**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1.1 **Latar Belakang Penelitian**

Kemajuan ilmu pengetahuan yang semakin pesat pada dewasa ini terutama di bidang teknologi telah mengakibatkan menurunnya persentase penggunaan tenaga manusia dalam bidang industri. Dengan ditemukannya mesin-mesin serta penggunaannya dalam industri telah mendesak fungsi dari tenaga manusia di dalam kerja. Sekalipun demikian tenaga manusia tetap memegang peranan penting betapapun sempurnanya peralatan kerja, tanpa adanya tenaga manusia sekalipun hanya sederhana. Dikatakan oleh Allen dalam As’ad (2008:103), tentang pentingnya tenaga manusia dalam menjalankan roda organisasi, bahwa “Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira, maka suatu organisasi tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya”.

Hakikatnya kepuasan kerja merupakan hal bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Faktor-faktor yang terkait dengan penentuan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja adalah suatu hal yang sangat luas.

Menurut Randall dan Susan (1999), dewasa ini masih banyak perusahaan yang diduga kurang memperhatikan tingkat intelektual sumber daya manusia (SDM)-nya. Hal itu akan mendorong ketidakpuasan para pekerja/karyawan, karena apa yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan. Ketidak puasan ini disebabkan karena pemberdayaan sumber daya manusia kurang diperhatikan, pembinaan karir masih lemah, birokrasi kerja kurang efisien, pengawasan yang otoriter dan kurang ada tindak lanjutnya, imbalan (kompensasi) tidak sebanding dengan kebutuhan dan beban pekerjaan, promosi dan mutasi kurang adil, dan interaksi sosial antara atasan dengan bawahan kurang harmonis.

Untuk menjembatani kesenjangan antara harapan dan realisasi para pekerja perlu diciptakan strategi baru dalam bentuk visi, misi, keputusan strategi, sampai pada rencana kerja atau anggaran partisipasi yang menampung apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan karyawan serta dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Wexley dan Yukl (2003) mengemukakan, bahwa “kepuasan kerja pegawai merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas berbagai macam aspek-aspek pekerjaannya. Sikap tersebut merupakan pencerminan dari pengalaman-pengalaman yang memberikan kesenangan dan ketidaksenangan di dalam pekerjaannya, serta harapan-harapan akan pengalamannya di masa yang akan datang”. Kepuasan kerja merupakan masalah menarik dan penting, karena manfaatnya yang besar terhadap kepentingan individu di perusahaan. oleh sebab itu, kepuasan kerja yang diperoleh karyawan dalam perusahaan merupakan gejala bagi keberhasilan suatu perusahaan tersebut.

Upaya meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespons kebutuhan pegawai, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumberdaya manusia seperti telah dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut denga peningkatan kualitas kehidupan kerja.

Setelah diterbitkannya Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang diubah dengan Undang-undang No. 49 tahun 1999, bahwa kedudukan pegawai negeri adalah unsur aparatus negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Penyelenggaraaan tugas sebagai aparatus negara seyogianya memiliki etos kerja yang mengarah kepada kepentingan umum dan tidak mengarah kepada kepentingan pribadi ataupun golongan.

Pelaksanaan pe1ayanan pada masyarakat yang sebaik-baiknya merupakan tugas utama Pemerintah Negara Republik Indonesia bertujuan untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur. Tujuan negara tersebut seperti termuat pada alinea IV Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, sebagai berikut : “... melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, ....”

Tuntutan masyarakat lainnya menghendaki agar aparat publik yang memberi-kan pelayanan kepada masyarakat didukung oleh kemampuan profesi yang memadai. Hal ini dimaksudkan agar pelayanan yang diberikan dapat berhasil guna dan berdaya guna sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh masyarakat sebagai pengguna jasa, aktif, dan dominan dalam setiap kegiatannya. Menurut Locke (1976:200), “.... kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, serta perlu mendapat perhatian dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Selain itu juga seorang pemimpin mengharapkan produktivitas dan hasil kerja yang tinggi”.

Menurut Bass dalam Menon (2002), “Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi. Demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin”. Su’ud (2000:100) mengatakan, “Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi”.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Menurut Thoha (2001:104), “Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi”.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinan. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada produktivitas (prestasi kerja) mereka. Produktivitas yang ditunjukkan oleh karyawan akan berdampak langsung pada pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik keuangan maupun nonkeuangan.

Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Marzuki (2002:96) berpendapat, bahwa “Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi”. Marzuki (2002:98) mengatakan bahwa :

“Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya.

Yukl (1989:148) berpendapat bahwa, “Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi”.

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh ketika dipergunakan oleh pemimpin dalam kepemimpinannya, yaitu proses interaksi dengan para pengikutnya yang disebut gaya kepengikutan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya kepemimpinan adalah gaya yang menonjolkan penampilan sebagai seorang pemimpin. Dikatakan demikian karena pemimpin suatu organisasi dengan gaya kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Ungkapan yang mengatakan bahwa pimpinanlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan merupakan ungkapan yang mendudukkan pemimpin pada posisi terpenting dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah serta amat bergantung kepada pengikutnya dan situasi yang dihadapinya, gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lainnya, oleh karena itu penting artinya bagi pemimpin untuk selalu mendiagnosis perilakunya, karenanya sampai saat sekarang belum ada gaya kepemimpinan yang dapat dikatakan efektif dinyatakan secara serta merta, gaya kepemimpinan yang efektif dapat dikembangkan adalah gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure*.

Gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure* adalah gaya kepemimpinan yang merupakan hasil penelitian Universitas Negeri di Ohio yang menemukan kecenderungan pola perilaku pemimpin kedua arah, yaitu gaya kepemimpinan *consideration* yang berorientasi ke bawahan, sedangkan gaya kepemimpinan *initiating structure* berorientasi ke arah struktur tugas.

Sasaran yang ingin dicapai, pimpinan menetapkan dengan melakukan komunikasi vertikal ke bawah pada hakikatnya ialah agar perintah, instruksi, nasihat, pedoman kerja, bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh seorang pimpinan kepada para bawahannya diterima sedemikian rupa sehingga terlaksana dengan sebaik-baiknya karena dipahami oleh para penyelenggara kegiatan-kegiatan operasional, sedangkan komunikasi vertikal ke atas mengharapkan agar ide, pendapat, saran, tanggapan dan bahkan kritikan bawahan diterima dengan lapang dada dan hati terbuka oleh para pimpinan sehingga tertampung dan terintegrasikan sejauh mungkin dalam berbagai kebijaksanaan yang ditetapkan dan keputusan yang diambil. Sasaran komunikasi dikatakan tercapai apabila berbagai hal yang ingin diperoleh dalam rangka pencapaian tujuan sebelumnya dapat terwujud.

Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan, dan mengkomunikasikan potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan, sebagaimana dikemukakan oleh Marzuki (2002:107), “Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja yang tinggi”.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian personalia/SDM diperoleh tingkat absensi/mangkir dalam 2 tahun terakhir, umumnya terjadi pada kelompok pelaksana mencapai angka 4-5% per bulan, sedangkan kemangkiran pada kelompok manajemen relatif lebih rendah yaitu kurang dari 1%. Menurut pimpinan Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat, tingkat kemangkiran pelaksana lebih dari 3% perlu dihindari karena dapat mengganggu kelancaran pelayanan kepada masyarakat, oleh karena itu pimpinan menerapkan pemberian sanksi bagi karyawan mangkir dengan memotong insentif sebesar 5% setiap satu kali mangkir.

Tabel 1.1

Tingkat Absensi Karyawan di Perum Perumnas

Regional IV Jawa Barat Tahun 2010/2011

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Bulan | Jumlah Absensi | |
| Tahun 2010 (%) | Tahun 2011 (%) |
| 1 | Januari | 4,3 | 4,1 |
| 2 | Februari | 5,5 | 5,6 |
| 3 | Maret | 8,0 | 5,2 |
| 4 | April | 5,4 | 5,4 |
| 5 | Mei | 5,3 | 4,6 |
| 6 | Juni | 5,7 | 5,5 |
| 7 | Juli | 7,3 | 4,4 |
| 8 | Agustus | 4,6 | 5,3 |
| 9 | September | 4,1 | 4,2 |
| 10 | Oktober | 5,2 | 4,6 |
| 11 | Nopember | 5,8 | 7,1 |
| 12 | Desember | 5,1 | 6,1 |
| Rata-rata per bulan | | 5,53 | 5,09 |

Sumber : Bagian SDM Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat

Dari Tabel 1.1 disimpulkan bahwa jumlah personil yang mangkir cukup tinggi yaitu 4-5% per bulan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti. Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terdiri dari cuti tahunan, cuti besar, cuti alasan penting, cuti di luar tanggungan negara, cuti hamil dan bersalin bagi pegawai wanita, maka bagi pegawai yang meninggalkan tugas tanpa keterangan atau bukan dari hak cuti dianggap mangkir atau absen.

Tabel 1.2

Keluhan yang Dirasakan Karyawan

|  |  |
| --- | --- |
| No. | Keluhan yang Dirasakan |
| 1 | Pembagian sistem pembagian upah jasa yang kurang adil |
| 2 | Pimpinan kurang mendengarkan aspirasi karyawan |
| 3 | Hubungan teman sekerja yang kurang baik |
| 4 | Tidak adanya tindakan sanksi hukum terhadap karyawan yang mangkir |

Sumber : Bagian SDM Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat

Tabel 1.2 diatas menunjukkan keluhan-keluhan yang paling sering dirasakan oleh sebagian besar karyawan. Beberapa keluhan yang dirasa ada kemiripan digabung dengan keluhan-keluhan yang agak mirip. Secara garis besar keluhan karyawan pada Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat adalah tersebut di atas, sehingga perlu adanya perhatian tingkat kepuasan kerjanya karyawan dan gaya kepemimpinan diperbaiki, mengkomunikasikan aturan serta lebih memperhatikan aspirasi dari bawahan, sehingga diharapkan kinerja karyawan tercapai dengan baik.

Dipilihnya Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat dengan alasan bahwa perusahaan tersebut adalah Badan Usaha Milik Negara yang pada operasional kegiatannya mengacu kepada Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 2004, bahwa perusahaan adalah satu kesatuan produksi yang bertujuan mengadakan kegiatan produktif di bidang perumahan regional dan prasarana lingkungan sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah dengan tujuan pelaksanaan pembangunan perumahan rakyat beserta sarana dan prasarana yang mampu mewujudkan pemukiman sesuai dengan rencana pembangunan wilayah atau kota.

Penetapan Perum Perumnas Kantor regional IV Jawa Barat sebagai lokasi penelitian adalah didasarkan beberapa hal sebagai berikut :

1) Adanya pengetahuan dasar tentang fenomena yang layak diteliti yaitu gaya kepemimpinan, di mana dalam pengelolan bisnisnya Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat memiliki berbagai permasalahan yang melingkupi organisasi melingkupi organisasi perusahaan yakni masalah internal seperti masalah kepemimpinan, komunikasi vertikal, dan kepuasan kerja. Permasalahan-permasalahan tersebut perlu diteliti dan dipecahkan karena menyangkut masalah sumber daya manusia sebagai penggerak utama perusahaan. Kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang mempunyai pengaruh ketika dipergunakan dalam kepemimpinan yaitu melalui proses interaksi dengan para pengikutnya yang disebut gaya kepengikutan (*followership style*). Pamudji (1989 : 122).

2) Program penyediaan perumahan rakyat yang ditopang oleh Badan Usaha Milik Negara, di mana misi utama adalah pelayanan pada masyarakat mempunyai tujuan dan sasaran sebagai berikut, bahwa perusahaan adalah kesatuan produksi yang bertujuan mengerjakan kegiatan produktif di bidang perumahan rakyat dan prasarana lingkungan perkotaan sesuai dengan kebijakan pemerintah, maka Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat diharapkan menjadi pengelola perumahan untuk rakyat yang berkualitas namun masih terdapat komplain atau keluhan masyarakat pelanggan (*user*) berkenaan dengan kualitas hasil pekerjaan dan prasarana lingkungan.

3) Sejumlah program perubahan yang terjadi pada saat ini baik perubahan struktur maupun proses perorganisasian, sebagaimana Keputusan Direksi No. : Dirut.016/ KTPS/2011, tanggal 16 Februari 2011 merupakan penyempurnaan susunan organisasi dan tata kerja Perum Perumnas dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, dan dalam beberapa hal untuk efisiensi. Berbagai perubahan tersebut merupakan respon dan antisipasi terhadap tuntutan masyarakat yang bersifat dinamis. Adanya tuntutan masyarakat, mau tidak mau mendorong sebagian besar organisasi publik untuk berubah fokus dan aparat mengalami pergeseran, hal ini mengakibatkan pula perubahan kepemimpinan serta interaksi di dalam organisasi menjadi berubah pula seperti halnya juga dengan kepuasan kerja karyawannya yang diindikasikan dengan tingkat absensi yang cukup tinggi yakni dengan tingkat kemangkiran 4-5%. Keluhan yang dirasakan karyawan adalah :

* Pimpinan kurang mendengarkan aspirasi karyawan.
* Tidak terjalinnya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan sebaliknya
* Hubungan teman sekerja yang kurang harmonis.
* Tidak adanya sanksi hukum terhadap karyawan yang mangkir.

Berdasarkan masalah-masalah penyebab menurunnya kepuasan kerja, peneliti secara khusus tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Consideration* dan *Initiating Structure*, serta Komunikasi Vertikal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.**

1.2 **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas yang dijadikan pernyataan masalah (*problem statement*) dalam penelitian ini adalah rendahnya kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat yang diduga disebabkan oleh gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure* serta komunikasi vertikal yang belum berjalan secara optimal.

Berpedoman dari *problem statement* tersebut dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan *Consideration* dan *Initiating Structure* serta komunikasi vertikal dalam meningkatkan kepuasan kerja pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

2. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *Consideration* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

3. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *Initiating Structure* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

4. Berapa besar pengaruh Komunikasi Vertikal terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

5. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *Consideration* dan *Initiating Structure* serta Komunikasi Vertikal terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

1.3 **Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

a. ***Tujuan Penelitian***

1) Mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *initiating structure*, *consideration*, dan komunikasi vertikal terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat serta dapat mengem-bangkan dan menambah khasanah teori gaya kepemimpinan *initiating structure*, *consideration*, dan komunikasi vertikal.

2) Mengetahui dan menganalisis berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *consideration* terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

3) Mengetahui dan menganalisis berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *initiating structure* terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

4) Mengetahui dan menganalisis berapa besar pengaruh *komunikasi vertikal*  terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

5) Mengetahui dan menganalisis berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure* serta komunikasi *vertikal* terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

b. ***Kegunaan Penelitian***

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi atau kegunaan yang spesifik, baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

1) menginterpretasikan hasil analisis untuk memberikan rekomendasi dan pengayaan materi khususnya tentang teori gaya kepemimpinan *consideration*, *initiating structure*, dan komunikasi vertikal terhadap kepuasan kerja,

2) kegunaan praktis diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan alternatif pemecahan masalah dan menjadi bahan masukan bagi Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat berkaitan dengan gaya kepemimpinan, prinsip-prinsip komunikasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan,

3) bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman yang berharga dalam menganalisis fenomena administrasi publik dan membandingkan dengan teori-teori yang diperoleh sebelumnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 **Kajian Pustaka**

2.1.1 ***Hasil Penelitian Sebelumnya***

Bahan perbandingan dan terdapat relevansi dengan penelitian penulis, maka pada kajian pustaka ini penulis mengambil beberapa hasil penelitian terdahulu, sebagai berikut :

1) Hasil penelitian **Ramlan Ruvendi (2005)** mengenai pengaruh imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor (S3 Universitas Gajah Mada).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dan hubungan antara a) imbalan yang diterima oleh karyawan Balai Besar Industri Hasil pertanian Bogor terhadap kepuasan kerja mereka. b) gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja c) reward bersama dengan gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja karyawan Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara imbalan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi parsial dari 0,6185 dan koefisien regresi untuk variabel imbalan (β1) dari 0,412. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja juga signifikan dengan koefisien korelasi parsial sebesar 0,5495 dan koefisien regresi berganda (β2) sebesar 0,355.

Dalam Uji Analisis Varians (ANOVA) pada persamaan regresi berganda menunjukkan bahwa F-nilai lebih besar daripada F-tabel (F = 58,97> F-tabel = 3,098) atau nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa ada korelasi dan pengaruh yang signifikan antara variabel imbalan semua bersama-sama dengan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien korelasi berganda (R) adalah 0,751 dan R Square (R2) adalah 0,564. Nilai R Square (0,564) berarti bahwa 56,5% variasi proporsi total kepuasan kerja dapat dihilangkan dari persamaan regresi berganda yang digunakan sebagai esti-mator daripada menggunakan nilai rata-rata kepuasan kerja sebagai estimator.

2) Hasil penelitian **Rakhmad Bahagia (2005)** mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan (S3, Universitas Sumatera Utara)

Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi (PDAM Tirtanadi) merupakan salah satu perusahaan Badan usaha Milik daerah (BUMD) Propinsi Sumatera Utara yang beroperasi di Medan dalam rangka melayani sebagian masyarakat Sumatera Utara dalam penyediaan jasa air minum dan pengelolaan air limbah. Dalam pengelolaan bisnisnya, PDAM memiliki beragam permasalahan yang melingkupi organisasi perusahaan yakni masalah internal seperti masalah kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja di PDAM Tirtanadi. Permasalahan-permasalahan internal tersebut perlu diteliti karena menyangkut masalah sumber daya manusia sebagai penggerak utama perusahaan. Jika pegawai PDAM Tirtanadi tidak puas terhadap lingkungan kerjanya akan mendorong rendahnya kinerja total perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji : 1) Pengaruh bersama antara kepemimpinan berorientasi tugas (*initiating structure*), kepemimpinan berorientasi karyawan (*consideration*), kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), dan kebutuhan penghargaan (*self esteem*) terhadap kepuasan kerja. 2) Bagaimana pengaruh parsial antara kepemimpinan berorientasi tugas (*initiating structure*), kepe-mimpinan berorientasi karyawan (*consideration*) kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), dan kebutuhan penghargaan (*self esteem*) terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dan didukung oleh metode-metode survey. Teknik penentuan sampel menggunakan proportionate stratified random sampling. Populasi penelitian ini terdiri dari 300 pegawai Tirtanadi Medan dan 171 pegawai sebagai sampel. Metode pengumpulan data mengguna-kan teknik pengamatan, wawancara, dan kuesioner. Kuesioner ini memanfaatkan beberapa instrumen, di antaranya *Least Preferred Coworker*, *Hierarchy Need of Maslow*, dan *Job Description Index*. Kelayakan instrumen diuji melalui tes validitas dan realibilitas, sedangkan model analisis data memanfaatkan metode regresi berganda dan regresi sederhana.

Hasil dari penelitian ini adalah : 1) Kepemimpinan berorientasi tugas (*initiating structure*) lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan berorienta-si karyawan (*consideration*). 2) Secara simultan diperoleh hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan berorientasi karyawan, kepemim-pinan berorientasi tugas, kebutuhan aktualisasi diri, dan kebutuhan terhadap penghargaan terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi kantor Pusat Medan, 3) Variabel kebutuhan aktualisasi diri adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja, 4) Secara parsial ada pengaruh positif dan sifnifikan masing-masing variabel independen (kepemimpinan berorientasi karya-wan, kepemimpinan berorientasi tugas, kebutuhan aktualisasi diri, dan kebutuhan penghar-gaan) terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi Medan.

3) Hasil penelitian **Darwito (2008)** di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Semarang (S3, Universitas Diponegoro)

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Obyek penelitian ini adalah RSUD Kota Semarang. Permasalahan penelitian merujuk pada fenomena data pada RSUD Kota Semarang, yang ditunjukkan tingkat absensi atau kemangkiran rata-rata yang mencapai 4-5 persen. Permasalahan yang muncul adalah : bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Sebuah permodelan telah dibangun dan lima hipotesis penelitian telah dirumuskan.

