh peneliti agar penelitian tidak mengembang ke masalah lain. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus peneliti adalah hal – hal yang berkaitan dengan pesan - pesan komunikasi yang disampaikan antara pimpinan dengan staff serta media komunikasinya. Fokus penelitian yang dimaksud adalah :

- a. Komunikasi antara pimpinan dengan staff
  - a) Pesan – pesan komunikasi apa saja yang dikomunikasikan oleh pimpinan kepada staff

b. Media komunikasi

b) Media internal apa saja yang digunakan dalam penyampaian komunikasi yang dilakukan pimpinan dengan staff

**3. Kategorisasi**

Kategorisasi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

a. Kebijakan

Kebijakan adalah suatu pernyataan umum yang dirancang sebagai pedoman bagi setiap orang mengenai pengambilan keputusan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Suatu kebijakan seringkali diterapkan daripada dinyatakan secara langsung. (Soemirat, Ardianto, Suminar, 1999:62)

Contoh : Peraturan atau tata tertib perusahaan

b. Visi Organisasi

Menurut DR.A.B.Susanto dalam bukunya yang berjudul Visi dan Misi, visi adalah sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya. Sedangkan, menurut Wibisono, visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Jadi dapat disimpulkan bahwa visi adalah suatu pernyataan yang menggambarkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

Contoh : Tercantum pada buku pedoman karyawan

c. Kesejahteraan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (materi dan non materi yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktifitasnya meningkat.

Contoh : Kenaikan gaji atau promosi jabatan yang diberikan kepada staff yang memiliki andil besar terhadap meningkatnya produktifitas perusahaan

d. Prestasi kerja perusahaan / staff

Rahmanto menyebutkan prestasi kerja atau kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Contoh : Surat keputusan perusahaan yang diberikan kepada staff yang berprestasi

e. Kegiatan Perusahaan

Corporate Outing dan gathering perusahaan merupakan beberapa contoh kegiatan yang dilakukan perusahaan guna mempererat komunikasi antara pimpinan dengan staff ataupun sesama staff.

Contoh : Mengadakan kegiatan di luar perusahaan atau rekreasi yang ditujukan untuk mempererat hubungan pimpinan dengan staff serta sesama staff

#### **4. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Perusahaan Listrik Negara (PLN) Malang. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Malang terletak di Jl. Basuki Rachmat no. 100 Malang. Perusahaan Listrik Negara (PLN) dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Pertimbangan rasa ketertarikan penulis untuk mengetahui lebih jelas tentang aktifitas komunikasi antara pimpinan dengan staff pada PT. PLN Persero APJ Malang
- b. PT. PLN Persero APJ Malang adalah salah satu BUMN terkemuka dalam pengembangan karir. Sehingga dapat memberikan analisa tentang pelaksanaan komunikasi antara pimpinan dan karyawan sesuai dengan judul penelitian yang dilakukan.
- c. Keadaan internal lingkungan PT. PLN Persero APJ Malang yang sangat mendukung untuk dijadikan tempat penelitian bagi penulis.

#### **5. Sumber Data**

Sumber data pada penelitian ini yaitu ditentukan oleh informan dan dokumen. Antara lain:

- a. Informan

Informan adalah orang yang memberikan informasi kepada peneliti untuk mendapatkan data – data yang diperlukan. Informan dalam

penelitian ini adalah para kepala seksi dan staff yang memberikan informasi atau data – data baik itu berupa dokumen maupun wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

b. Sumber Tertulis

Dokumen resmi atau sumber tertulis yang ada di PLN Malang misalnya berupa laporan – laporan rapat, buletin resmi, buku peraturan dan tata tertib, usul – usul kebijaksanaan, surat menyurat (surat dari pimpinan kepada staff), memorandum dan kartu ucapan.

**6. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk pengumpulan data yang diperlukan dalam proses penelitian, maka metode yang digunakan adalah :

Wawancara (Interview)

Wawancara adalah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih. Teknik ini dilakukan melalui komunikasi langsung dengan pihak – pihak yang dianggap sebagai narasumber dalam mengumpulkan data dan informasi yaitu responden dalam penelitian. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara mendalam. Menurut Rakhmad Kriantono (2006:98), wawancara mendalam merupakan suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data yang lengkap dan mendalam.

Materi yang akan diwawancarakan mengenai komunikasi horizontal dan komunikasi vertikal serta media – media komunikasi yang digunakan di PLN APJ Malang.



## **7. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

### **a. Wawancara**

Wawancara digunakan untuk pengumpulan data melalui interview dengan informan untuk mengetahui pesan – pesan komunikasi apa saja yang dilakukan serta media – media komunikasi apa saja yang dipakai oleh pimpinan dan staff di PT. PLN Persero APJ Malang

### **b. Analisis pesan**

Analisis pesan merupakan teknik analisis data yang bertujuan untuk mengetahui jenis – jenis pesan komunikasi apa saja yang disampaikan oleh pimpinan kepada staff PT. PLN Persero APJ Malang.

### **c. Dokumenter**

Mengumpulkan segala bentuk data tertulis yang mendukung dalam penelitian ini. Contoh data dokumenter yang bisa dijadikan bahan dalam penelitian ini yaitu memo, surat penelitian, pedoman kerja karyawan, dan struktur organisasi perusahaan.

## **8. Teknik Keabsahan Data**

Menurut Moleong (1981:191) untuk menerapkan keabsahan data pada penelitian audit komunikasi ini diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan

(*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

a. Kredibilitas

Dalam penelitian ini peneliti menyesuaikan konsep yang diberikan oleh responden dengan konsep atau pengetahuan yang dimilikinya, supaya data yang didapat bisa kredibel atau dipercaya oleh orang lain.

b. Transferabilitas

Penelitian ini bertujuan agar hasil dari penelitian tersebut dapat digunakan atau diterapkan pada organisasi lain dengan kasus atau situasi yang sama ataupun berbeda.

c. Dependabilitas dan Konfirmabilitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang sama dengan penelitian yang diulangi oleh pihak lain supaya dapat menjadi alat ukur bagi organisasi yang diaudit.