Metode sampel menggunakan *Stratified Proportional Random Sampling*. Penelitian ini mempergunakan 120 responden dan keseluruhan responden adalah karyawan dari RSUD Kota Semarang. Analisis data mempergunakan *Structural Equation Model* dengan program komputer Amos 4.01.

Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4) Hasil penelitian **Nova Nurmawilis (2009)** yang melakukan penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu (RSUD ROHUL) (S3, Universitas Sumatera Utara)

Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu (RSUD ROHUL) adalah Rumah Sakit satu-satunya milik pemerintah Rokan Hulu diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Dengan ini diharapkan kinerja RSUD Rokan Hulu akan semakin baik sehingga diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat dan kepuasan yang tinggi dari karyawan. Masalah yang ada pada saat ini adalah tingkat pemanfaatan RSUD Rokan Hulu masih rendah yang menunjukkan masih rendahnya kinerja RSUD Rokan Hulu. Rendahnya kinerja RSUD Rokan Hulu menunjukkan masih rendahnya kinerja karyawan di RSUD Rokan Hulu. Kinerja yang rendah ini disebabkan oleh berbagai faktor seperti gaya kepemim-pinan dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan di Rumah Sakit Daerah Rokan Hulu. Penelitian ini menggunakan metode *survey explanatory*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang didukung dengan wawancara dan observasi. Populasi adalah seluruh karyawan di RSUD Rokan Hulu yang berada pada level di bawah kepala unit, kepala ruang dan sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 84 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis univariat dan regresi linier berganda. Hasil penelitian uji regresi berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Rokan Hulu. Variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel gaya kepemimpinan memprakarsai struktur dengan B= 0,594. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di RSUD Rokan Hulu dianjurkan untuk meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinannya terutama pada aspek memberikan perhatian pada karyawan baru, menemukan keinginan karyawan serta memberikan informasi mengenai organi-sasi dan pihak rumah sakit juga harus lebih memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawannya terutama dalam aspek memberikan kebijakan promosi, penghargaan terhadap keberhasilan tugas serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengem-bangan diri.

5) Hasil penelitian **Avivah (2009)** di RSU PKU Muhamadiyah Bantul ditemukan masalah-masalah berkenaan kepemimpinan (S3, Universitas Diponegoro)

RSU PKU Muhamadiyah Bantul merupakan salah satu organisasi pelayanan kesehatan, Rumah Sakit ini terletak di Jl. Jendral Sudirman No 124 Bantul. Berdasarkan hasil observasi awal di rumah sakit tersebut ditemukan masalah- masalah yaitu : Atasan kurang memperhatikan bawahannya yang mengakibatkan bawahan malas untuk bekerja sehingga pekerjaan sering ditunda-tunda, terjadinya miss komunikasi antara atasan dengan bawahan, dan atasan kurang  peduli terhadap bawahannya, dari masalah tersebut mengakibatkan motivasi kerja karyawan non medis di rumah sakit umum PKU Muhammadiyah Bantul menjadi menurun. Apabila motivasi kerja menurun, maka akan merugikan organisasi itu sendiri, di mana pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepadanya tidak bisa diselesaikan dengan baik.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan pendekatan Cross sectional. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian, tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Sugiyono (2006). *Study cross sectional* merupakan jenis penelitian yang memberikan informasi mengenai situasi yang ada pada satu waktu. Arikunto (2002). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan non medis di RSU PKU Muhammadiyah Bantul yang berjumlah 125 orang sampel yang diambil adalah 95 orang, dengan tehnik *Probability Sampling* dengan *Simple Random Sampling*

Hasil penelitian didapatkan perkiraan untuk R² sebesar 0,17 atau 17 %. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan non medis di RSU PKU Muhammadiyah Bantul sebesar 17%. Dari tabel ANOVA, dapat dilihat bahwa Fhitung = 4,593 Ftabel = 2,48.  Jadi, Fhitung > Ftabel (4,593 >2,48) maka Ho ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada penga-ruh gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan non medis di RSU PKU Muhammadiyah Bantul. Dari tabel *coeficients* dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dominan adalah gaya kepemimpinan partisipatif dengan nilai t sebesar 3,121 alpha sebesar 0,002.

Tabel 1.4

Hasil Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Nama** | **Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Kesimpulan** | **Relevansi dengan Penelitian Penulis** | |
| **Perbedaan** | **Persamaan** |
| 1 | **Ramlan Ruvendi (2005)** | Pengaruh Imbalan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor | Hasil penelitian menun-jukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara im-balan dan gaya kepemim-pinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor | Terdapat hubungan yang signifikan antara imbalan dan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. | * Variabel Imbalan * Variabel komunikasi lebih spesifik kepada komuni-kasi vertikal   Parson (Scott, 1981) | * Variabel gaya kepemim-pinandan kepuasan kerja. |
| 2 | **Rahmat Bahagia (2008)** | Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja di PDAM Tirtanadi Medan. | Gaya kepemimpinan dan motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. | 1. Kepemimpinan berorientasi tugas (*initiating structure*) lebih besar dibanding-kan dengan kepemim-pinan berorientasi karyawan (*consideration*); 2. Secara simultan diper-oleh hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepe-mimpinan berorientasi karyawan, kepemim-pinan berorientasi tugas, kebutuhan aktualisasi diri, dan kebutuhan penghargaan terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan; 3. Variabel kebutuhan aktualisasi diri adalah variabel yang berpe-ngaruh dominan terha-dap kepuasan kerja; 4. Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan masing-masing variabel inde-penden terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan. | * Variabel gaya kepemim-pinan lebih spesifik kepada kepemimpinan *considera-tion* dan *initiating structure*   (Hersey Blanchard ; 1993)   * Variabel motivasi   (Sumidjo, 1984) | * Variabel gaya kepemimpinan * Variabel kepuasan kerja |
| 3 | **Darwito (2008)** | Pengaruh Gaya Kepemim-pinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Orga-nisasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Kota Semarang | Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terha-dap peningkatan kinerja karyawan. | Gaya kepemimpinan ber-pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karya-wan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terha-dap komitmen organisasi. Komitmen organisasi ber-pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpenga-ruh positif terhadap kiner-ja karyawan. | * Variabel gaya kepemim-pinan lebih spesifik kepada gaya kepemimpinan *con-sideration* dan *initiating structute*   (Hersey Blanchard, 1993)   * Komunikasi organisasi   (Scott, 1993)   * Komunikasi vertikal | * Variabel gaya kepe-mimpinan * Variabel kepuasan kerja |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4 | **Nova Nurmawilis (2009)** | Pengaruh Gaya Kepemim-pinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di RSUD Rokan Hulu Pro-pinsi Riau | Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mempu-nyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpenga-ruh terhadap kinerja kar-yawan. Variabel paling besar pengaruhnya terha-dap kinerja karyawan ada-lah variabel gaya kepe-mimpinan memprakarsai struktur. Untuk mening-katkan kinerja karyawan di RSUD Rokan Hulu di-anjurkan untuk mening-katkan efektivitas gaya kepemimpinan terutama pada aspek memberikan perhatian pada karyawan baru, menemukan keingin-an karyawan serta membe-rikan informasi mengenai organisasi dan pihak ru-mah sakit juga harus lebih memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan-nya terutama dalam aspek memberikan kebijakan promosi, penghargaan ter-hadap keberhasilan tugas serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengem-bangan diri. | * Variabel gaya kepemim-pinan dan kepuasan kerja menjadi variabel bebas   (Luthan, 1995)   * Variabel kinerja sebagai variabel terikat   (Mitchell, 1995) | * Variabel gaya kepemim-pinan * Variabel kepuasan kerja |
| 5 | **Neneng Indra Avivah (2009)** | Pengaruh Gaya Kepemim-pinan Terhadap Kepuasan` Kerja KaryaWan Nonmedis di RSU PKU Muhamma-diyah Bantul | Gaya kepemimpinan ber-pengaruh terhadap kepu-asan` kerja karyawan non medis di RSU PKU Muhammadiyah Bantul sebesar 17%. | Ada pengaruh gaya kepe-mimpinan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan non medis di RSU PKU Muhamma-diyah Bantul. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpin-an yang dominan adalah gaya kepemimpinan par-tisipatif. | * Variabel gaya kepemim-pinan tidak spesifik kepada gaya kepemimpinan *con-sideration* dan *initiating structure*   (Stodgill, 1974) | * Variabel gaya kepemimpinan * Variabel kepuasan kerja |

2.1.2 ***Lingkup Administrasi Publik***

Perkembangan teori administrasi publik mengalami perubahan dari waktu ke waktu sesuai dengan tuntutan kehidupan dan perkembangan kemajuan masyarakat yang dibarengi dengan perubahan paradigma berpikir. Atmosudirdjo (199:14) mendefinisikan administrasi sebagai berikut :

Administrasi merupakan fenomena sosial, suatu perwujudan tertentu di dalam masyarakat modern. Eksistensi dari administrasi ini berkait-an dengan organisasi, artinya administrasi itu terdapat di dalam suatu organisasi. Jadi barang siapa menebak hendak mengetahui adanya administrasi dalam masyarakat ia harus mencari terlebih dahulu sua-tu organisasi yang masih hidup, di situ terdapat administrasi.

Administrasi publik (*public administration*) yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah Administrasi Negara, selanjutnya dalam tulisan ini akan disebut administrasi publik, merupakan salah satu aspek dari kegiatan pemerintahan. Administrasi publik merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan proses politik terutama kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan Negara, sehingga administrasi publik itu sudah dikenal sesuai dengan keberadaan sistem politik di suatu Negara. Menurut pemahaman Nigro dan Negro dalam Atmosudirdjo (1999 : 25) menyatakan sebagai berikut :

1. Administrasi publik adalah suatu kerja sama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.

2. Administrasi publik meliputi ketiga cabang pemerintahan : ekse-kutif, legislatif, dan yudikatif, serta hubungan di antara mereka.

3. Administrasi publik memiliki peranan yang penting dalam meru-muskan kebijaksanaan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.

4. Administrasi publik sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.

Pemahaman tersebut di atas bahwa administrasi publik berpengaruh terhadap perumusan dan implementasi kebijakan publik. Menurut Dimock dalam Ermaya (2006 : 33) "Proses administrasi sebagai proses politik, merupakan bagian dari proses politik suatu bangsa (*the administration process is an integral part bofpolitical process of the nation*)". Hal ini bisa dipahami, karena berdasarkan perkembangan paradigma administrasi pada dasarnya administrasi publik itu berasal dari ilmu politik yang ditujukan agar proses kegiatan kenegaraan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya dalam konteks politik, administrasi publik sangat berperan dalam perumusan kebijakan Negara. Hal ini dikemukakan oleh Nigro dan Nigro (1987 : 23) yang menyebutkan bahwa : *For the later of the twentieth century, the public bureaucracy has been the locus of public policy formulation and the major deter-minant of where this country is going*.

Berdasarkan pendapat di atas. maka administrasi publik telah dipandang sebagai bagian yang sama pentingnya dengan fungsi pelaksanaan kebijakan Negara (*public policy implementation*). Menurut Henry (1995 : 3) menyatakan "bahwa pada bagian yang penting di abad ke-20 ini birokrasi pemerintah telah menjadi wadah perumusan kebijakan Negara dan penentu utama ke mana Negara itu akan dituju". Pendapat tersebut didukung oleh Henry (995 : 21-22) yang menyatakan bahwa :

Birokrasi pemerintah semakin dituntut untuk menerapkan prinsip- prinsip efesiensi agar penggunaan sumber daya berlangsung secara optimal di sektor publik. Selain itu dituntut adanya keahlian adminis-trative sehingga dapat diwujudkan pemerintahan yang efisien atau dengan perkataan lain, pejabat dalam administrasi pemerintahan dapat ditingkatkan menjadi lebih profesional.

Penerapan prinsip efesien dalam birokrasi pemerintah agar supaya berjalan secara optimal tentunya dibarengi dengan penggunaan sumber daya aparatus yang lebih profesional. Berdasarkan pendapat di atas. menurut Henry (1995 : 6) menyata-kan bahwa ciri “Administrasi publik tercermin dari definisi dan individu yang bertindak sesuai dengan peranan dan jabatan sehubungan dengan pelaksanaan peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh lembaga legislati, eksekutif dan peradilan”.

Pendapat tersebut secara implisit menganggap bahwa administrasi pubiik terlibat dalam seluruh proses kebijakan publik. Terminologi tentang kebijakan publik (*public policy*) itu sendiri menurut para ahli administrasi, seperti Wahab (2002 : 2) "menggunaaan istilah yang berbeda-beda, karena memang ada yang menggunakan terminologi *public policy* dengan istilah kebijakan publik dan ada pula yang menggunakan istilah kebijaksanaan publik". Pandangan tersebut memaknai bahwa kebijakan publik dan kebijaksanaan publik berada pada terminologi yang sama. Ermaya (2006 : 34) menyatakan bahwa :

Perkembangan lebih lanjut dan suatu administrasi publik sangat ber-kaitan erat dengan struktur birokrasi pemerintah (*the government's bureaucray structure*) yaitu sebagai pengaturan organisasi dan konsep-konsep dalam ilmu politik. Bahkan sekarang, seiring dengan terjadinya fenomena baru berupa perubahan-perubahan peran birokrasi kearah paradigma baru, memandang birokrasi sebagai organisasi pemerintahan yang tidak lagi semata-mata hanya melakukan tugas-tugas pemenuhan akan barang-barang publik (*public goods*) tetapi juga melakukan dorongan dan motivator bagi tumbuh kembangnya peran serta masyarakat.

Administrasi publik perkembangannya sangat erat dengan struktur birokrasi pemerintah. Lebih jauh Menurut Atmosudirdjo (1976 : 9) "memberikan defnisi administrasi publik sebagai organisasi dan administrasi dari unit-unit organisasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan kenegaraan". Sedangkan Kristiadi (199 : 23) menyebutkan : "Tujuan kenegaraan sebagaimana dimaksud adalah upaya mewujud-kan kesejahteraan rakyat melalui penyediaan berbagai barang-barang publik (*public goods*) dan memberikan pelayanan publik (*public service*)".

Siagian (1990 : 8) memberikan pengertian "administrasi sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatus pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan Negara". Berdasarkan uraian tersebut diatas, jelaslah bahwa pendekatan administrasi publik Indonesia berhubungan dengan peranan birokrasi pemerintah, baik pada tingkat pusat maupun pada tingkat daerah. Pengaruh perilaku aparatus dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan publik akan mewarnai budaya organisasi birokrasi yang pada gilirannya akan berpengaruh pada tingkat efektivitas organisasi birokrasi dalam sisten administrasi publik secara keseluruhan.

Pendekatan administrasi publik sebagaimana diuraikan diatas, sangat berhubungan dengan aparatus pemerintah sebagai pembuat kebijakan publik. Hal ini dinyatakan oleh Wahab (2002 : 47) yang menyebutkan bahwa, “Pembuat kebijakan publik adalah para pejabat-pejabat publik termasuk para pegawai senior pemerintah (*public bureaucrats*) yang tugasnya adalah tidak lain untuk memikirkan dan memberikan pelayanan demi kebaikan publik/kemaslahatan umum (*public goods*)”.

Pendapat yang lain tidak sedikit yang menyatakan bahwa pada kenyataannya pakar administrasi menyetujui adanya dikotomi antara politik dan administrasi. Karena pada dasarnya peranan birokrasi pemerintahan bukan saja melaksanakan kebijakan Negara, tetapi juga berperan pula dalam merumuskan kebijakan. Peranan kembar yang dimainkan oleh birokrasi pemerintahan tersebut, memberikan gambaran tentang pentingnya administrasi publik dalam proses politik. Uraian tersebut menunjukkan bahwa administrasi publik yang dalam tingkat operasional dilakukan oleh birokrasi pemerintah memiliki peranan yang lebih besar karena banyak terlibat tidak hanya dalam tingkat implementasi kebijakan (*policy implementation*), tetapi pula dalam tingkat perumusan kebijakan (*policy formulation*) dan evaluasi kebijakan (*public policy evaluation*) .

Islamy (2004 : 9) mengatakan bahwa "Peranan administrasi publik dalam proses politik telah semakin dominan yaitu terlibat dalam proses perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan Negara". Dengan kata lain administrasi publik tidak hanya memainkan peranan instrumental (*instrumental rule*) saja melainkan juga aktif dalam peranan politik. Dengan demikian perumusan kebijakan Negara merupakan hal yang sangat penting dalam administrasi publik.

Menurut White dalam Silalahi (1989 : 17) menyebutkan bahwa, “*Public administration consists of all those operations having for their purpose the fulfil or reinforcement of public poticy* (Administrasi publik terdiri dari semua kegiatan untuk mencapai tujuan atau melaksanakan kebijakan)” Administrasi publik dirumuskan untuk mencapai dan melaksanakan kebijakan negara. Pandangan yang sama dikemukakan oleh Pffifner dan Presthus dalam Silalahi (1989:18) yang menyebutkan, bahwa “*Public administration may be defined as the coordination of individuals and group eforts to carry out public policy*. (Administrasi Publik kiranya dapat dirumuskan sebagai sarana motivasi dari indi-vidu-individu dan kelompok dalam melaksanakan kebijakan negara)”.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, tampak jelas bahwa pendekatan adminislrasi publik Indonesia berhubungan dengan peranan birokrasi pemerintah, baik pada tingkat pusat maupun tingkat daerah. Pengaruh perilaku aparatus dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan publik akan mewarnai budaya organisasi birokrasi yang pada gilirannya sangat berpengaruh pada tingkat efektivitas organisasi birokrasi dalam sistem administrasi publik secara keseluruhan. Dengan demikian administrasi publik dan perumusan kebijakan negara masing-masing memiliki peran sendiri tetapi satu sama lain sangat erat berkaitan dengan masalah-masalah kenegaraan.

2.1.3 ***Lingkup******Kepemimpinan***

Dalam konteks organisasi, baik organisasi privat maupun organisasi publik, kepemimpinan telah menjadi wacana dan praktek harian. Pemilihan pejabat negara pada berbagai tingkatan serta penentuan pemimpin suatu organisasi, semua berkaitan dengan kepemimpinan. Berkenaan dengan kepemimpinan, pertanyaan klasik yang paling mendasar adalah: apakah kepemimpinan itu penting? Ivancevich dalam Harjana (2000 : 461) mengatakan bahwa: “Jika kepemimpinan itu penting, berbagai fakta empiris menunjukkan bahwa efek kepemimpinan terhadap kinerja bawahan adalah rendah”, Bahkan, jauh sebelumnya Pfeffer dalam Harjana (2000 : 104) rnengernukakan bahwa: “Terdapat keraguan akan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi”. Demikian halnya Horner dalam Sukarno (2002 : 270) mengatakan bahwa: “Sepanjang tahun kepemimpinan telah dan sedang dikaji secara ekstensif dalam berbagai konteks dan landasan teoritis". Pada bagian lain Rowley dalam Sukarno (2002 : 89) menekankan bahwa: "Kepemimpinan adalah esensial dalam setiap organisasi". Lebih jauh lagi, Caciope dalam Udaya (1995 : 336) mengatakan bahwa: "Sejumlah besar literatur kepemimpinan dalam berbagai *setting*, aliran serta konsep telah dicurahkan untuk meningkatkan kontribusi terhadap pemahaman mengenai kepemimpinan".

Mumford (1996:217) melakukan kajian teoritis dengan mengemukakan bahwa: "Kepemimpinan merupakan suatu fungsi asosiasi yang universal, suatu fungsi yang umum bagi segenap tahapan yang berbeda proses sosial mulai dari masyarakat yang sangat primitif sampai pada masyarakat yang sangat kompleks". Dalam tulisan klasiknya mengenai kepemimpinan, Stogdill dalam Harjana (2000 : 4) mengemukakan:

Tulisan-tulisan asal mengenai kepemimpinan dapat dibagi ke dalam dua aliran pemikiran. Pertama adalah aliran situasional dan kedua adalah aliran personalistik. Aliran situasional atau environmentalist mernandang kepernimpinan sebagai produk dari situasi dan mem-fokuskan pada aktivitas kelompok. Aliran personalistik menjeiaskan kepemimpinan dalam arti bakat (*traits*) yang memungkinkan indivi-dual memperoleh respek dan kepatuhan.

Namun demikian, dalam dalam evolusi konsep kepemimpinan, penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan mengalami berbagai perkembangan. Secara praktis, hal ini didorong oleh kebutuhan organisasi dalam menghadapi lingkungannya. Menurut Hellriegel dalam Bustami (1994 : 324) bahwa: "Kebutuhan mengenai kepemimpinan yang efektif meningkat secara cepat karena adanya percepatan dalam komplek-sitas dan perubahan lingkungan organisasi". Day dan Lord dalam Pujatmaka (1996 : 383) menekankan arti penting kepemimpinan dalam keberhasilan organisasi, dan mengatakan bahwa: "Kepemimpinan diperlukan demi tercapainya koordinasi (*coordination*) dan pengendalian (*control*)''.

2.1.3.1 ***Definisi dan Mainstream Penelitian Kepemimpinan***

Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli menurut sudut pandang masing-masing. Sedemikian banyaknya deflrnisi, Stogdill dalam Yukl (1989 : 252) menyimpulkan :

Terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini. Secara umum, kepemimpinan didefinisikan dalam term sifat individual, perilaku pemimpin, persepsi bawahan, pengaruh terhadap bawahan, pola-pola interaksi, hubungan-hubungan peran, pengaruhnya atas pencapaian tugas dan tujuan, serta efeknya terhadap budaya organisasi.

Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan pende-katan dan kepentingan mereka dalam penelitian. Yukl (2001:4) mendokumentasikan definisi kepemimpinan dari para ahli yang selama 50 tahun terakhir sering digunakan, yaitu:

a. **Hemphill dan Coons (1957)**.Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama..

b. **Katz dan Kahn (1978)**. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dan mengarahkan organisasi secara rutin.

c. **Burns (1978)**. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya.

d. **Rauch dan Behling (1984)**. Kepemimpinan adalah proses mem-pengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.

e. **Jacobs dan Jacqkues** **(1990)**. Kepemimpinan adalah proses rnemberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk rnelakukan usaha kolektif, dan yang mengakibatkan ketersediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

f. **Schein (1992)**. Kepemirnpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk rnemulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.

g. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang rnemahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya. (Drath dan Palus).

h. **Richard dan Eagel (1986)**. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.

i. **House** et al **(1999)**. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Definisi yang komprehensif nampaknya terlalu sulit untuk dicapai. Karena-nya, kepemimpinan lebih sering diekspresikan melalui berbagai pendekatan yang mendasarinya seperti sifat, perilaku maupun karakteristiknya. Hal ini, sesungguhnya, didasari oleh perkembangan hasil-hasil riset maupun pendekatan riset itu sendiri. Meskipun terdapat perbedaan dalam pengklasifikasian pendekatan dalam penelitian kepemimpinan, narnun perbedaan tersebut tidaklah sebanyak variasi pada definisi.

Van Wort (2003) mengemukakan adanya 6 *mainstreams* teori kepemimpinan dalam lingkup sektor publik yang diuraikan berikut dengan agak rinci, yaitu:

a. **Great Man Theory (Pre-1900)**

Meskipun saat ini relatif jarang diteliti, namun pada dasarnya pengakuan terhadap teori cukup populer seperti yang ditunjukkan oleh biografi tokoh tertentu. Karakteristik utama teori ini adalah:

* Menekankan pada munculnya figur besar seperti Napoleon, George Washington, atau Martin Luther, yang memiliki pengaruh substansial terhadap masyarakat.
* Era yang dipengaruhi oleh pandangan perubahan sosial yang rasional oleh individu dengan bakat yang hebat dan pengetahuan yang luas.

b. **Traits Theory (1900-1948)**

Teori ini muncul sebagai pengakuan terhadap pentingnya bakat alami, dengan mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan tidak berhasil. Karakeristik teori ini:

* Menekankan pada sifat individual (ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin) dan keterampilan (komunikasi dan kemampuan untuk mempengaruhi) yang dimiliki individual dalam melaksanakan seluruh tugas kepemimpinan. Dasar dari teori pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pernimpin alamiah yang dianugerahi dengan beberapa ciri yang tidak di-punyai orang lain. (Robbins, 2006 : 433).
* Era ini secara umum dipengaruhi oleh metodologi ilmiah (khususnya pengukuran industrial) dan secara spesifik oleh manajemen ilmiah (sebagai contoh, definisi peran dan penetapan kompetensi untuk peran tersebut). Stogdill dalarn Yukl (2005:14) mengatakan bahwa: "Terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi".

c. **Contingency Theory (1948-1980)**

Teori ini melanjutkan model-model sebelumnya sebagai basis dengan memasukkan berbagai susunan situasional. Karakteristik utarna rnodel ini:

* Menekankan pada variabel situasional yang harus dihadapi oleh pemimpin, khususnya variabel pengikut dan kinerja.
* Era ini dipengaruhi oleh munculnya teori hubungan manusia, ilmu keperilakuan (misalnya teori motivasi), dan penggunaan rancangan penelitian eksperimental.

d. **Servant (1977-sekarang)**

*Servant theory* memiliki karakteristik utama:

* Menekankan tanggung jawab etis terhadap bawahan, stakeholders, dan masyarakat. Berdasarkan teori ini, teoritisi bisnis cenderung menekankan pelayanan pada bawahan; teoritisi politik menekankan pada warga negara; analis administrasi negara cenderung menekankan pada kepatuhan legal atau warga negara.
* Era ini dipengaruhi oleh sensitivitas sosial yang mulai muncul pada periode 1960-an dan 1970-an.

f . **Multifaceted ( I 990an-sekarang)**

Karakterisitik utama:

* Menekankan pada pengintegrasian aliran-aliran utama, khususnya aliran transaksional (sifat dan perilaku) dan aliran transformasional (visioner, kewirausahaan dan karismatik).
* Era ini dipengaruhi oleh persaingan kuat ekonomi global dan pemahaman mengenai pentingnya pendekatan yang lebih canggih dan holistik terhadap kepemimpinan.

2.1.3.2 ***Gaya Kepemimpinan***

Variabel yang paling banyak dipelajari para pakar adalah gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya dalam merelasikan visinya. Sebagian besar pakar mempergunakan istilah gaya kepemimpinan atau *Leadership Style*. Sebagian lagi mempergunakan istilah pemim-pin atau *leader style .*

Wirawan (2002 : 79) menggunakan istilah gaya kepemimpinan bukan gaya pemimpin dengan alasan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan merupakan observasi dari luar interaksi pemimpin dan pengikut. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh ketika dipergunakan oleh pemimpin dalam kepemimpinannya, yaitu pada saat proses interaksi dengan para pengikutnya. Interaksi ini akan mempengaruhi pola perilaku pengikut yang disebut sebagai gaya kepengikutan atau *followership leadership*

Berkenaan pada definisi khusus mengenai gaya kepemimpinan Hersey dan Blachard dalam **Dharma** (1994:150) menyatakan bahwa:

Gaya kepemimpinan adalah merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul dalam pola diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu.

Dalam hubungannya dengan hal tersebut Thoha (2001:297) mengemukakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”. Berkaitan dengan pendapat di atas Pamudji (1989:122)mengemukakan :

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh ketika dipergunakan oleh pemimpin dalam kepemimpinannya yaitu pada proses interaksi dengan para pengikutnya. Interaksi ini akan mempengaruhi pola perilaku pengikut yang di sebut gaya kepengikutan (*followership style*). Dalam hal interaksi dengan para pengikutnya gaya kepemimpinan yang diterapkan akan berbeda tergantung kepada situasi yang di hadapi.

Dari kesemua pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah merupakan sikap atau perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi bawahan/pengikut agar mengikuti apa yang diinginkannya .

2.1.3.3 ***Pola Perilaku Gaya Kepemimpinan***

Pembahasan tentang gaya kepemimpinan lebih banyak menyoroti perilaku pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi pengikutnya yang ada pada satu kelompok. Berkenaan dengan pola perilaku gaya kepemimpinan Blanchard dalam Dharma (1994:27) mengemukakan :

Gaya kepemimpinan seorang adalah pola perilaku yang dilakukan oleh orang tersebut pada waktu berupaya mempengaruhi orang lain. Persepsi ini mungkin sangat berbeda dengan persepsi pemimpin atas perilakunya sendiri, yang dapat didefinisikan sebagai swa persepsi (s*elf perseption*) dan bukan gaya.

Perbandingan antara persepsi sendiri tentang gaya kepemimpinan dengan persepsi orang lain merupakan hal yang sangat bermanfaat, khususnya karena persepsi seseorang atas dirinya sendiri boleh jadi mencerminkan gaya kepemimpinan yang sebenarnya atau boleh jadi tidak, yang tergantung pada seberapa jauh persamaan persepsi seseorang dengan persepsi orang lain.

Gaya kepemimpinan di mana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Yukl (1989) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

Pola perilaku gaya kepemimpinan memberikan gambaran gaya kepemimpinan tentang kemungkinan terjadinya berbagai pola gaya kepemimpinan dan kecenderungan aktivitas penggunanya. Berkenaan dengan aktivitas penggunaannya Wirawan (2003 : 80) menyatakan bahwa :

Pola perilaku gaya kepemimpinan merupakan adonan sejumlah perila-ku sebagai berikut:

1. ***Perilaku menganalisa karakteristik pengikutnya.*** Dalam mempengaruhi para pengikutnya pemimpin perlu memahami sifat-sifat pribadi, kekuasaan dan keberadaan para pengikutnya. Para pengikutnya merupakan manusia variabilitas perilaku yang terpengaruh oleh lingkungan yang selalu berubah.
2. ***Perilaku memilih dan menggunakan kekuasaan.*** Kekuasaan merupakan salah satu unsur dari gaya kepemimpinan. Kekuasaan apa yang dipilih oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya.
3. ***Perilaku memilih dan menggunakan teknik mempengaruhi.*** Proses kepemimpinan memerlukan teknik mempengaruhi pengikut di sesuaikan dengan karakteristik pengikut dan kekuasaan yang di pilih pemimpinanya.
4. ***Perilaku menggunakan karakteristik pribadi.*** Pemimpin perlu memahami dirinya pribadi sendiri. Misalnya, setiap saat ia perlu mengontrol emosinya jika menyadari dirinya sangat emosional. Ia perlu menggunakan kemampuan berkomunikasi yang berbeda jika berkomunikasi dengan pengikut yang berbeda intelegensia dan budayanya.
5. ***Perilaku menganalisa hasil mempengaruhi.*** Proses mempenga-ruhi seri berbentuk *loop* yang dilakukan berulang-ulang dengan mempergunakan kekuasaan dan teknik yang berbeda setiap saat, pemimpin perlu menganalisa hasil mempengaruhinya. Jika tidak berhasil dia harus merubah kekuasaan, teknik mempengaruhinya, dan gaya kepemimpinannya.
6. ***Perilaku evaluasi hasil kepemimpinan.*** Secara periodik pemimpin harus mengevaluasi hasil kepemimpinannya apakah aktivitas kepemimpinannya telah menghasilkan sasaran yang di tuju, seberapa jauh sistem sosial dari visi yang telah di tetapkan oleh pemimpin.

Pengamatan yang dilakukan oleh universitas Harvard terhadap perilaku pemimpin dan perilaku kelompok kecil yang terdiri dari para mahasiswa dalam “kelompok-kelompok eksperimen”**.** Hasil pengamatannya menyimpulkan bahwa dalam kelompok-kelompok tersebut timbul dua tipologi pemimpin. Pertama diberi nama tipologi sosial-emosional (*Social Emotional Leader*). Gaya kepemimpinan ini dalam kelompoknya banyak perilaku yang menujukan perhatian yang besar terhadap hubungan manusia seperti membuat setiap anggota kelompoknya dapat berbicara dengan mudah dan memberikan dukungan psikologis. Perilaku ini mengekspresikan dimensi hubungan manusia. Tipologi yang kedua adalah pemimpin tugas (*Task Leader*). Pemimpin gaya ini banyak berbicara dan memberi petunjuk untuk melaksa-nakan tugas. Perilaku kepemimpinan seperti ini mengekspresikan dimensi tugas.

Kesimpulan atas dasar pengamatan yang dilakukan Universitas Ohio mengidentifikasikan bahwa perilaku pemimpin pada suatu organisasi senantiasa akan ada pada kedua dimensi hubungan, hanya perbedaannya berada pada penekanan apakah kecenderungan berada pada dimensi hubungan manusia atau pada dimensi tugas. Cathwright dalam Dharma(1994:24) mengemukakah hasil penelitian mengenai kepemimpinan yang dilakukan oleh Survey Research dari Universitas Michigan, bahwa ada dua kelompok karakteristik kepemimpinan. Kelompok pertama adalah “orientasi terhadap karyawan” (*employe orientation*), yang cenderung merupakan dimensi manusia. Kelompok kedua adalah “orientasi produksi” (*production orientation*), yang cenderung merupakan dimensi tugas.

Berkaitan dengan pengamatan tentang karakteristik kepemimpinan di atas, Tannenbaum dan Schimidt dalam Sumijo (1984:64), mengembangkan dimensi kepemimpinan dengan menggunakan dua dimensi yang mendekati dimensi di atas, yaitu yang pertama dimensi penggunaan wewenang (*use of Authority by the leader*), yang cenderung merupakan dimensi tugas. Kedua dimensi bidang atasan untuk bawahan (*area of freedom for subordinate*) cenderung akan dimensi hubungan manusia.

Menurut Blake dan Mouton dalam Sumidjo (1984:67) ada dua dimensi kepemimpinan yaitu pertama “perhatian pada produksi” (*concern for production*) yang cenderung akan dimensi tugas. Kedua, “perhatian kepada manusia” merupakan dimensi hubungan manusia. Berkaitan dengan dimensi hubungan ini, Hersey and Blanchard dalam Dharma (1994:31) berpendapat :

Bahwa dimensi kepemimpinan ada tiga, yaitu pertama : dimensi perilaku tugas (*task behaviour*) yang cenderung merupakan dimensi tugas, yang kedua : dimensi perilaku hubungan (*relationship behaviour*), yang cenderung merupakan dimensi hubungan manusia, ketiga Hersey dan Blanchard menggunakan dimensi efektivitas.

Dimensi efektivitas yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard sebagai-mana yang dikemukakan di atas, merupakan salah satu dimensi yang dikemukakan oleh Reddin, oleh karena itu dalam mengemukakah konsep yang gaya kepemimpinan dikenal teori 3 dimensi kepemimpinan. Lebih lanjut Redin (1970:223) dalam Sumidjo (1984:70) mengungkapkan tiga dimensi kepemimpinan bahwa:

Pertama, dimensi “orientasi tugas” (*task orientation*), yang menun-jukkan sejauh mana seseorang pemimpin memperlihatkan hubungan tugas yang ada pada organisasi dengan bawahan dan dirinya sendiri, dengan upaya-upaya yang dilakukan, seperti mengorganisasikan dan memberi petunjuk. Kedua, dimensi “orientasi hubungan” (*relation orientation*), yang menunjukkan sejauh mana sejauh mana seorang pemimpin memperhatikan hubungan kerja sama antara dirinya dengan para bawahannya yang ada dalam organisasi, upaya-upaya yang dilakukan antara lain seperti memberi kepercayaan, membang-kitkan semangat.

Di samping kedua kepemimpinan yang telah dikemukakan di atas, masih ada dimensi­ ketiga “efektivitas yang menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan sehingga keberhasilan bersama sesuai dengan persyaratan jabatannya.

Pola perilaku gaya kepemimpinan pada hakikatnya adalah merupakan tingkah laku pemimpin sampai seberapa jauh hubungannya dengan dengan bawahan di dalam rangka pengambilan keputusan. Menurut Teori Model Leadership Continum hasil pemikiran Tanennbaum dan Warren Schmidt dalam Sumidjo (1984:64) ada tujuh tingkatan hubungan pemimpin dengan bawahan.

1. Pemimpin membuat dan mengumumkan keputusan terhadap bawahan (*Telling)*.
2. Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan kepada bawahan (*Selling*).
3. Pemimpin menyampaikan ide dan mengundang pertanyaan.
4. Pemimpin memberikan keputusan *tentatife* dan keputusan masih dapat dirubah.
5. Pemimpin memberikan problem dan meminta saran kepada bawahan (*Consulting*).
6. Pemimpin menentukan batasan batasan dan meminta kepada kelompok untuk mengambil keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditentukan (*Joining*).

Berdasarkan teori tersebut pola perilaku gaya kepemimpinan, bertitik tolak dari dua pandangan dasar, yaitu:

1. Berorientasi terhadap pemimpin
2. Berorientasi kepada bawahan

Teori kontinum ini oleh Tannenbaum dan Schmidt dilukiskan dengan model atau gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Model *Leadership Continum.*

Sumber: Tanennbaum dan Schmidt dalam Sumidjo (1984 : 66)

Model atau gambar di atas dapat diterangkan sebagai berikut:

1. Makin bergeser ke kanan, makin meluas kebebasan bawahan, sehingga makin nyata bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, dan sebaliknya makin sempit otoritas pemimpin, jadi pola perilaku pemimpin berorientasi kepada bawahan, atau disebut pula kepemimpinan yang berpola perilaku Demokratis.
2. Makin bergeser ke kiri, makin meluas otoritas pemimpin, sehingga makin sempit atau mungkin dibatasi kebebasan bawahan di dalam keterlibatan. Jadi pola perilaku gaya pemimpin atau di sebut pula kepemimpinan yang berpola perilaku otoriter.

Dari model *Leadership Continum* kemudian berkembang menjadi Two *Dimen-tional Leadership* dan salah satunya di sebut *Managerial Grid* yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton dalam Sumidjo (1984:65). Berdasarkan grafik kepemim-pinan perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi:

1. Perhatiannya terhadap hasil tugas (T).
2. Perhatiannya terhadap bawahan atau hubungan kerja (H).

Menurut penelitian mereka, ada 5 macam tipe kepemimpinan.

1. Tipe (1-1) *Impoverished Leadership.*
2. Tipe (5-5) *Middle of the Road Leadership*.
3. Tipe (1-9) *Coountry Club Leadership.*
4. Tipe (9-1) *Task Leadership.*
5. Tipe (9-9) *Team Leadership.*

Kelima Tipe kepemimpinan Tersebut oleh Blake dan Moutin digambarkan sebagai berikut:



9 - 9

Gambar 2. Grafik Kepemimpinan

Sumber: Blake dan Mouton dalam Wahjo Sumidjo (1984: 64)

Masing-masing tipe mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

**Tipe (1-1) *Improverished Leadership.***

* Pemimpin menghindarkan segala bentuk tanggung jawab.
* Perhatian pemimpin terhadap hubungan kerja atau bawahan (H), maupun terhadap pekerjaan (T) sangat kurang.

Tipe (5-5) *Middle of the Road Leadership*.

* Pemimpin cukup memperhatikan moral dan mempertahankan moral bawahan pada tingkat yang memuaskan.
* Hubungan antara pemimpin dengan bawahan dalam suasana kebapakan.

Tetapi kelemahannya tidak memiliki dan dasar yang baik untuk berinovasi dan tidak kreatif. Dalam perkembangan jangka panjang tipe kepemimpinan ini akan ketinggalan.

**Tipe (1-9) *Country Club Leadership*.**

Pemimpin lebih menekankan kepada kepentingan bawahan atau hubungan kerja. Akibatnya hasil kurang diperhatikan sebab mementingkan hubungan kerja atau bawahan.

**Tipe (9-1) *Task Leadership*.**

Pemimpin sangat mementingkan tugas atau hasil, akibatnya bawahan dianggap tidak penting dan sewaktu-waktu dapat diganti. Pemimpin tipe ini adalah otoriter, keterampilan, peningkatan bawahan dianggap tidak perlu.

**Tipe (9-9) *Team Leadership*.**

Pemimpin sangat menaruh perhatian besar terhadap hasil maupun hubungan kerja. Sikap pemimpin tersebut akan mendorong timbulnya kebutuhan bawahan untuk berpikir dan berproduksi. Terciptanya hubungan yang matang satu sama lain dan sangat dirasakan manfaatnya terhadap organisasi, manfaatnya adalah:

* Adanya peningkatan hasil.
* Bertambah baiknya hubungan antar kelompok.
* Kemanfaatan kelompok lebih efektif
* Pertentangan atau suasana bersaing yang tidak sehat antar bawahan sangat kurang.
* Meningkatkan saling pengertian antar individu.
* Meningkatkan usaha kreativitas individu.

1. *Pendekatan yang Berorientasi pada Sifat Kepemimpinan*

Pendekatan ini dilandasi asumsi bahwa pemimpin mempunyai kelebihan dari orang-orang yang dipimpinnya. Tead dalam Sumidjo (1984: 69) mengemukakan :

1. *Physcal and nervous energy* (energi jasmani dan saraf / rohani).
2. *A sense of Purpose and direction* (kepastian akan maksud, arah, tujuan)
3. *Enthusiasm* (perhatian yang besar)
4. *Friendliness and affection* (ramah tamah, penuh rasa persahabatan dan ketulusan)
5. *Intregrity* (intregritas atau pribadi yang kuat).
6. *Technical mastery* (kecakapan teknis)
7. *Decisiveness* (mudah menetapkan keputusan)
8. *Intellegence* (cerdas)
9. *Teaching skill* (kecakapan mengajar)
10. *Faith* (keyakinan)

Kesepuluh kriteria sifat yang dikemukakan di atas, menunjukan bahwa per-syaratan dimiliki oleh seorang pemimpin mempunyai kelebihan dari yang dipimpin-nya. Teori sifat (*Traits Theory*) sebagaimana yang di ungkapkan oleh Stodgill (1974:17) dalam Marwansyah (2000:167) mengatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri atau perilaku tertentu yang menjamin keberhasilannya pada setiap situasi. Berkaitan dengan pendapat Stodgill di atas, Kirkpatrick dan Locke dalam Marwansyah (2000:171) menyimpulkan sifat-sifat kepemimpinan yang berhasil dalam mempengaruhi bawahanya sebagai berikut:

|  |  |
| --- | --- |
| Karakteristik atau Sifat | Deskripsi |
| * Drive | * Hasrat untuk berprestasi, ambisi, energi, kegigihan, prakarsa. |
| * Motivasi Kepemimpinan | * Hasrat untuk menerapkan pengaruh terhadap orang lain untuk mencapai tujuan bersama. |
| * Kepercayaan diri | * Percaya kepada kemampuan diri sendiri. |
| * Kemampuan Kognitif | * Cerdas, kemampuan untuk memadukan dan menginterpretasikan sejumlah informasi. |
| * Kreatifitas | * Orisinalitas. |
| * Fleksibilitas | * Kemampuan untuk beradaptasi dengan kebutuhan pengikut |

Gambar 3. Karakteristik Pemimpin yang berhasil.

Sumber: Patrick dan Locke dalam Marwansyah (2000:171)

Memperhatikan pendapat yang dikemukakan di atas tentang pendekatan yang berorientasi pada sifat kepemimpinan, maka seseorang pemimpin yang berada pada organisasi manapun termasuk kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat, hendaknya mempunyai sifat-sifat sebagai seorang pemimpin. Untuk penerapan gaya kepemimpinan adaptasi, idealnya mempunyai ke 6 (enam) sifat yang dikemukakan oleh Kirkpatrick dan Locke, atau setidaknya mempunyai kemampuan kognitif dan fleksibilitas. Dengan adanya kemampuan kognitif diharapkan seorang pemimpin akan dapat melakukan perpaduan dan menginterpretasikan sejumlah informasi secara tepat. Adanya fleksibilitas diharapkan pimpinan mempunyai kemampuan untuk melakukan penyesuaian secara cepat dan tepat terhadap perkembangan situasi serta tuntutan kebutuhan pengikutnya.

1. *Pendekatan Situasional.*

Pendekatan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada sifat kepemimpinan itu hasilnya menimbulkan ketidakpuasan (Yukl, 1994:48), karena tidak dapat menemukan sifat dan karakteristik yang esensial dari seorang pemimpin, dan tidak dapat membedakan secara tegas sifat-sifat serta karakteristik pemimpin dan bukan pemimpin. Hal ini mendorong para peneliti tersebut cenderung menganut asumsi yang sama, yaitu bahwa sifat-sifat karakteristik serta keahlian pemimpin yang efektif bervariasi dari satu kelompok ke kelompok lainnya dan dari satu situasi ke situasi lainnya. Asumsi ini menjadi penyebab timbulnya anggapan pemimpin itu ditimbul-kan oleh situasinya. Dengan kata lain, pemimpin timbul sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan pada situasi tertentu, dan kepemimpinan merupakan kepemimpinan situasional, dan bila pemimpin yang ada gagal memenuhi kebutuhan pada situasi tertentu, dan kepemimpinan merupakan kepemimpinan situasional, dan bila pemimpin yang ada gagal memenuhi tuntutan situasi yang sudah berubah, maka akan timbul pemimpin lain yang dapat memenuhi situasi tersebut.

Penelitian Burk dalam Marwansyah (2000:224) terdapat anggota angkatan laut yang tergabung dalam kapal-kapal perang menunjukkan kepemimpinan tersebut sangat erat kaitannya dengan aktivitas atau situasi yang sedang dihadapi. Dalam pertempuran para perwira yang menjalankan kepemimpinan, pada waktu istirahat kepemimpinan dilaksanakan oleh anggota yang mempunyai keahlian untuk membuat orang-orang rileks dan bergembira, seperti anggota yang pandai mencerita-kan humor dan anggota yang pandai bergurau. Pada waktu kembali ke pangkalan yang memimpin adalah anggota-anggota yang mempunyai banyak kenalan di darat.

Hasil penelitian tentang pendekatan situasional di atas, mengindikasikan bahwa banyak pemimpin yang gagal karena kurangnya kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan adaptasi sangat erat kaitannya dengan faktor situasi di lingkungan organisasi. Dengan kata lain bahwa faktor lingkungan akan menentukan keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan adaptasi pada satu organisasi.

1. *Pendekatan Fungsional*

Marwansyah (2000:228) mengemukakan “perkembangan pendekatan fungsional banyak dipengaruhi oleh Kurt Lewin, penemu teori “analisis medan kekuatan” (*force field analysis*), yang melakukan penelitian tentang “dinamika kelompok”, pendekatan fungsional ini juga menggunakan hasil penelitian hubungan manusia (*human relation movement*)”. Perhatian utama para peneliti dipusatkan pada berbagai perilaku orang-orang dalam kelompok yang berpengaruh terhadap usaha untuk mempertahankan eksistensi kelompok dan pencapaian tujuan kelompok tersebut. Kepemimpinan dalam situasi seperti tersebut, meliputi setiap perilaku anggota-anggota kelompok, temasuk pemimpinya yang membantu memelihara dan mengembangkan kelompok, serta melaksanakan tugas pencapaian tujuan kelompok.

Kepemimpinan menurut pendekatan fungsional, dapat dilakukan oleh satu orang atau banyak orang dalam kelompok tersebut. Pandangan ini memberi arti kepemimpinan bukan sebagai sesuatu sebagian atau seluruhnya dimiliki atau tidak dimiliki oleh seseorang, tetapi merupakan berbagai tingkatan kualitas perbuatan anggota-anggota kelompok yang berfungsi untuk mempertahankan eksistensi kelompok dalam mencapai tujuan kelompok.

Dengan demikian maka kepemimpinan itu sampai pada tingkatan tertentu dapat dilakukan oleh setiap anggota kelompok, dan tidak terikat pada kelompok. Pendekatan fungsional ini mempertimbangkan hal-hal yang berkaitan dengan situasinya. Pendekatan ini mempunyai asumsi bahwa kelompok-kelompok dan pemimpin-pemimpinnya senantiasa menghadapi dua hal yang sangat mendasar dan saling berkaitan. Pertama, kelompok-kelompok terus berusaha dan mencari berbagai cara untuk memecahkan masalah dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan kelompok. Kedua, anggota kelompok terus berusaha memperkuat, menyempurnakan dan mengembangkan kelompok serta menyelesaikan masalah-masalah dan memelihara internal di antara mereka.

Perilaku anggota kelompok yang berfungsi efektif dalam memecahkan tugas-tugas kelompok antara lain adalah sebagai berikut:

Meminta penjelasan atas masalah-masalah yang sedang di hadapi, menyimpulkan pendapat anggota-anggota lain, memberi dan menerima informasi, mengajukan saran, gagasan baru dan tindakan untuk memecahkan masalah, mengoordinasikan pendapat dan saran-saran yang dikemukakan anggota-anggota lain.

Perilaku pemimpin dan anggota kelompok dalam memelihara interaksi dan memecahkan masalah-masalah internal kelompok, adalah sebagai berikut:

Memberi kesempatan kepada setiap anggota untuk mengemukakan pandangannya, menyelesaikan konflik yang timbul di antara anggota kelompok mengusahakan terciptanya keserasian dan keselarasan di antara anggota kelompok, menciptakan komunikasi terbuka, menyalurkan perasaan yang timbul dalam proses interaksi dalam kelompok dan sebagainya.

Dalam urainya selanjutnya akan di fokuskan pada pola gaya kepemimpinan *Consideration* dan *Initiating Structure*, sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

2.1.4 ***Gaya Kepemimpinan Consideration dan Initiating Structure***

Pedoman lain untuk mempelajari gaya kepemimpinan, khususnya setelah perang dunia kedua dapat diutarakan hasil penelitian Universitas Ohio yang telah menemukan dua dimensi utama sebagai suatu perilaku individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dimensi *consideration* dan *initiating structure.* Sesungguhnya kedua macam kecenderungan perilaku tersebut pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari pada gaya kepemimpinan.

Beberapa penulis pernah berargumentasi bahwa memang terdapat “gaya terbaik” yakni yang berusaha mengoptimalisasikan produktivitas dan kepuasan manusia serta pertumbuhan dan perkembangan dalam semua situasi. Akan tetapi, penelitian selanjutnya dalam beberapa dasawarsa terakhir telah jelas mendukung sanggahan bahwa sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya sesuai situasi dengan situasi tertentu.

Gagasan penyelidikan kepemimpinan sebelumnya telah dimulai tahun 1945 oleh Biro Urusan dan Penelitian pada Ohio State University, dengan mengadakan pencatatan-pencatatan mengenai berbagai dimensi perilaku pemimpin yang efektif, pola-pola kelakuan yang bagaimana yang ditampilkan oleh para pemimpin. Akhirnya dari berbagai pencatatan yang dilakukan diperoleh gambaran mengenai perilaku pemimpin yaitu dua macam gaya dikenal dengan nama *Consediration* dan *Initiating Structure.*

2.1.4.1 ***Gaya Kepemimpinan Consideration***

Sikapsaling percaya dan penuh pertimbangan merupakan gaya paling utama dalam gaya kepemimpinan. Thoha (2001:26) mengemukakah bahwa, “*Considera-tion*, adalah menggambarkan perilaku pimpinan dengan bawahan yang kemudian ditandai dengan sikap saling percaya menghargai, rasa setia kawanan pemberian penghargaan atas dukungan bawahan, dan komunikasi informal yang efektif”.

Dalam hal gaya kepemimpinan *Consediration* Sumidjo (1984:62) mengemuka-kan bahwa gaya kepemimpinan *Consediration* adalah perilaku pemimpin yang cenderung ke arah bawahan. Oleh karena itu ciri-ciri pemimpin mempunyai hubungan ke arah bawahan sebagai berikut:

* Ramah tamah
* Mendukung dan membela bawahan
* Mau berkonsultasi
* Mau mendengarkan bawahan
* Mau menerima usulan bawahan
* Memikirkan kesejahteraan bawahan
* Memperlakukan setingkat dirinya

*Consideration* adalah derajat seberapa besar seorang pemimpin bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraannya. Indikator-indikator penting dari gaya kepemimpinan *consideration* dalam implementasinya dikemukakan oleh Wirawan (2003 : 83) sebagai berikut :

1. Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan yang dihadapi bawahan.

3. Menerima saran bawahan.

4. Memperhatikan kesejahteraan bawahan.

2.1.4.2 ***Gaya Kepemimpinan Initiating Structure***

Hubungan kerja di dalam menciptakan pola organisasi adalah ciri yang dominan dalam kepemimpinan sebagaimana dikemukakan Thoha (2001:26) bahwa, “*Initiating structure* menunjukkan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas”. Dalam gaya kepemimpinan *initiating structure* cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi daripada memperhatikan bawahan. Oleh karena itu perilaku pemimpin mempunyai ciri-ciri:

* Memberikan kritik pelaksanaan pekerjaan yang jelek
* Menekankan pentingnya batas waktu pelaksanaan tugas-tugas kepada bawahan
* Selalu memberitahukan apa-apa yang dikerjakan bawahan.
* Selalu memberi petunjuk bawahan bagaimana melaksanakan tugas
* Memberikan standar tertentu atas pekerjaan
* Meminta bawahan agar selalu menuruti dan mengikuti standar yang telah di tetapkan
* Selalu mengawasi apakah bawahan bekerja sepenuh perhatian

*Initiating structure* adalah derajat seberapa besar seorang pemimpin mendefini-sikan dan menstruktur tugas dan perannya dengan bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator-indikator penting dari kepemimpinan *initiating structure* dalam implementasinya dikemukakan oleh **Wirawan (2003 : 83)** sebagai berikut :

1. Mengkritik dan marah kepada bawahannya yang malas dan berkinerja rendah.

2. Memberi tugas kepada bawahan secara rinci.

3. Mengingatkan kepada bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja.

4. Mengkoordinasi dan mensupervisi bawahan secara ketat.

5. Menentukan target keluaran.

Perilaku gaya kepemimpinan dapat pula merupakan dua dimensi kombinasi yang dapat dirancang dari hal tersebut akan menghasilkan 4 gaya kepemimpinan :

* + *Consederation* Rendah, *Initiating Structure* Rendah.
  + *Consederation* Tinggi, *Initiating Structure* Rendah.
  + *Consederation* Rendah, *Initiating Structure* Rendah.
  + *Consederation* Tinggi, *Initiating Structure* Tinggi.

Kombinasi tersebut dapat terlihat seperti gambar berikut.

|  |  |
| --- | --- |
| Tinggi perhatian dan rendah struktur  Tinggi  Perhatian  Rendah | Tinggi struktur dan tinggi perhatian |
| Rendah struktur dan rendah perhatian | Tinggi struktur dan rendah perhatian |

Rendah Struktur Inisiatif Tinggi

Gambar 4.

Segi empat kepemimpinan dari Universitas Ohio

Sumber: Hersey dan Blachard dalam Dharma (1994:106)

Kesimpulan para peneliti, gaya kepemimpinan yang paling effektif adalah gaya kepemimpinan yang memiliki nilai skor pada *Consediration* tinggi, dan *Initiating Structure* tinggi. Penyesuaian gaya ini adalah suatu derajat perilaku pemimpin yang sesuai dengan kehendak dari suatu lingkungan tertentu. Thoha (2001:87) mengemukakan

Penyesuaian Gaya dapat pula dinamakan keluwesan (*Flexibility*) gaya, karena dengan mudah perilaku pemimpin tersebut menyesuaikan dengan lingkungan tertentu. Dengan demikian seorang pemimpin yang mempunyai tingkat gaya (*Style Range*) yang sempit dapat efektif sepanjang periode waktu tertentu asalkan pemimpin tersebut tetap berada pada situasi yang memungkinkan gayanya mempunyai sukses besar. Sebaliknya seorang pemimpin yang mempunyai tingkat gaya yang besar, bisa tidak efektif kalau gaya perilakunya tidak sesuai dengan tuntutan situasi.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Ohio University tersebut, Keating dalam Harjana (2002:11) mengembangkan ciri-cirinya sebagai berikut:

1. *Kekompakan tinggi dan kerja rendah*

Gaya kepemimpinan ini berusaha menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok. Tetapi kurang memperhatikan unsur tercapainya tujuan kelompok atau penyelesaian tugas bersama. Inilah gaya kepemimpinan dalam perkumpulan-perkumpulan sosial rekreatif. Dalam perkumpulan-perkumpulan semacam itu seperti kelompok rekreasi, paguyuban persahabatan, sebagian besar perhatian diberikan pada hubungan antara para anggota, keakraban, dukungan dan relasi, kerja kelompok, kalau ada, sedikit dan kadang-kadang saja, maka gaya ini tidak akan jalan. Jika dipergunakan bagi kelompok yang bertujuan mau mencapai sesuatu, kelompok yang harus pro-duktif bukanlah pertama-tama keakraban dan kegembiraan bersama, tetapi selesainya tugas, tercapainya tujuan. Dengan gaya kepemimpinan itu para anggota yang berminat pada hasil kerja bersama akan kecewa, mereka mengira bahwa mereka berkumpul untuk mengerjakan sesuatu, tetapi ternyata hanya untuk senang-senang. Suasana akrab tidak dapat lama bertahan dan pertemuan akan bubar, karena tujuan kelompok tidak tercapai.

1. *Kerja tinggi kekompakan rendah*

Gaya kepemimpinan ini menekankan segi penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan kelompok. Gaya kepemimpinan ini menampilkan gaya kepemimpinan yang amat kreatif. Gaya kepemimpinan ini baik untuk kelompok yang baru dibentuk, yang membutuhkan tujuan dan sasaran yang jelas dan kelompok yang membutuhkan tujuan dan sasaran jelas, dan kelompok yang telah kehilangan arah. Tidak mempunyai lagi tujuan dan sasaran, tidak mempunyai kriteria untuk meninjau hasil kerjanya, yang sudah kacau dan tidak berarti lagi. Karena gaya ini memberikan kejelasan tujuan dan sasaran serta pengawasan yang ketat atas usaha mencapai tujuan dan sasaran serta pengawasan itu. Gaya kepemimpinan yang direktif ini tepat untuk dipergunakan dalam usaha dagang yang penuh persaingan. Situasi gawat dan kekompakan rendah, dapat berguna jika dipergunakan sesuai dengan situasi kelompok. Namun gaya kepemimpinan itu jarang dapat berhasil jika dipergunakan untuk jangka waktu terlalu lama. Gaya ini dapat mendorong usaha kelompok. Tetapi jarang dukungan dorongan pujian. Gaya itu tidak akan bertahan lama untuk jangka terlalu lama tanpa meninggikan segi keakraban, kekompakan dan hubungan antar para anggota. Gaya itu diselingi dengan meningkatkan unsur hubungan manusia dalam kelompok. Busur pun tidak dapat direntang terus tanpa bahaya panah.

1. *Kerja tinggi dan kekompakan tinggi*

Gaya kepemimpinan yang menjaga kerja dan sekelompokan kepemimpinan tinggi cocok dipergunakan untuk membentuk kelompok. Kelompok yang baru dibentuk membutuhkan kejelasan tujuan dan sasaran. Waktu menggunakan gaya kepemimpinan ini untuk membentuk kelompok, pemimpin perlu melengkapinya dengan contoh. Pemimpin itu perlu menjadi model untuk kelompok dengan menunjukkan perilaku yang membuat kelompok efektif dan puas. Pada waktu para anggota kelompok sudah mulai mampu menjalankan tugas yang berhubungan dengan pengembangan kekompakan kelompok, pemimpin mendukungnya.

Tujuan yang sebaiknya dicapai ialah membantu kelompok menjadi kelompok yang menjadi matang yang mampu menjalankan kedua tugas kepemimpinan di atas. Untuk pembentukan kelompok gaya ini lebih cocok daripada gaya kepemimpinan kerja tinggi dan kekompakan rendah. Karena gaya kepemimpinan itu lebih berat sebelah. Mungkin para anggota lebih menyukai tugas terpenuhi harapannya, tetapi kelompok yang menginginkan keakraban dapat dikecewakan.

Gaya kepemimpinan kerja tinggi dan kekompakan tinggi, menjadi tidak cocok untuk dipakai, kalau tugas menyelesaikan kerja dan menjaga kekompakan kelompok sudah ditangani oleh kebanyakan para anggota kelompok secara baik, sebab akan merusak pertumbuhan kelompok menuju kedewasaan dan membuat para anggota tetap tergantung pada pemimpin. Kelompok yang sudah matang tidak menyukai gaya kepemimpinan itu, bagi kelompok yang sudah jadi, pemimpin yang mempergunakan gaya kerja tinggi dan kekompakan tinggi akan tampak lucu.

1. *Kerja rendah dan kekompakan rendah*

Gaya kepemimpinan yang kurang menekankan penyelesaian tugas dan kekompakan kelompok cocok untuk kelompok yang sudah jelas akan tujuan dan sasarannya, gamblang akan cara untuk mencapai tujuan sasaran itu, dan mengetahui cara menjaga kehidupan kelompok selama mencapai tujuan dan sasarannya. Gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang menggairahkan untuk kelompok yang sudah jadi. Keputusan untuk mempergunakan gaya kepemimpinan itu amat tergantung pada sejarah dan keadaan kelompok yang ada. Apakah kelompok itu memang sudah dan masih mampu menjaga kekompakan kelompok; apakah kelompok itu sudah dan masih mempergunakan struktur kerja dan cara kerja yang sehat, apakah kelompok itu masih peka terhadap kebutuhan kelompok? Kalau kelompok memang sudah matang, tugas pemimpin menjadi terbatas dan melengkapi hal-hal yang belum di tangani kelompok.

Gaya kepemimpinan kerja rendah dan kekompakan rendah tidak cocok dipergunakan untuk kelompok yang belum jadi, masih mentah. Gaya kepemimpinan itu lemah dan tidak akan menghasilkan apa-apa. Gaya kepemimpinan itu akan dilihat oleh kelompok sebagai kepemimpinan yang ‘banci’, karena tidak mem-berikan kekuatan, hidup dan kejelasan arah yang diharapkan. Kelompok yang belum jadi akan merasa sebagai tanpa pimpinan. Akibatnya kelompok menjadi bingung dan tak tahu akan berbuat apa.

Keempat gaya itu tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk dibandingkan satu sama lain. Tidak ada gaya yang baik atau buruk, kepemimpinan adalah situasional. Kepemimpinan yang baik tergantung dari kemampuan untuk menilai keadaan kelompok dan memberikan kepemimpinan yang dibutuhkan sesuai dengan tingkat perkembangan kelompok yang ada.

2.1.5 ***Lingkup Komunikasi***

2.1.5.1 ***Komunikasi Organisasi***

R. Wayne Pace dan Don F. Faules dalam Mulyana (1998:121) mengklasifikasi-kan definisi komunikasi organisasi menjadi dua, yakni definisi fungsional dan definisi *interpretative*. Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Sedangkan definisi interpretative komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu "batas organisasional (*organization boundary*)".

Selanjutnya R. Wayne Pace Don F. Faules dalam Mulyana (1998:3l-33) mengatakan, “Dengan kata lain, definisi *interpretative* komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Jadi, perspektif *interpretative* menekankan peranan "orang-orang" dan "proses" dalam menciptakan makna. Makna tersebut tidak hanya pada orang, namun juga dalam "transaksi" itu sendiri. Sifat terpenting komunikasi organiasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi. Bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi”.

Memperjelas pengertian komunikasi yang merupakan bagian dari fungsi manajemen, maka peneliti kemukakan mengenai komunikasi di dalam organisasi menurut Ruben dalam Muhamad (1995 : 271), yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan

Setiap informasi harus dikomunikasikan kepada para atasan agar mereka mempunyai dasar perencanaan, rencana-rencana harus dikomunikasikan kepada pihak agar dilaksanakan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang penugasan jabatan mereka.

3. Pengarahan

Mengharuskan atasan untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan kelompok dapat di capai.

Panuju (2001:45) mengemukakan, bahwa “Masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses organisasi. Bahkan boleh dikata, organisasi tanpa komunikasi ibarat sebuah mobil yang di dalamnya terdapat rangkaian alat-alat otomotif, yang terpaksa tidak berfungsi karena tidak adanya aliran fungsi antara satu bagian dengan bagian yang lain. *Connection* komunikasi merupakan sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi”. Komunikasi memungkinkan orang mengorganisasi dan mengkoordinir kegiatan mereka untuk mencapai tujuan bersama, tetapi komunikasi itu tidak hanya menyampaikan informasi atau mentransfer makna saja. Tetapi membentuk makna dan mengembangkan harapan mengenai apa yang sedang terjadi di sekitar mereka dan antara mereka satu sama lain melalui pertukaran simbol.

Dalam kaitannya dengan ini, Chester Barnard salah seorang sarjana perilaku organisasi dahulu, menekankan bahwa "Dalam setiap teori lengkap (*exhaustive*) mengenai organisasi, komunikasi itu menduduki tempat sentral, karena struktur; keluasan (*extensiveness*) dan ruang lingkup organisasi itu hampir seluruhnya ditentu-kan oleh teknik-teknik komunikasi". Bahkan Simon ketika menulis menyatakan bahwa "Pertanyaan yang harus diajukan mengenai setiap proses administratif adalah: Bagaimana ia mempengaruhi keputusan individu itu? Tanpa komunikasi jawabnya tentulah selalu: la tidak mempengaruhinya sama sekali”. Pandangan ini menggam-barkan betapa komunikasi itu merupakan suatu "kekuatan yang luar biasa" dalam kehidupan organisasi.

Agar pesan-pesan yang disampaikan menunjukkan kesamaan arti Lawrence dan Schramm dalam Sutarto (1991: 9) menyarankan agar "Pesan direncanakan isinya sedemikian rupa, sehingga mengandung perubahan-perubahan psikologis dan sosiologis”. Pesan itu dapat dipahami dengan pengertian didasarkan pada pengalaman-pengalaman komunikan untuk melihat keputusan atau nilai praktis yang besar dari sasaran yang dikemukakan. Jika tidak demikian, menurut Schramm dalam Soetarto (1991 : 10), menyabkan bahwa: “Betapa sibuknya menggeser pesan dari titik yang satu ke titik yang lain, namun kecil sekali kemungkinan akan banyak terlaksana perubahan yang diinginkan."

Komunikasi dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas, Sugandha (1986:91) berpendapat bahwa: "Tanpa komunikasi tidak mungkin kerjasama antar manusia dapat terbentuk bahkan tidak mungkin kewenangan dan tugas seseorang dapat dijalankan". Berdasarkan pendapat para pakar di atas dapat diasumsikan bahwa komu-nikasi memegang peranan yang penting di dalam aktivitas suatu organisasi. Tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi sangat bergantung pada pihak pimpinan

2.1.5.2 ***Komunikasi Vertikal***

Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal. Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi organisasi, yaitu :

1. *Downward communication* atau komunikasi kepada bawahan.

2. *Upward communication* atau komunikasi kepada atasan.

3. *Horizontal communication* atau komunikasi horizontal.

Selanjutnya peneliti sampaikan pengertian komunikasi vertikal dari Effendy (1986 : 18) sebagai berikut :

Komunikasi verfikal adalah komunikasi dari atas ke bawah (*down ward communication*) dari bawah ke atas (*up ward communication*) adalah komunikasi dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal pimpinan memberikan instruksi ini, penjelasan-penjelasan dan lain-lainnya kepada bawahannya. Dalam pada itu, bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam manajemen penting sekali, oleh karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan ke bawahan, proses manajemen besar kemungkinan tidak berjalan sebagaimana diharapkan. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan, gagasan, atau saran dari para bawahan sebagai petunjuk efektif tidaknya dan efisien tidaknya kebijaksanaan yang telah dilakukan.

1. ***Komunikasi Vertikal ke Bawah***

Komunikasi vertikal ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai, namun dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen.

Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, di antaranya: (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Sedangkan untuk pemilihan metode dan media dalam proses komunikasi ke bawah dapat melalui: (1) tulisan saja, (2) lisan saja, (3) tulisan diikuti lisan, dan (4) lisan diikuti tulisan sebagai pedoman yang dapat membantu pimpinan dalam berkomunikasi kepada bawahan. Pedoman ini disarankan oleh Down, Linkugel dan Berg (Koechler, 198) (dalam Pace, 1989).

1) Saluran yang digunakan dan informasi yang dikirimkan hendaklah yang betul-betul dikenal oleh pimpinan dan karyawan.

2) Pimpinan hendaklah tahu persis apa yang ingin dicapainya dengan komunikasinya itu.

3) Cari komunikasi hendaklah langsung dan sependek mungkin. Urnumnya komunikasi personal lebih disukai karyawan, karena cepat dan adanya kemungkinan untuk mendapat penjelasan dari pesan itu.

4) Komunikasi manusia tidak pernah pasti dan pimpinan perlu berusaha agar pesan itu jelas dan konsisten. Kejelasan dan konsistensi dinilai oleh karyawan. Oleh karena itu pimpinan perlu berorientasi kepada reaksi karyawan mengenai pesan tersebut.

5) Batas waktu adalah penting. Ada kemungkinan batas optimal untuk menye-barluaskan informasi. Suatu informasi mungkin disampaikan terlalu cepat atau terlalu lambat dari waktu yang diperlukan oleh karyawan.

2. ***Komunikasi Vertikal ke Atas***

Komunikasi vertikal ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Jenis komunikasi ini biasanya mencakup (1) kegiatan yang berkaitan, dengan pekerjaan. Artinya, apa yang sedang terjadi di pekerjakan, seberapa jauh pencapaian-nya, apa yang masih harus dilakukan, dan masalah lain yang serupa; (2) masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum terjawab; (3) berbagai gagasan untuk perubahan dan saran-saran perbaikan; dan (4) perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Seperti telah dikatakan di atas bahwa komunikasi ke atas ini penting untuk pembuatan keputusan maka agar komunikasi ini berjalan lancar dan memberikan informasi seperti yang diharapkan maka perlu diprogramkan secara khusus. Untuk menyusun program ini ada prinsip-prinsip yang perlu dipedomani oleh pimpinan. prinsip-prinsip tersebut menurut Planty dan Machaver (Pace, 1989) adalah sebagai berikut:

1. Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan.
2. Program komunikasi ke atas berlangsung terus-menerus.
3. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran yang rutin.
4. Program komunikasi ke atas yang efektif, menekankan kesensitifan dan penerimaan ide-ide yangmenyenangkan dari level yang lebih rendah.
5. Program komunikasi ke atas yang efektif memerlukan pendengar yang objektif. Supervisor dan manajer hendaklah memberikan waktunya untuk mendengarkan bawahan dengan objektif. Reaksi yang memperlihatkan kekurangseriusan dan sikap mendengarkan yang menjengkelkan, memperlihatkan kepada bawahan bahwa komunikasi ke atas sesungguhnya tidak diingini.
6. Program komunikasi ke atas yang efektif memerlukan pengambilan tindakan berespons terhadap masalah.
7. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan bermacam-macam media dan metode untuk memajukan arus informasi. Metode yang paling efektif dari komunikasi ke atas adalah kontak tatap muka sehari-hari dan percakapan di antara supervisor dan bawahan.

Dari metode dan media di atas dapat dibuat tabel yang menunjukkan paling efektif dan paling tidak efektif untuk berkomunikasi dengan para pegawai dalam situasi yang berbeda sebagai berikut.

Tabel 1.3

Metode Paling Efektif v.s. Paling Tidak Efektif untuk Berkomunikasi dengan

Para Pegawai dalam Sepuluh Situasi yang Berbeda

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Situasi | Paling Efektif | Paling  Tidak Efektif |
| 1 | Penyampaian informasi yang memerlukan tindakan segera | Lisan diikuti tulisan | Tulisan saja |
| 2 | Informasi yang memerlukan tindakan pegawai pada waktu mendatang | Tulisan saja | Lisan saja |
| 3 | Penyampaian informasi yang bersifat umum | Tulisan saja | Lisan saja |
| 4 | Penyampaian arahan atau perintah perusahaan | Lisan diikuti tulisan | Lisan saja |
| 5 | Penyampaian informasi mengenai perubahan kebijakan perusahaan yang penting | Lisan diikuti tulisan | Lisan saja |
| 6 | Penyampaian kemajuan kerja kepada penyelia langsung Anda | Lisan diikuti tulisan | Lisan saja |
| 7 | Promosi kampanye keamanan | Lisan diikuti tulisan | Lisan saja |
| 8 | Pemberian pujian kepada pegawai atas prestasi kerjanya | Lisan diikuti tulisan | Tulisan saja |
| 9 | Pemberian teguran kepada pegawai atas kelalaian kerjanya | Lisan saja | Tulisan saja |
| 10 | Penyelesaian perselisihan di antara para pegawai mengenai masalah kerja. | Lisan saja | Tulisan saja |

Sumber ; R. Wayne Peace Don F. Faules, 1998 : 187)

Komunikasi vertikal ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Jenis komunikasi ini biasanya mencakup: (1) kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan. Artinya, apa yang sedang terjadi di pekerjakan, seberapa jauh pencapaiannya, apa yang masih harus dilakukan, dan masalah lain yang serupa; (2) masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum terjawab; (3) berbagai gagasan untuk perubahan dan saran-saran perbaikan; dan (4) perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan mengenai organisasi, pekerjaan itu sendiri, pekerjaan lainnya, dan masalah lain yang serupa. Arni Muhammad (2005: 118)

Komunikasi ke atas sangat penting untuk mempertahankan dan bagi pertumbuhan organisasi. Dikatakan penting karena beberapa alasan, di antaranya:

a. Aliran informasi vertikal ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.

b. Komunikasi vertikal ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.

c. Komunikasi vertikal ke atas memungkinkan - bahkan mendorong - omelan dan keluh kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.

d. Komunikasi vertikal ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.

e. Komunikasi vertikal ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.

f. Komunikasi vertikal ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

3. ***Komunikasi Sebaya atau Horizontal***

Proses komunikasi ini memiliki tiga tujuan pokok, di antaranya :

a. Memberikan sokongan sosio-emosional diantara sebaya, atau membantu setiap orang dapat bergaul lebih baik;

b. Memungkinkan koordinasi antara para sebaya dalam proses pekerjaan, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien;

c. Menyebarkan lokasi pengawasan dalam organisasi, atau menyebarkan wewenang dan tanggungjawab. Jika komunikasi horizontal terbatas, maka lokasi pengawasan (kekuasaan) terutama akan berada di level hirarki yang lebih tinggi.

Komunikasi vertikal tanpa arus harizontal adalah cara pengawasan yang lazim dalam banyak sistem organisasi. Semakin otoriter struktur organisasi, semakin terbatas arus horizontal. Misalnya, pembantu dekan akademis suatu universitas mungkin mengetahui semua dekan dan aliran mereka masing-masing, sedangkan masing-masing dekan mungkin hanya mengetahui apa-apa yang termasuk ke dalam alirannya saja. Alokasi sumber daya di fakultas lain mungkin tetap tidak diketahui oleh semua dekan. Pembantu dekan memiliki informasi tentang semua fakultas dan dengan demikian mempunyai kedudukan yang kuat untuk dapat memanipulir para dekan dan sumberdaya. Akan tetapi, jika arus horizontal tidak terhambat, para dekan dari contoh kita ini dapat berkumpul bersama, secara formal maupun informal, dan saling bertukar informasi satu sama lain tentang masing-masing alokasi sumberdaya itu. Dengan demikian para pembantu dekan dapat ditekan jika salah seorang dekan tidak puas dengan proses alokasi itu.

4. ***Komunikasi Manajer atau Komunikasi Vertikal ke Atas***

Proses komunikasi ini adalah mengenai apa yang akan dikatakan oleh para anggota organisasi:

a. mengenai diri, prestasi, dan masalah mereka;

b. mengenai orang lain dan masalah mereka;

c. mengenai praktek dan kebijaksanaan organisasi;

d. mengenai apa yang harus dilakukan dan cara mengerjakannya.

Dari topik-topik ini anda dapat terlihat bahwa dibutuhkan sejenis manajer spesial yang dapat efektif mendengar pesan-pesan itu. Juga di sini diperlukan semacam hubungan kepercayaan keterbukaan yang obyektif untuk memperoleh jalur komunikasi yang baik. Misalnya, seorang bawahan yang ingin melapor kepada bos, terhambat oleh berbagai norma atau kebiasaan: (1) melaporkan mengenai prestasi diri sendiri adalah sulit karena kebudayaan kita mengejek penyombongan diri. (2) melaporkan pada bos pekerjaan orang lain juga sulit karena kebudayaan kita membenci penggunjing (*squelar, stoolie*). (3) mengatakan kepada atasan tentang sistem atau prosedur yang lebih baik adalah sukar karena mitologi kita mengatakan ‘*kamu kerjakan saja pekerjaan kamu dan jangan mencoba memberi nasehat kepada atasan'*. Demikianlah cara bekerja dini sehingga mematikan banyak usaha tulus untuk memperbaiki bisnis. Baik dilihat dari level total organisasi maupun dari konteks hubungan yang lebih spesifik, fungsi komunikasi itu adalah kompleks dan menembus seluruh kehidupan organisasi. M.T. Myers dan G.E. Myers (1987;37-39)

Zelko dan Dance menegaskan, bahwa jika manajer dan orang lain yang bertanggung jawab datam organisasi bisnis ditanya mengenai berapa banyak hari kerja yang dihabiskan untuk berkomunikasi, jawabnya berkisar antara 89%- 99%, dengan kebanyakan menyatakan lebih dari 90% (Stewart L. Tubs-Sylvia Moss, 1996 : 168). Penyataan ini menunjukkan pentingnya komunikasi dalam sebuah organisasi. Komu-nikasi adalah aktivitas yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan makhluk di dunia, terutama umat manusia. Memang, peranan komunikasi yang efek-tif merupakan prasyarat bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi di samping sebagai salah satu masalah terbesar yang dihadapi oleh manajemen modern.

Proses komunikasi itu sendiri sering kali dianggap sebagai akar dari semua persoalan-persoalan yang timbul di dunia, sebagaimana Hicks dan Guilett menyatakan: "Barangkali ada benarnya, kata orang, bahwa jantung dari masalah-masalah dunia, setidaknya antara seseorang dengan orang lain, adalah ketidakmampuan orang untuk berkomunikasi sementara ia berfikir bahwa ia sedang berkomunikasi". Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang buruk dipandang sebagai hal yang paling sering disebut-sebut menjadi sumber konflik antar pribadi, karena individu menghabiskan waktu sadarnya hampir 70 persen untuk berkomunikisi (yaitu menu-lis, membaca, berbicara, dan mendengar), kiranya .cukup beralasan jika dikatakan bahwa kekuatan yang paling menghambat keberhasilan pencapaian kinerja kelompok adalah kurangnya komunikasi yang efektif. Jadi, timbulnya pertengkaran, prasangka, perang antar negara, perselihan perburuhan, konflik organisasi dan semacamnya adalah contoh dari berbagai persoalan yang timbul karena komunikasi yang tidak efektif. Pertanyaannya, apa saja fungsi komunikasi dalam organisasi? Ada beberapa fungsi komunikasi daram organisasi, di antaranya sebagai berikut:

1) ***Fungsi Produksi dan Pengaturan***

Artinya, komunikasi yang terutama berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan membantu organisasi mencapai tujuan produksi (produk, jasa-jasa, dan sebagainya) adalah berorientasi pengaturan dan produkasi. Contoh komunikasi produksi adalah informasi penjualan, pesan pengawasan mutu, anggaran, dan pesan-pesan kebijaksanaan dan pengaturan yang menunjukkan kepada para anggota organisasi mengenai bagaimana melaksanakan tugai-tugas mereka. Fungsi komunikasi ini meliputi pesan yang memungkinkan para manajer dan para anggota organisasi untuk:

a. menentukan sasaran dan tujuan;

b. merumuskan bidang masalah;

c. menilai prestasi;

d. mengkoordinir tugas-tugas yang secara fungsional saling bergantung;

e. menentukan standard hasil prestasi;

f. mengomando, menunjukkan kepada pegawai apa yang harus dilakukan, memberi perintah;

g. memberikan instruksi, menunjukkan kepada pegawai bagaimana melaksanakan suatu perintah, mengembangkan prosedur dan memahami kebijaksanaan;

h. memimpin dan mempengaruhi.

2) ***Fungsi Pembaharuan***

Artinya, aktivitas-akivitas komunikasi seperti sistem saran di seluruh organisasi, pekerjaan penelitian dan pengembangan, riset dan analisa pasar, sidang-sidang urun saran (*brainstorming*), dan panitia ‘tank pemikir’. Fungsi ini menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Untuk itu suatu organisasi membuat rencana-rencana baru, aktivitas-aktivitas baru, program-program baru, pengarahan yang baru, proyek-proyek yang baru dan saran-saran mengenai produksi baru. Rencana-rencana ini misalnya disampaikan pada waktu pertemuan-pertemuan pemecahan masalah, pembuatan rencana dan pada waktu rapat-rapat dengan anggota organisasi. Pesan yang disampaikan itu termasuk kategori pesan pembaharuan.

3) ***Fungsi Pemasyarakatan atau Pemeliharaan***

Artinya, aktivitas-aktivitas komunikasi yang menyangkut: harga diri para anggota organisasi; imbalan dan motivasi pegawai; moral; hubungan antar pribadi mereka dalam organisasi. Agar pegawai betah dalam suatu organisasi dan berprestasi memadai, mereka hendaklah memperoleh pengalaman menyenangkan dalam organisasi itu. Imbalan itu dapat berupa uang, prestise, status, pekerjaan menarik, identifikasi dengan produk organisasi, dan faktor kepuasan seperti terlibat dalam pengambilan keputusan. Komunikasi sosial meliputi informasi yang menunjang hubungan seseorang dengan lingkungan fisik dan manusia. Misalnya, informasi yang menyokong pandangan anda tentang diri anda sendiri sebagai orang yang kompeten dan berguna adalah bersifat menyatukan dan memperkuat harga diri anda. Fungsi sosial dari komunikasi membantu membangun harapan bersama dengan para anggota organisasi - harapan mengenai satu sama lain, pekerjaan yang akan dilaksanakan, bagaimana mengerjakan pekerjaan itu, dan konteks organisasional dan lingkungan di mana organisasi itu berada. Upacara (*rituals*), dan prosedur adalah cara-cara para anggota organisasi mengembangkan harapan bersama yang menyatukan mereka bersama sebagai bagian dari organisasi. Oleh karena fungsi sosial dari komunikasi itulah para anggota organisasi mengenal dan bergaul satu sama lain sebagai anggota organisasi itu. Menurut M.T. Myers dan G.E. Myers (1987 : 33-37), “Hanya dengan komunikasi sosial atau komunikasi pemeliharaan pegawai dapat terlibat secara pribadi dalam sasaran suatu organisasi”.

4) ***Fungsi Tugas***

Artinya, aktivitas-aktivitas komunikasi yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi. Pesan ini mencakup pemberian informasi kepada karyawan untuk melakukan tugas mereka secara efisien, seperti aktivitas pemberian latihan kepada karyawan, memberikan orientasi bagi karyawan baru, penentuan tujuan dan aktivitas lainnya yang berkenaan dengan produksi, pelayanan pemasaran dan sebagainya. Atau dengan kata lain fungsi tugas dapat dikatakan sebagai pesan yang berhubungan dengan *output* sistem yang diinginkan oleh organisasi.

5) ***Fungsi Perintah***

Artinya, komunikasi memperborehkan anggota organisasi "membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah". Dua jenis komunikasi yang mendukung pelaksanaan fungsi ini adalah pengarahan dan umpan balik, dan tujuannya adalah berhasil mempengaruhi anggota lain dalam organisasi. Hasil fungsi perintah adalah koordinasi antara sejumlah anggota yang saling bergantung dalam organisasi tersebut.

6) ***Fungsi Relasional***

Artinya, komunikasi memperbolehkan anggota organisasi "menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara, misalnya, kepuasan kerja, aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya keterampilan dalam hubungan antarpersona yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika pegawai merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak dipilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dan sebagainya.

7) ***Fungsi Manajemen Ambigu***

Artinya, pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misalnya, motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi demikian juga diri sendiri; tujuan organisasi tidak jelas, dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. “Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama”. (Stewart L. Tubs-Sylvia Moss, 1996 : 170-171)

Pada tingkat yang lebih spesifik, fungsi komunikasi itu dapat diperiksa dalam konteks-konteks khusus, di antaranya: (1) komunikasi manajer atau komunikasi ke bawah, (2) komunikasi sebaya atau komunikasi harizontal, dan (3) komunikasi manajer atau komunikasi ke atas.

2.1.5.3 ***Prinsip-prinsip Komunikasi yang Efektif***

Komunikasi dengan segala seginya merupakan hal yang sangat penting untuk mendapatkan perhatian dan seluruh anggota organisasi baik pada tingkat pelaksana maupun pada tingkat pemimpin. Ditinjau dari segi pembentukan perilaku administrasi yang diinginkan, komunikasi memainkan peranan yang turut menentukan dan tidak dikatakan dominasi. Demikian pentingnya komunikasi dalam usaha pimpinan mempengaruhi kegiatan, sikap dan tingkah laku bawahannya maka penting juga untuk diketahui oleh mereka yang menjadi pimpinan organisasi atau salah satu faktornya yaitu bagaimana pimpinan dapat melaksanakan komunikasi yang efektif agar dapat memimpin pegawainya dengan berhasil.

Koontz dan O'Donnel dalam Handayaningrat (1995:l0l), mengemukakan bahwa ada 4 (ernpat) prinsip pelaksanaan komunikasi vertikal yaitu:

1. **Prinsip Kejelasan (*Prinsiple of Clarity*)**

Pelaksanaan komunikasi akan efektif dan mencapai hasil seperti yang diharapkan, apabila pihak pimpinan atau komunikator mam-pu menyampaikan pesan dengan sebaik mungkin. Artinya komu-nikator mempunyai kemampuan menuangkan dalam bentuk berita dengan cara menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti oleh pihak bawahan atau pihak yang menerima pesan (komunikan).

2. **Prinsip Integritas (*Principle of Integrity*)**

Merupakan bagian yang cukup menentukan, dalam hal ini integri-tas dapat diartikan sebagai suatu kesatuan gerak yang maksudnya adalah bahwa untuk membantu individu dalam mengartikan apa yang mereka terima dan memelihara kerjasama yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. **Prinsip Penggunaan Strategi Organisasi Informal (*Principle of Strategy User of Informal Organization*)**

Hubungan informal anfara pimpinan dengan pegawai sesama pegawai merupakan hubungan yang berlangsung secara tidak resmi yang dilakukan, dapat digolongkan sebagai pelengkap seba-gai hubungan formal. Sifat dan inti dari prinsip ini adalah apabila para manajer memanfaatkan organisasi informal untuk meleng-kapi saluran-saruran komunikasi daripada organisasi informal.

4. **Penyelenggaraan (*Implementation*)**

Penyelenggaraan yang dimaksud adalah penentuan pedoman atau petunjuk yang bempa ketentuan dan kebijaksanaan kesukarelaan anggota organisasi dalam penyelenggaraan tugas atau pekerjaan.

Tidak jelas perintah atau pesan yang disampaikan oleh pimpinan akan menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan tugas yang diperintahkan oleh pimpinan sehingga pencapaian tujuan organisasi akan mengalami hambatan. Berikut ini dapat dilihat uraian mengenai kejelasan dalam penyampaian pesan atau perintah yang dikemukakan oleh Wursanto (1997 : 67) yakni sebagai berikut:

Penyampaian pesan hendaknya dipergunakan bahasa yang baik dan benar, mudah dan cepat dimengerti, yaitu :

1. Pergunakanlah kalimat yang pendek, singkat, dan jelas.

2. Pergunakanlah kata-kata istilah yang mudah dimengerti yang mudah di kenal umum.

3. Jangan mempergunakan kata-kata kiasan.

4. Sesuai dengan kemampuan pihak penerima, termasuk kejelasan adalah tentang maksud dan tujuan dari apa yang dikomunikasikan sehingga dorongan untuk mengadakan reaksi atau respon.

Peneliti beranggapan bahwa apabila pesan yang disampaikan tidak bertele-tele artinya tepat sasaran maka apa yang dikomunikasikan akan mudah dimengerti. Kemampuan pihak penerima tidak semuanya sama, hal ini dapat dilihat dari tingkat pendidikan dari penerima komunikasi itu. Peneliti mengutip pendapat dari Sugandha (l981:90). mengenai syarat-syarat seorang pimpinan dalam memberikan perintah atau tugas, yaitu sebagai berikut:

Tujuan harus jeras konkrit dan sesuai dengan kemampuan orang yang akan melaksanakannya.

a. Jelas wewenang dan tanggung jawabnya.

b. Jelas ketepatan waktu kapan harus di mulai dan kapan harus selesai

c. Jelas petunjuk-petunjuk disertai fasilitas yang diperlukan.

d. Perintah harus sesuai dengan fungsi yang diberi perintah.

e. Kalimat-kalimatnya harus sederhana tapi terang sehingga pene-rima perintah mengerti akan isinya tanpa harus tanpa harus bertanya lagi.

f. Jangan menggunakan kata-kata yang mungkin ditafsirkan berbeda.

g. Harus lengkap, jangan sampai ada persyaratan-persyaratan yang terlupakan umpamanya tanggal, tanda tangan, tempat, dan seba-gainya.

h. Harus jelas pula siapa yang terkena perintah, harus bertanggung jawab kepada siapa yang terkena perintah, dan kepada siapa harus lapor.

Berdasarkan uraian di aras, prinsip kejelasan sangat dibutuhkan dalam upaya pimpinan memberikan perintah kepada bawahan, sehingga bawahan dapat mengerti mengenai hambatan atau kesulitan. Lebih lanjut mengenai petunjuk atau pedoman yang diselenggarakan pimpinan melalui kornunikasi dapat dibagi (tiga), menurut Sugandha (1981:92) sebagai berikut :

1. Petunjuk organisasi, antara lain meliputi bidang :

a. tujuan organisasi;

b. struktur organisasi;

c. kedudukan dalam organisasi;

d. pendistribusian tugas dan wewenang;

e. batas wewenang dan tanggung jawab yang berlaku, dan

f. koordinasi dari pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

2. Petunjuk tata kerja, petunjuk ini memberikan kepastian kepada pegawai untuk menghindari sikap keragu-raguan, dalam melaksa-nakan tugas dan pekerjaan.

3. Petunjuk tata tertib, petunjuk ini memberikan pengertian tata tertib dalam pelaksanaan tugas pekerjaan yang ada di organisasi tersebut

Adanya pedoman dan petunjuk yang dimaksud, diharapkan para pegawa dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan ketentuan di samping dapat memberi manfaat dan membantu melaksanakan pekerjaan yang pada akhimya dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. Demikian pula dengan adanya prinsip-prinsip komunikasi yang efektif ini, dapat dijadikan sebagai pedoman dalam berkomunikasi khususnya antara pimpinan dengan bawahan sebagai bagian untuk menunjang pelaksanaan tugas pekerjaan.

Hasibuan (1990 : 220) mengemukakan pendapainya mengenai syarat-syarat komunikasi yang baik yaitu:

Syarat-syarat berkomunikasi yang baik, yaitu :

a. Mempergunakan bahasa yang baik agar artinya jeias.

b. Lengkap, agar pesan yang disampaikan dipahami komunikan secara menyeluruh

c. Tepat, komunikasi/perintah yang diberika itu benar.

d. Jelas artinya disampaikan benar pada orang yang tepat.

e. Disampaikan pada saat yang tepat

Syarat-syarat komunikasi yang baik menurut Hasibuan, dapat peneliti kemukakan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan memang harus mudah dipahami, dan harus tepat sasaran, karena tidak semua bawahan mempunyai daya tangkap yang sama. Hal ini sangat menunjang dalam tugas sehari-hari. Pendapat mengenai kegiatan komunikasi untuk mendapatkan tanggapan harus melihat kondisi-kondisi seperti yang dikemukakan oleh Effendy (1995 : 44) yaitu:

1. Pesan harus di rancang dan di sampaikan sedenikian rupa sehingga dapat menarik perhatian sasaran yang dimaksud.

2. Pesan harus menggunakan tanda-tanda yang tertuju pada pengalaman yang sama antara sumber dan sasaran sehingga sama-sama dapat dimengertii

3. Pesan harus dapat membangkitkan kebuthan pribadi pihak sasaran den menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan itu;

4. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuh-an tadi, yang layak bagi situasi kelompok di mana sasaran berada pada saat ia digerakkan untuk memberikan tanggapan yang ia kehendaki.

Uraian tersebut merupakan dasar bagi para pelaku komunikasi dalam menyelenggarakan kegiatan komunikasi guna menciptakan hubungan kerjasama dalam setiap pelaksanaan tugas dan menjalani hubungan batin yang dapat menumbuhkan kinerja pegawai di antara anggota organisasi.

2.1.6 ***Lingkup******Kepuasan Kerja***

2.1.6.1 ***Definisi Kepuasan Kerja***

Mengutip pandangan Spector, Sembiring (2002.45) mengatakan bahwa: "Kepuasan kerja adalah salah satu topik yang secara intensif diteliti sejak ditemukannya ilmu psikologi industri dan organisasi pada awal 1990-an". Lawler dan Porter (1967 : 22) mengatakan bahwa: "Terdapat dua alasan mendasar mengapa kepuasan kerja adalah penting. Alasan tersebut dalam kenyataannya, berbeda dengan apa yang menjadi alasan dalam penelitian-penelitian awal kepuasan kerja yaitu asumsi mengenai kemampuan kepuasan kerja untuk mempengaruhi kinerja. Alasan tersebut adalah:

"*The first and undoubtedly the most straight forward reason, rests on the fact that strong correlations between absenteeism and satis-faction, as well as between turnover and satisfaction. Accordingly, job satisfaction would seem to be an important focuses of organiza-tions which to reduce absenteeism and turnover.*

*A second reason stems from its low but consistent association with job per-formonce. However, Vroom (1967) has pointed out that job satisfaction and job performance are caused by quite different things : "... job satisfaction is closely afected by the amount of rewards that people derive from their jobs and level of performance is closely affected by the basis of attainment of reward. Individuals ore satis-fied with their jobs to the extent to which their jobs provide them with what they desire, and they perform efectively in them to the extent that efective performance leads to the attainment of what they desire. Performance leads to reward and reward leads to satis-faction*" .

Robbins (2006:103) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai: "Sikap umum individu terhadap pekerjaan". Locke dalam Luthans (1995:114) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "*A pleasurable or positive emotional state resulting from the apraisal of one's job or job experiences*". Artinya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai rasa senang atau pernyataan emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

Secara historis, Brief dan Weiss (2002:280) membagi periodisasi penelitian kepuasan kerja secara ilmiah ke dalam dua fase utarna yaifu fase awal sekitar tahun 1930-an dan fase sesudahnya. Pada fase sekitar 1930-an, kepuasan kerja secara luas diartikan sebagai afeksi di tempat kerja. Penelitian afeksi atau kepuasan kerja bersifat inovatif dan terbuka bagi penemuan-penemuan mengenai berbagai gagasan dan metode untuk melakukan penelitian dan sebagai upaya untuk memahami afeksi (kepuasan kerja) di tempat kerja. Berbagai penelitian yang dilakukan umumnya ber-sifat penelitian kasus dan interview yang bersifat kualitatif. Sebagai contoh, penelitian kasus yang dilakukan oleh Fisher dan Hanna (1931) mencoba menguraikan karakteristik kepuasan kerja. Kornhauser dan Sharp (1932) melakukan survey mengenai sikap yang disertai dengan interview. Penelitian Hoppock (1935) yang menggunakan survey dan interview terhadap komunitas pekerja (di New Hope, Pennsylvania) dan jenis satu pekerjaan (guru), menemukan elemen-elemen *work environment* (misalnya supervisi), *family expectations*, dan *emotional maladjustment* sebagai faktor-faklor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Houser dan Chace (1993:46) mengemukakan bahwa:

Di antara berbagai penelitian yang dilakukan, penelitian yang kerap dipandang paling berpengaruh pada periode ini adalah penelitian jangka panjang di Western Electric oleh Roethlisberger, Dickenson, serta Mayo antara Tahun 1924 sampai 1939. Penelitian Western Electric, pada gilirannya melahirkan *human relation* movement yang merupakan titik berangkat terpenting bagi penelitian dalam kepuasan kerja.

Menurut Scheneider dan Vaught (1993:70), penelitian Western Electric dangan menekankan sisi afekrif pegawai, dan hasilnya dapat disimpuikan berikut: "' ... *the Western Electric researches emphasized the importance of studying the attitudes, feelings, and perceptions employees have about their jobs and ... made the points that employees have strong affective reactions to what happens to them at work*" .

Brief dan Weiss (2002:251) mengatakan bahwa: "Pada periode setelah 1930-an, temuan-temuan tahun 1930-an segera digantikan oleh suatu pendekatan yang secara konseptual maupun metodologis lebih sempit". Pendekatan itu mengidenti-fikasi empat hal :

*a. Constructing of afect at work almost exclusively in terms of job satisfaction*

*b. Measuring construct of interest with structural questionnaires, largely, for instance, more clinical or qualitative methods.*

*c. Focusing on empirical observables to such an extent that adequate attention to theory building too was often excluded.*

*d. Examining the facets of the work environment as causes of job satisfaction while generally neglecting dispositional and extra-workfactors such as family and economic circumstances.*

Tahun 1940-an, terjadi eskalasi penelitian kepuasan kerja dimana teori-teori dikembangkan untuk memahami isu-isu yang relevan, dan teori-teori tersebut sangat membantu dalam memahami sifat kepuasan dan bagi pengembangan pengukuran untuk menilai kepuasan kerja. Secara kronologis, Brayfield dan Crockett (1955:350) menguraikan penelitian-penelitian awal mengenai kepuasan kerja menjelang dan setelah Perang Dunia IL Sebagai contoh adalah penelitian-penelitian dari Brayfield dan koleganya (1943, 1944, 1950, 1955), Bellow (1953), serta Gadel dan Kriedt (1952). Menurut Brief dan Weiss (2002:281) bahwa: "Adanya penyempitan pendekatan tersebut (misalnya melandaskan hanya pada kuesioner sebagai sarana pengum-pulan data) mendorong berlimpahnya penelitian kepuasan kerja mencapai lebih dari 10.000 penelitian".

2.1.6.2 ***Komponen-komponen Kepuasan Kerja***

Locke, Feldman dan Arnold (1983:192) mengatakan bahwa: "Penelitian-penelitian yang menyingkap komponen-komponen kepuasan kerja didasarkan pada tiga aliran perspektif utama yaitu *physical-economic*, *social*, dan *nature of work*". Berikut ini merupakan uraian mengenai pandangan tiga perspektif komponen kepuasan kerja.

a. *Physical-Economic School*

Pendekatan *physical-economic* berakar dari aliran industrial *engineering* yang menekankan kecukupan *physical working conditions*. Pada awal tahun 1920-an, para insinyur industri, dengan F. W. Taylor sebagai tokoh utama, melakukan investigasi terhadap dampak *working conditions* dan *pay* terhadap kepuasan kerja. Menurut Brokke (2002:21), teori Taylor dibentuk berdasarkan bahwa "*Chief factors behind employee motivation and morale ...[were] wages and physical working conditions*". (Pada masa ini istilah moral, afektif, dan kepuasan kerja dipertukarkan satu sama lain).

Variabel-variabel seperti *piece-rate incentives*, *rest pauses*, dan *environmental factors* (misalnya penerangan) menggambarkan riset awal para insinyur dalam kepuasan kerja. Manajernen ilmiah dari Taylor didasarkan pada asumsi bahwa *work design,* *working conditions*, dan *compensation plans* dapat diberlakukan secara bersama-sama untuk menjamin produktivitas dan moral (kepuasan) pegawai yang tinggi.

Brokke (200221) mengemukakan bahwa:

Perhatian Taylor untuk pegawai dan produktivitasnya tidak difokus-kan pada kese.lahteraan psikologis pegarvai, melainkan pada tempat kerja dan produk-tivitas. Manajer lebih memperhatikan optimalisasi utilitas sumber daya manusia, dan memandang bahwa pegawai adalah "*lazy, often dishonest, aimless, [and] dull*". Karenanya, mana-jer berupaya memotivasi pegawai untuk meningkatkan produk-tivitasnya melalui sistem insentif.

b. ***Social School***

Pendekatan ini berakar dari *human relations movement*. Brokke (2002 : 24) mengungkapkan bahwa: "Elton Mayo dan koleganya melakukan eksperimen yang dikenal dengan nama the Hawthorne Studies, tahun 1927-1932. Mayo, mengkaji efek perubahan lingkungan fisik terhadap pekerja". Dalam penelitian Hawthorne tersebut, para peneliti menemukan bukti bahwa kepuasan para pekerja dengan kelompok kerjanya serta supervisor mempengaruhi kinerja.

c. ***The Nature of York School***

Pendekatan ini disebut juga the *work itself* (*growth*) *school* menekankan perasaan puas pegawai karena adanya tugas-tugas yang secara mental dianggap menantang. Monograf yang dipublikasikan oleh Herzberg (1959) mengarahkan suatu kecenderungan baru terhadap *the work itself* sebagai determinan kepuasan kerja. Penekanan baru tersebut mengatakan bahwa kepuasan yang nyata terhadap pekerjaan hanya dapat dicapai dengan hanya memberikan keleluasaan dan tanggung jawab yang menantang kepada individual.

Beberapa *job facets* pada periode awal penelitian terhadap kepuasan kerja secara kronologis dikemukakan dalam Brayfield dan Crockett. Brayfield dan Crockett (1955 : 352) mengatakan bahwa:

Houser (1927) mengembangkan *job facets* yang mencakup sikap (kepuasan) terhadap supervisor, kecepatan kerja, kebijakan persona-lia, penghasilan dan sejenisnya. Hoppock (1935) mengembangkan kuesioner kepuasan kerja. Brayfield (1943) mulai mengembangkan skala yang dimaksudkan sebagai *a global measure af job satisfaction*. Brayfield dan Rothe (1952) mengembangkan indeks kepuasan kerja. Mossin (1948) mengembangkan ukuran kepuasan yang menyangkut *afective disposition* terhadap *departemental assigment*, *merchandise assignment*, *relations with customers*, *relations with fellow salesgirls*, *relations with supervisors*, dan *working conditions*. Likert dan Kahn (1947) mengembangkan kuesioner dengan indikator *pride in work group*, *intrinsic job satisfaction*, *company involvement*, dan *financial and job status satisfaction*. Porter (1961) mengem-bangkan *job facets* berdasarkan iima jenis kebutuhan dari Maslow : z*security, social, esteem, autonomy, dan self actualization*.

Menurut Spector dalam Blau (1999:1100) bahwa beberapa *job facets* yang sering dipertimbangkan penting untuk memahami kepuasan kerja yang digunakan oleh instrumen pengukuran *Job Descriptive Index*, *Job Diagnostic Survey*, *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, dan *Job Satisfaction Survey*, mengukur keluaran dari *satisfaction facets* seperti *pay*, *benefits*, *promotions*, *supervision*, *work itself*, *co-workers*, dan *working conditions*.

Berdasarkan aliran pemikiran dalam kepuasan kerja, Feldman dan Arnold (1983 : 119) menyimpulkan bahwa: "Terdapat enam aspek yang dianggap paling dominan dalam penelitian kepuasan kerja yaitu *working conditions* dan pay berasal dari tradisi *industrial engineering*, *the work group* dan *supervisor* berasal dari *human relation*, *the job itself* dan *promotional opportunities* berasal dari tradisi *the work itself*.

1) *Pay*

Menurut Lawler dalam Iverson dan Maguire (1999:17) bahwa : "*Pay* merupakan uang atau yang sederajat dengan uang yang diberikan organisasi terhadap pegawainya". Feldman dan Arnold (1983:193) mengatakan bahwa:

Pay memainkan dua peranan penting dalam menentukan kepuasan kerja, Pertama, yang merupakan instrumen penting dalam memenuhi beberapa kebutuhan penting individual, seperti makanan dan tempat tinggal. Kedua, uang berfungsi sebagai simbol pencapaian (*achieve-ment*) dan pengakuan (*recognition*). Pegawai sering memandang bahwa poy merupakan cerminan dari perhatian manajemen terhadap mereka.

Rice et al. (199033) mengemukakan bahwa: "Pegawai membandingkan penghasilan (*salary*) aktualnya dengan standar-standar tertentu, dan *pay satisfaction* ditentukan berdasarkan peroandingan antara standar dan aktual". Empat standar sebagai pembanding menurut Rice et. al. (1990:33) adalah:

a. penghasilan yang dirasakan seharusnya diperoleh (*deserved salary*);

b. penghasilan yang diterima oleh pegarvai lain dalam organisasi yang sama (*other's salary*);

c. penghasilan yang didasarkan pada pekerjaan sejenis pada organisasi sejenis dalam area geografis yang sama (*average salary*);

d. Penghasilan minimum di mana pegawai mau melakukan peker-jaan (*minimum salary*).

2) *The work it self*

Katz dan Van Maanen (1977) dalam Schein (1985 : 104) mengatakan bahwa: "*The work itself* berhubungan dengan faktor-faktor intrinsik". Menurut Luthans (1997 : 114) bahwa : "*The work itself* berkaitan dengan sejauhmana pekerjaan memberikan individu tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dalam kesempatan untuk menerima tanggung jawab". Feldman dan Arnold (1983 : 194) mengatakan ada tiga hal terpenting dalam *the work itself*.

a. *Control over work methods and work pace*

Pendukung manajemen ilmiah (misalnya Gilbreth, 1919) percaya bahwa tingginya inefisiensi dalam industri berasal dari fakta bahwa para pegawai yang ditugaskan untuk melakukan suatu pekerjaan juga diizinkan untuk memutuskan bagaimana pekerjaarr tersebut harus dilakukan. Konsekuensinya, perencanaan (*planning*) pekerja-an terpisah dari pelaksanaannya (*doing of it*). Para pekerja kehilangan kendali atas bagaimana melaksanakan pekerjaan. Para insinyur pada era tersebut mengembangkan pengaturan langkah-langkah kerja, misalnya bagaimana kecepatan operasi seharusnya dilakukan, berapa kali istirahat diperbolehkan, dan sebagainya.

b. *Use of skills and abilities*

Penggunaan keterampilan dan kemampuan yang bemilai memberi-kan rasa bangga, rasa memiliki kompetensi, dan rasa percaya diri.

c. *Variety*

Ajaran lain manajemen ilmiah adalah spesialisasi tugas, yaitu membagi-bagi pekerjaan ke dalam operasi yang sangat mendasar dan mendorong tiap orang untuk ber[anggung jawab (dan menjadi ahli) dalam bidang operasi yang lebih sedikit. Namun, spesialisasi dan pengulangan (*repetitiveness*) merupakan unsur pembentuk ketidakpuasan pgawai. Operasi yang repetitif mendorong kelelahan secara psikologis.

3) *Promotions*

Menurut Iverson dan Maguire (1999 : 18) bahwa: "Promotions mengacu pada sejauhmana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang organisasi yang berbeda dalam organisasi". Menunjuk penelitian-penelitian yang dilakukan oleh para peneliti sebelurnnya, Feldman dan Arnold (1983: 195) mengatakan bahwa; "Terdapat bukti kuat di mana peluang promosi mempengaruhi kepuasan".

4) *Supervision*

Komponen ini berkaitan dengan sejauhmana perhatian, bantuan teknis, dan dorongan ditunjukan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Feldman dan Arnold (1983 : 196) mengatakan bahwa: "Supervisor yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai".

5) *Work group*

Menurut Feldrnan dan Arnold (1983: 197) bahwa: "*Work group* atau kelonrpok kerja juga merupakan sumber kepuasan kerja individual. Hal tersebut berasal dari adanya kesempatan untuk melakukan interaksi satu sama lain. Kelompok kerja merupakan sumber kepuasan yang lebih tinggi jika pegawai memiliki kesamaan nilai dan sikap". Menurut Iverson dan Maguire (1999 : 19) bahwa. "*Co-workers* dalam kelompok kerja menunjuk pada perhatian dan dukungan baik secara teknis maupun sosial ditunjukan oleh rekan kerja".

6) *Working Conditions*

Feldman dan Arnold (1983:197) mengatakan bahwa:

Terdapat tiga alasan dimana kondisi pekerjaan rnerupakan sumber yang positif bagi kepuasan kerja. Pertama, pegawai menyukai kondisi peker-jaan yang menyenangkan karena medorong timbulnya kenyamanan secara fisik. Kedua, kondisi yang menyenangkan mendorong memu-dahkan pelaksanaan pekerjaan secara efisien. Ketiga, kondisi pekerjaan dapat memudahkan aktivitas di luar pekerjaan seperti hobi.

Terhadap kesukaan pegawai akan kondisi pekerjaan yang menyenangkan yang dapat medorong timbulnya kenyamanan secara fisik dapat dicontohkan, rnisalnya ventilasi yang buruk secara fisik dapat membahayakan. Selanjutnya, kondisi yang menyenangkan dapat mendorong rnemudahkan pelaksanaan pekerjaan secara efisien, sebagai contoh adalah kecukupan peralatan dan prlengkapan yang membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan kondisi pekerjaan dapat memudahkan aktivitas di luar pekerjaan seperti hobi dapat dicontohkan bahwa Flexitime, misalnya, memberikan peluang bagi pegawai untuk melaksanakan kepentingan individual.

**Menurut Wexley dan Yukl (1977:99)** dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behaviour and Personel Psychology*, yang diuraikan oleh **As’ad (2008 : 105)** teori-teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal, yaitu :

1. ***Discrepancy theory***
2. ***Equity theory***
3. ***Two factor theory***
4. *Discrepancy Theory (*Ketidaksesuaian*)*

Locke, 1969 dalam As’ad (2008:102) menjelaskan bahwa menurut teori ini, keputusan kerja seseorang bergantung pada kesesuaian antara yang seharusnya (harapan/ekspetasi) dengan apa yang menurut perasaannya (persepsinya) yang dicapai melalui pekerjaannya. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Bila yang didapat lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan lebih puas lagi walaupun terdapat ***discrepansy*** (ketidaksesuaian), tetapi merupakan ***discrepansy*** yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimun hingga menjadi ***discrepansy*** yang negatif, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wanous Lawier dalam As’ad (2008:103) mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana **discrepansy** itu dirasakannya.

1. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori tentang kepuasan kerja ini dikutip dari Locke 1969 dalam As’ad (2008:105) yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari apakah ia merasakan adanya *equity* (keadilan) atau tidak puas atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh se-eorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada suatu kelompok.

Menururt teori ini Menurut Wexley dan Yukldalam As’ad (2008:106) dimensi-dimensi dari equity ada 3 (tiga) yaitu : *input, out comes, comparison person* dan *equity-line-equity.* Yang dimaksud dengan *input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini misal : *education, experience, skills,* dan lain sebagainya. Adapun yang dimaksud dengan out comes adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya, seperti misalnya : *pay, recognition, fringebenefit, status symbols*, dan lain sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan *comparison person* ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya. Pembanding ini bisa berupa seseorang diperusahaan yang sama, atau ditempat lain, atau juga bisa dengan dirinya sendiri diwaktu lampau.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan rasio orangl ain. Jika pembanding itu dianggap seimbang, ia akan merasa puas, bisa dianggap tidak seimbang tapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan (kecuali pada beberapa orang tertentu), dan jika dianggap tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan.Wexley dan Yukl dalam As’ad (2008:104) mengemukakan kelemahan dari teori ini bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh individual *differences* (misalnya saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besar upah/gaji yang diinginkan). Selain itu tidak linearnya hubungan antara besarnya gaji dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

1. *Two Factor Theory*

Herzberg dalam As’ad (2008:107) mengemukakan bahwa “Prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yag berbeda**.** Menurut teori ini situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan dalam bahwa hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan kepuasan kerja”.

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian terpenting dari organisasi kerja ***(sense of belonging).*** Khan dalam As’ad (2008:109) mengemukakan bahwa seorang pemimpin menja-lankan pekerjaannya dengan baik apabila impinan tersebut :

1. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
2. Menyusun “jalur” pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk pencapaian tujuan perusahaan bersama dengan pemuasan kebutuhan para karyawan)
3. Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan.
4. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisator.

Berdasarkan kajian pustaka di atas maka dapat digambarkan **alur pikir** keterkaitan antara hasil penelitian sebelumnya ; Administrasi Publik, Gaya Kepemimpin-an *Consideration*, Gaya Kepemimpinan *Initiating Structure*, Komuni-kasi Vertikal, serta Kepuasan Kerja sebagai berikut :



Gambar 5.

Diagram Alur (Teori Keseluruhan)

(Sumber : Diolah oleh Peneliti)

2.2 **Kerangka Pemikiran**

Keinginan untuk memiliki suatu tipe perilaku pemimpin yang ideal merupakan hal yang umum. Banyak manager yang ingin mengetahui cara bertindak sesuai dengan tipe yang ideal tersebut. Karena penerapan hal-hal tersebut tidak konstan, maka banyak penerapan gaya perilaku pemimpin yang sesuai merupakan tantangan bagi para pemimpin yang efektif. Manager harus seperti musisi yang mengubah teknik dan pendekatannva untuk mendapatkan bentuk prestasi total yang diinginkannya.

Konsep perilaku pemimpin yang adaptif dikemukakan oleh Blanchard et. al. dalam Dharma (1994) bahwa, “Makin dapat manager mengadaptasi gaya perilaku kepemimpinan mereka untuk memenuhi tuntutan situasi tertentu dan kebutuhan pengikut mereka, maka cenderung akan makin efektif pula dalam upaya mencapai tujuan pribadi dan organisasi”.

Seorang pemimpin dikatakan efektif jika dapat memenuhi kedua fungsi tersebut, terdapat beberapa pendekatan untuk menentukan efektivitas kepemimpinan, di antaranya teori silat dan karakteristik pemimpin, teori tingkah laku pemimpin. Berkenaan dengan efektifitas kepemimpinan, untuk mensukur gaya kepemimpinan yang efektif dalam penelitian. Wirawan (2003) memberikan cara sebagai berikut :

1. Mengukur persepsi para pengikutnya mengenai gaya kepemimpinan mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepemimpinannya ketika memimpin mereka.
2. Mengukur persepsi pemimpin mengenai gaya kepemimpinannya ketika memimpin para pengikutnva.
3. Peneliti melakukan observasi langsung terhadap pola perilaku pemimpin ketika melaksanakan kepernimpinannva. Hal ini dilakukan dalarn peneritian naturalistik atau kualitatif.

Teori perilaku mengemukakan perilaku spesifik membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Teori perilaku terdiri dari beberapa teori, yaitu : Studi Ohio, Studi Michigan, Kisi Manajerial, dan Studi Skandinavia (Robin, 1996). Teori perilaku lain yang tergolong ke dalam teori ini adalah : perbedaan kepemimpinan otoriter demo-kratis dan *laissezfaire* (Jewel dan Siegal, 1998).

Penelitian yang lebih luas terhadap perilaku kepemimpinan dilakukan oleh Survey Research di Universitas Michigan, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Katz, Macobi, dan Morese tahun 1950, mengidentifikasi dua jenis dasar perilaku kepemimpinan, pertama yang berpusat kepada karyawan terutama berorientasi ke arah hubungan antarpribadi dan kebutuhan akan bawahan, kedua perilaku yang berpusat pada pekerjaan terutama berorientasi ke arah terlaksananya pekerjaan (Robin, 1996; Gibson *et. al.*, 1992).

Kedua orientasi berdasarkan Teori Michigan tersebut terlihat pada Tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1 **Orientasi Kepemimpinan Teori Michigan**

|  |  |
| --- | --- |
| **Orientasi Karyawan (*Consideration*)** | **Orientasi Kerja (*Initiating Structure*)** |
| * Mendelegasikan keputusan kepada bawahan * Membantu bawahan memenuhi kebutuhan * Menciptakan lingkungan kerja menyenangkan * Memperhatikan kemajuan pengikut * Akibat : produktivitas kelompok tinggi, kepuasan tinggi | * Perhatian kepada orang penting namun kecil * Pengawasan ketat dan adanya prosedur khusus * Paksaan, imbalan, kekuasaan sah * Akibat : produktivitas kelompok rendah, kepuasan rendah. |

Sumber : Robin (1996)

Teori kepemimpinan yang sejalan dengan Studi Michigan di atas adalah Studi Ohio dilakukan oleh Stodgill & Coons tahun 1957 yang mengidentifikasi dua kategori umum perilaku, yakni :

* 1. Pertimbangan pada karyawan (*consideration*) : Perilaku yang berorientasi ke arah perhatian terhadap perasaan karyawan, saling percaya, komunikasi terbuka, dan rasa hormat.
  2. Memprakarsai pendekatan struktur (*initiating structure*) : Perilaku yang berorientasi ke arah mencapai tujuan dan menentukan serta mengarahkan unjuk kerja karyawan.

Pengertian Komunikasi sebagai proses dikemukakan oleh Effendy (2001) adalah sebagai berikut : “Proses komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan) dengan menggunakan gagasan, insformasi, opini, dan lain-lain yang muncul dari benaknya. Perasaan yang muncul bisa beruapa keyakinan, kepastian, keragu-raguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan yang timbul dari lubuk hati”.

Dua orang atau lebih akan terlibat komunikasi, misalnya dalam bentuk percakapan, maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapkan. Kesamaan bahasa yang dipergunakan dalam percakapan itu belum tentu menimbulkan kesamaan makna. Percakapan kedua orang tadi dapat dikatakan komunikatif apabila kedua-duanya, selain mengerti bahasa yang dipergunakan, juga mengerti makna dari bahan yang dipercakapkan.

Pentingnya komunikasi bagi kehidupan sosial, budaya, pendidikan, dan politik sudah disadari oleh para cendikiawan sejak Aristoteles yang hidup ratusan tahun sebelum Masehi. Studi Aristoteles saat itu hanya berkisar pada retorika dalam lingkungan kecil. Baru pada pertengahan abad ke-20 ketika dunia dirasakan semakin kecil akibat revolusi industri dan revolusi teknologi elektronik, setelah ditemukan kapal api, pesawat terbang, listrik, telepon, surat kabar, film, radio, televisi, dan sebagainya maka para cendikiawan pada abad sekarang menyedari pentingnya komunikasi ditingkatkan dari pengetahuan (*knowledge*) menjadi ilmu (*science*).

Murpy (1957) mengatakan, bahwa ”*Comunication is the whole process used in reaching other minds*.” (Komunikasi adalah seluruh proses yang diperlukan untuk mencapai pikiran-pikiran yang dimaksud oleh orang lain), sedangkan Hovland dalam Effendy (2001:10) menyampaikan ”*Communication is the process to modify the behavior of other individuals*.” (Komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain)

Komunikasi vertikalmenurutEffendy (2001) adalah sebagai berikut : “Komu-nikasi Vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah (*down-ward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communi-cation*) adalah komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal tersebut pimpinan memberikan intruksi-intruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, penjelasan-penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya. Dalam pada itu bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka peneliti dapat mencatat bahwa komuni-kasi vertikal merupakan komunikasi dua arah secara timbal balik yang sangat penting dan diperlukan dalam organisasi, karena jika hanya satu arah dari pimpinan ke bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, atau saran para karyawan, sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peneliti berpendapat dalam komunikasi vertikal sebetulnya yang terjadi adalah hubungan batin antara pimpinan dan bawahan dan sebaliknya, untuk itu kesamaan makna serta kerja sama yang baik dalam melaksanakan pekerjaan sangat diperlukan. Koontz dan O'Donnel dalam Handayaningrat (1995:l0l), mengemukakan bahwa ada 4 (ernpat) prinsip pelaksanaan komunikasi vertikal yaitu:

1. **Prinsip Kejelasan (*Prinsiple of Clarity*)**

Pelaksanaan komunikasi akan efektif dan mencapai hasil seperti yang diharapkan, apabila pihak pimpinan atau komunikator mam-pu menyampaikan pesan dengan sebaik mungkin. Artinya komu-nikator mempunyai kemampuan menuangkan dalam bentuk berita dengan cara menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti oleh pihak bawahan atau pihak yang menerima pesan (komunikan).

2. **Prinsip Integritas (*Principle of Integrity*)**

Merupakan bagian yang cukup menentukan, dalam hal ini integri-tas dapat diartikan sebagai suatu kesatuan gerak yang maksudnya adalah bahwa untuk membantu individu dalam mengartikan apa yang mereka terima dan memelihara kerjasama yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. **Prinsip Penggunaan Strategi Organisasi Informal (*Principle of Strategy User of Informal Organization*)**

Hubungan informal anfara pimpinan dengan pegawai sesama pegawai merupakan hubungan yang berlangsung secara tidak resmi yang dilakukan, dapat digolongkan sebagai pelengkap seba-gai hubungan formal. Sifat dan inti dari prinsip ini adalah apabila para manajer memanfaatkan organisasi informal untuk meleng-kapi saluran-saruran komunikasi daripada organisasi informal.

4. **Penyelenggaraan (*Implementation*)**

Penyelenggaraan yang dimaksud adalah penentuan pedoman atau petunjuk yang bempa ketentuan dan kebijaksanaan kesukarelaan anggota organisasi dalam penyelenggaraan tugas atau pekerjaan.

Prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Handayaningrat dapat peneliti simpul-kan bahwa tidak ada komunikasi yang sempurna kecuali suatu pesan yang dapat dimengerti atau dipahami. Prinsip integritas dapat dimengerti di dalam situasi di mana komunikasi secara simultan sangat esensial karena adanya kesamaan kepen-tingan antara atasan dan bawahan disebabkan menyangkut pelaksanaan kebijaksana-an badan usaha secara keseluruhan. Prinsip penggunaan strategi informal, prinsip ini mungkin tidak cermat dan tidak tepat untuk pengendalian secara tuntas, hal ini dapat diatasi dengan melalui pendekatan secara informal dengan bawahannya. Prinsip penyelenggaraan dapat dilakukan dengan mengirimkan pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan latihan di bidang komunikasi.

Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh karyawan, bisa juga bertahap melalui eselon-eselon yang banyaknya bergantung pada besarnya dan kompleksnya organisasi. Komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia, maka sukesnya komunikasi ditentukan oleh *frame of reference* manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu. Wursanto (1987) dalam bukunya mengemukakan bahwa “Komunikasi vertikal terdiri atas dua bagian, yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan, meliputi berbagai bentuk seperti petunjuk, keterangan umum, perintah, teguran dan pujian. Komunikasi dari bawahan ke atasan meliputi : laporan, keluhan, pendapat dan saran”.

Sedangkan kepuasan kerja menurut Robbins dalam Hariandja (2002) adalah sebagai berikut : “Kepuasan kerja adalah keseluruhan sikap terhadap pekerjaan. Sikap ini diungkapkan dalam perasaan puas atau tidak puas. Bila seseorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya bila karyawan merasa tidak puas, maka ia bersikap negatif terhadap pekerjaannya”.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Kepuasan kerja juga merupakan sifat yang dinamis, dalam arti bahwa rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi dan diubah-ubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja. Manajer tidak dapat menciptakan kondisi yang menimbulkan kepuasan kerja untuk saat ini dan kemudian mengabaikannya. Kepuasan kerja dapat menurun secepat kepuasan kerja teersebut timbul sehingga hal ini mengharuskan para manajer untuk mempertahankannya.

Beberapa ahli mencoba mengemukakan beberapa pengertian mengenai kepuas-an kerja. Kepuasan kerja adalah siap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya: selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Robbins (2001). Pendapat lain tentang kepuasan yang diartikan sebagai sikap kerja yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaan seperti : gaji, gaya penyelia, dan rekan sekerjanya (Gibson, *et. al.* 1992), sedangkan Keith Davis menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan mendukung atau tidak mendukung diri pegawai dalam bekerja (Mangkunegara, 2000).

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disim-pulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. *Faktor pegawai*, yaitu kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. *Faktor pekerjaan*, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedu-dukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Faktor utama adalah faktor yang melekat pada diri seseorang secara psikologis, sedangkan faktor kedua menekankan kepada kondisi nonfisik. Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apa-kah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidak-puasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

Hubungan Gaya Kepemimpinan *Initiating Structure* dengan Kepuasan Kerja

Teori yang relevan dengan penelitian ini adalah studi Ohio dan Michigan yang menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin yang memberikan perhatian yang baik terhadap tugas mampu merubah perilaku bawahan di antaranya perilaku rasa puas dalam bekerja. Jewel dan Siegal (1998).

Perhatian terhadap tugas merupakan bentuk kebijakan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas yang dilakukan pegawai, namun tidak menganggap bahwa tugas adalah segala-galanya tanpa memperhatikan kepentingan-kepentingan pribadi pegawai sebagai manusia.Gaya kepemimpinan *Initiating Structure* diindikasikan dengan :

1. menentukan lembaga : sejauh mana pimpinan memahami arti penting lembaga kerja dengan bawahan sebagai mitra kerja;

2. menetapkan pola dan saluran komunikasi : sejauh mana pimpinan memahami arti penting komunikasi dan pola-pola yang dibutuhkan untuk menjadi efektifitas dalam bertugas dengan para bawahan;

3. menyesuaikan rincian pekerjaan : sejauh mana pimpinan bersedia untuk mendes-kripsikan kerja untuk seluruh komponen sumber daya manusia di dalam organi-sasi. Gibson, et al (1992)

Hartanto dalam Syafar (2000) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, di mana bawahan secara implisit bersedia menerima statussuperioritas pemimpinnya. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pimpinannya dalam usaha menciptakan suasana kebersamaan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori *path-goal*, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan. Yukl (1989). Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi.

Ali (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepe-mimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipasif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai.

Hubungan Gaya Kepemimpinan *Consideration* dan *Initiating Structure* dengan Kepuasan Kerja

Beberapa peneliti pada Biro Penelitian Bisnis, Universitas Negeri Ohio telah melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Pengukuran dalam studi Ohio yang memisahkan dua faktor gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan *initiating structure* yang menunjukkan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas. Sedangkan gaya kepemimpinan *consideration* menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya. Kedua perilaku inilah yang digali dan diteliti oleh penelitian Universitas Ohio.

Stodgill (1974) menyatakan bahwa “perilaku pemimpin dapat pula merupakan kombinasi atau perpaduan dari dua dimensi dan gaya kepemimpinan tersebut, oleh karena itu penelitian kedua dimensi perilaku tersebut dirancang pada sumbu yang terpisah. Empat segi empat dikembangkan untuk menunjukkan bermacam kombinasi dari gaya kepemimpinan *initiating structure* dan gaya kepemimpinan *consideration*”.

Pada umumnya orientasi pengawasan karyawan telah memberikan patokan untuk pendekatan hubungan kemanusiaan secara tradisional bagi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil-hasil dari penemuan *Prudential* di atas telah banyak dikutip untuk membuktikan teori-teori hubungan kemanusian. Penelitian ini kemudian banyak diikuti oleh ratusan penemuan berikutnya di bidang pemerintahan, industri, dan organisasi lainnya.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Komunikasi Vertikal

Kemampuan berkomunikasi merupakan syarat utama seorang pemimpin, karena jika seorang manajer ingin memiliki kepemimpinan yang efektif, maka ia perlu mempunyai kemampuan komunikasi yang efektif. Siagian (1997) mengatakan bahwa: “Komunikasi yang efektif merupakan alat ampuh untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan demikian jelas bahwa komunikasi dengan segala remifikasinya adalah suatu hal yang mutlak dan perlu ditumbuhkan, dikembangkan, dan dipelihara terus menerus dalam seluruh jajaran organisasi”.

Jalannya organisasi akan dipengaruhi oleh komunikasi karena apabila komunikasi berjalan dengan baik maka akan mempermudah proses pencapaian tujuan organisasi, dan sebaliknya jika komunikasi kurang berjalan dengan baik, maka akan mempengaruhi bahkan menghambat pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Sugandha (1981) menyatakan bahwa: “Komunikasi vertikal ini merupakan alat penting guna menciptakan kerjasama dalam organisasi, komunikasi akan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk saling membantu, saling mengadakan interaksi dan saling mempengaruhi hingga organisasi tersebut tetap tegak. Hari kerja tiap pimpinan sesungguhnya dipenuhi oleh berbagai macam bentuk komu-nikasi, misalnya memberikan perintah lisan, menulis, memberikan pengarahan, menerima informasi, laporan dan sebagainya”.

Berdasarkan uraian tersebut dapat kita lihat bahwa komunikasi vertikal dapat menciptakan kerjasama di antara pegawai atau anggota organisasi yaitu : saling membantu dan saling mempengaruhi dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang ingin berhasil dalam proses pencapaian tujuan organisasi harus dapat memelihara dan menumbuhkan komunikasi di dalam organisasi karena dengan adanya komunikasi yang efektif, merupakan cara untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mereka mengerti apa yang diperintahkan sehubungan dengan pelaksa-naan komunikasi yang baik pimpinan dapat memperhatikan prinsip-prinsip komu-nikasi yang efektif.

Hubungan Komunikasi Vertikal dengan Kepuasan Kerja

Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk menyampaikan informasi yang benar dan tepat kepada anggota organisasi agar meningkatkan prestasi organisasi. Menurut Pincus (1986), komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komuni-kasi ke bawah mempunyai hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan. Dalam sebuah organisasi, komunikasi ke atas (dari bawahan kepada pimpinan) diperlukan untuk mendapatkan masukan-masukan dalam rangka pengambilan keputusan dan perencanaan. Informasi yang benar dan tepat waktu dari karyawan juga dapat membantu pimpinan dalam menyelesaikan konflik organisasi dan membuat keputusan yang tepat dalam menjalankan tugas organisasi.

Komunikasi ke bawah diperlukan oleh karyawan dalam rangka memperoleh informasi yang tepat dan jelas tentang tugas-tugasnya dan dalam rangka melaksana-kan pekerjaan dengan baik. Komunikasi merupakan aspek penting dalam fungsi sebuah organisasi. Pengaruh komunikasi dan dan pengaruh organisasi mempunyai hubungan yang erat dan saling mempengaruhi. Menurut Harcourt, Krizan dan Merrier (1996), para pimpinan organisasi menghabiskan 95% daripada masa kerja mereka untuk berkomunikasi, sedangkan karyawan menggunakan 60% masa bekerja mereka dalam berbagai bentuk komunikasi. Hal ini menunjukkan proses komunikasi dalam organisasi selalu melibatkan setiap anggota organisasi. Schien (1970) mende-finisikan organisasi sebagai koordinasi rasional tentang aktivitas sekumpulan orang untuk mencapai tujuan bersama dengan pembagian kerja dan tanggung jawab mela-lui hirarki komunikasi melalui penyampaian informasi atau pesan di antara pekerja dengan pekerja, kelompok dengan kelompok atau organisasi dengan organisasi.

Masalah komunikasi dalam organisasi sangat menarik minat para peneliti seperti Farace dan MacDonald (1974), Gemmill (1970), Locke dan Schilit (1982) dan Eisenberg et.al. (1983) yang melakukan kajian berkaitan dengan komunikasi, lebih-lebih lagi tentang komunikasi ke atas dikaitkan dengan komunikasi ke bawah dan komunikasi mendatar untuk memberi umpan balik kepada pihak pimpinan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu para ahli sangat berkenginan untuk meneliti proses komunikasi yang melibatkan komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komunikasi ke bawah dengan lebih mendalam.

Komunikasi Vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Komunikasi dengan segala seginya merupakan hal yang sangat penting untuk mendapatkan perhatian dan seluruh anggota organisasi baik pada tingkat pelaksana maupun pada tingkat pemimpin.

Ditinjau dari segi pembentukan perilaku administrasi yang diinginkan, komuni-kasi memainkan peranan yang turut menentukan dan tidak dikatakan dominasi. Demikian pentingnya komunikasi dalam usaha pimpinan mempengaruhi kegiatan, sikap dan tingkah laku bawahannya maka penting juga untuk diketahui oleh mereka yang menjadi pimpinan organisasi atau salah satu faktornya yaitu bagaimana pimpinan dapat melaksanakan komunikasi yang efektif agar dapat memimpin pegawainya dengan berhasil. Effendy (1985 : 134) menyatakan bahwa “Kemampuan berko-munikasi secara efektif bagi seorang manajer erat kaitannya dengan kepemimpinan yang berwibawa. Kalau seorang manajer ingin memiliki kepemimpinan yang efektif maka ia perlu mempu-nyai kemampuan berkomunikasi secara efektif”.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan, atau saran para karyawan sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka memuaskan kerja para karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh karyawan, bisa juga bertahap melalui eselon-eselon yang banyaknya bergantung pada besar dan kompleksnya organisasi. Karena komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia, maka suksesnya komunikasi ditentukan oleh *frame of reference* manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam tubuh organisasi, baik struktur, penempatan pegawai, target pencapaian organisasi, maupun perangkat-perangkat pendukungnya sedikit banyak juga berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Salah satu strategi agar perubahan organisasi tetap berlangsung sesuai dengan keinginan dan tidak menimbulkan gejolak sehingga terjadi kebingungan dan ketidakpuasan karyawan adalah dengan meningkatkan peran komunikasi antar karyawan dengan pimpinan. Komunikasi merupakan alat untuk menciptakan kerjasama di dalam sebuah organisasi, karena dengan komunikasi akan memungkinkan setiap anggota untuk saling membantu, berinteraksi, dan saling mempengaruhi sehingga organisasi akan tetap berjalan sebagaimana mestinya.

Sasaran yang ingin dicapai melalui komunikasi vertikal (ke bawah) pada hakekatnya ialah agar perintah, instruksi, nasihat, pedoman kerja, bimbingan, dan pengarahan yang diberikan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya diterima sedemikian rupa sehingga terlaksana dengan sebaik-baiknya karena dipahami oleh para penyelenggara kegiatan-kegiatan operasional, sedangkan komunikasi vertikal (ke atas) mengharapkan agar ide-ide, pendapat, saran, tanggapan, bahkan kritikan bawahan diterima dengan lapang dada dan hati terbuka oleh para pemimpin sehingga tertampung dan terakomodasi sebanyak mungkin dalam berbagai kebijaksanaan yang ditetapkan dan keputusan yang diambil. Sasaran komunikasi dikatakan berhasil tercapai apabila berbagai hal yang ingin diperoleh dalam rangka pencapaian tujuan sebelumnya dapat terwujud.

Berdasarkan hasil penjajagan yang peneliti lakukan di Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat terdapat permasalah kepuasan kerja karyawan, hal ini terlihat dari indikator-indikator berikut :

1. Tingkat kemangkiran karyawan yang cukup tinggi. Indikasi ini terlihat dari beberapa keluhan yang dirasakan karyawan antara lain : pimpinan kurang mendengarkan aspirasi karyawan, tidak terjalin komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan sebaliknya, hubungan teman sekerja yang kurang harmonis, Tidak adanya sanksi hukum terhadap karyawan yang mangkir.

2. Banyaknya keluhan dari karyawan tentang minimnya petunjuk atasan atau pimpinan, yang berimplikasi pada rendahnya inisiatif dan ide-ide kreatif dari karyawan, karena adanya perasaan ragu-ragu dan takut dalam menyam-paikan ide-ide atau inisiatif kepada pimpinan.

3. Menurunnya kualitas kerja karyawan karena kurangnya pemahaman akan tujuan organisasi, tidak adanya motif yang kuat dari dalam diri karyawan karena kurangnya motivasi dari atasan, sehingga mengakibatkan penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu.

Berdasarkan pengamatan peneliti, masalah tersebut diduga disebabkan oleh adanya hambatan komunikasi vertikal dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kurangnya komunikasi pimpinan dalam pemberian keterangan secara umum kepada bawahan, hal ini berakibat pengetahuan yang didapat para karyawan tidak berkembang, padahal tambahan pengetahuan lain dapat menambah wawasan karyawan sehingga jika terjadi kesulitan maka karyawan mempu-nyai referensi pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi.

2. Kurangnya komunikasi pimpinan dalam hal menampung keluhan, pendapat, dan saran dari bawahan. Keluhan-keluhan, pendapat, dan saran dari karyawan seyogyanya ditampung dan diterima untuk dikaji kebenarannya, jika keluhan, pendapat, dan saran dari bawahan ditanggapi, maka hal ini akan memberikan ketenteraman dan kepuasan tersendiri bagi karyawan.

3. Kurangnya komunikasi pimpinan dalam hal pemberian pujian, penghargaan, maupun motivasi kepada karyawan. Pengakuan dalam bentuk pujian atau penghargaan bagi karyawan berprestasi akan membuat kepuasan dan kebanggaan tersendiri bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan atau setidak-tidaknya dapat mempertahan kualiatas kerja karyawan. Kemampuan dalam hal periksa ulang bagi pimpinan maupun pegawai sangat penting demi lancarnya proses pekerjaan sesuai dengan target atau tujuan organisasi yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat kita lihat bahwa komunikasi dapat mencip-takan kerja sama di antara pegawai atau anggota organisasi yaitu : saling membantu dan saling mempengaruhi dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang ingin berhasil dalam proses pencapaian tujuan organisasi harus dapat memelihara dan menumbuhkan komunikasi di dalam organisasi karena dengan ada-nya komunikasi yang efektif merupakan cara untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka mengerti apa yang diperintahkan. Sehubungan dengan pelaksanaan komunikasi yang baik pemimpin dapat memperhatikan prinsip-prinsip komunikasi yang efektif.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan pada paradigma pemikiran penelitian di bawah ini.



X1

Y

X2

X3

Gambar 6 :

Paradigma Pemikiran tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Consideration* dan *Initiating Structure* serta Komunikasi Vertikal Terhadap Kepuasan Kerja

2.3 **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Implementasi Gaya kepemimpinan *Consideration* dan *Initiating Structure* serta Komunikasi Vertikal dilaksanakan secara optimal dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

2. Gaya kepemimpinan *Consideration* secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karya-wan Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

3. Gaya kepemimpinan *Initiating Structure* secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

4. Komunikasi vertikal secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.

5. Gaya kepemimpinan *Consideration* dan *Initiating Structure* serta komunikasi vertikal secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Perum Perumnas Regional IV Jawa Barat.