

SKRIPSI

GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN YANG EFEKTIF DI BADAN PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL (BPJS) KETENAGAKERJAAN CABANG MAKASSAR



**RAMA SONDA PERKASA
1310421055**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN YANG EFEKTIF DI BADAN PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL (BPJS) KETENAGAKERJAAN CABANG MAKASSAR



diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada
Program Studi Manajemen

**RAMA SONDA PERKASA
1310421055**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN YANG EFEKTIF DI BADAN PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL (BPJS) KETENAGAKERJAAN CABANG MAKASSAR

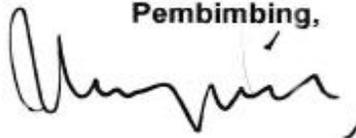
disusun dan diajukan oleh

RAMA SONDA PERKASA
1310421055

Telah Dipertahankan Di Hadapan Tim Penguji Seminar Hasil / Skripsi
Pada Tanggal 23 Agustus 2017 Dan Dinyatakan **LULUS**

Menyetujui,

Pembimbing,



Dr. Mulyadi Hamid, S.E., M.Si.

Mengetahui,


**Ketua,
Program Studi Manajemen**

Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M.


**Dekan,
Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial**

Dr. Hj. Hadiati, M.Si.
DEKAN FAKULTAS
EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

SKRIPSI

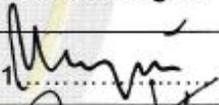
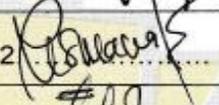
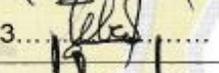
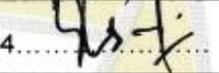
GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN YANG EFEKTIF DI BADAN PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL KETENAGAKERJAAN CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

RAMA SONDA PERKASA
1310421055

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **23 Agustus 2017** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Mulyadi Hamid, S.E., M.Si.	Ketua	1. 
2.	Dr. Rismawati, S.E., M.Si.	Sekretaris	2. 
3.	Nurmadhani Fitri Suyuti, S.E., M.Si.	Anggota	3. 
4.	Dasmawati, P.hD	Eksternal	4. 

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Ilmu-ilmu Sosial
Universitas Fajar


UNIFA

PRODI MANAJEMEN

Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rama Sonda Perkasa
NIM : 1310421055
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN YANG EFEKTIF DI BADAN PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL (BPJS) KETENAGAKERJAAN CABANG MAKASSAR adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 23 Agustus 2017

Yang membuat pernyataan,



RAMA SONDA PERKASA

PRAKATA

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kesehatan serta kesempatan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.

Adapun penyusunan skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat penyusunan Skripsi Program Studi Manajemen di Universitas Fajar Makassar. Judul yang penulis ajukan adalah “Gaya Komunikasi Pimpinan yang Efektif di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan cabang Makassar”.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-sebesarnya kepada pihak-pihak yang membantu dan memberikan dukungan hingga selesainya laporan ini, terkhusus kepada:

1. Orang tua dan keluarga yang senantiasa memberi dukungan dana doa dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Prof. Drs. H. Sadly Abdul Djabar, MPA. selaku rektor Universitas Fajar Makassar.
3. Ibu Dr. Hj. Hadiati., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar.
4. Bapak Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M. selaku ketua program studi manajemen Universitas Fajar Makassar.
5. Bapak Dr. Mulyadi Hamid, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu kepada penulis dalam rangka penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Nela Fransisca selaku sekretaris di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar, yang telah member izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar.

7. Teman-teman program studi Manajemen Universitas Fajar angkatan 2013 yang selalu membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Teman-teman PPGT yang selalu mendukung, membantu dan mendoakan penulis dalam penyelesaian skripsi ini
9. Teman-teman *The Lucky Legion* (Sulfian dan Triegy) dan teman-teman *PONDOK ORANGE* (Akbar, Asrul, Ardi, Abrar dan Dayat) yang selalu memberikan kritik dan saran serta dukungan moril kepada penulis.
10. Teman-teman *HANDSHOP PIRATES* yang telah mendukung dan memberikan semangat kepada penulis baik pada saat penulisan skripsi hingga menjelang seminar akhir.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dengan segala kekurangannya. Untuk itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi perbaikan ke depannya.

Makassar, 23 Agustus 2017

Penulis

ABSTRAK

Gaya Komunikasi Pimpinan Yang Efektif Di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cabang Makassar

**Rama Sonda Perkasa
Muliyadi Hamid**

Penelitian teknik survei dengan pendekatan metode kuantitatif deskriptif ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai gaya komunikasi pimpinan yang efektif atau disukai karyawan di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan cabang Makassar. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 33 responden, sedangkan analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Pengumpulan data dengan cara menggunakan kuesioner dan hasil data diolah menggunakan sistem komputerisasi (Microsoft Excel 2007). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dua jenis gaya komunikasi yang efektif di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar yaitu *The Equalitarian Style* yang lebih menekankan pada pemberian motivasi kepada karyawan dan *The Structuring Style* yang lebih menekankan pada kejelasan aturan dalam organisasi.

Kata Kunci: Gaya Komunikasi, Efektif

ABSTRACT

Effective Communication Style of Leadership at the Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cabang Makassar

**Rama Sonda Perkasa
Mulyadi Hamid**

The research of survey technique with descriptive quantitative method approach is aimed to find out the employee's perception about communication style of leadership which is effective or favored by employees in the Social Security Implementation Agency (BPJS) of Manpower of Makassar branch. This study used 33 respondents, while the analysis used is descriptive analysis. Data collection by using questionnaires and data results processed using computerized system (Microsoft Excel 2007). The results showed that there are two types of effective communication styles in BPJS Employment Branch Makassar is The Equalitarian Style that emphasizes on giving motivation to employees and The Structuring Style that emphasizes the clarity of rules in the organization.

Keywords: Communication Style, Effective

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Kegunaan Teoritis	5
1.4.2 Kegunaan Praktis	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	6
2.1.1 Manajemen	6
2.1.1.1 Pengertian Manajemen	6
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2.1.3 Komunikasi	8
2.1.3.1 Pengertian Komunikasi	8
2.1.3.2 Tujuan Komunikasi	10
2.1.3.3 Fungsi Komunikasi	11
2.1.3.4 Elemen Komunikasi	12
2.1.4 Gaya Komunikasi	15
2.1.4.1 Pengertian Gaya Komunikasi	15
2.1.4.2 Jenis Gaya Komunikasi	16
2.1.4.3 Faktor Pendorong Gaya Komunikasi	20
2.1.5 Pemimpin	22
2.1.5.1 Pengertian Pemimpin	22
2.1.6 Efektif	24

2.1.6.1 Pengertian Efektif	24
2.2 Tinjauan Empirik	25
2.3 Kerangka Pemikiran	27
2.4 Definisi Operasional	27
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Rancangan Penelitian	30
3.2 Tempat dan Waktu	30
3.3 Populasi dan Sampel	30
3.3.1 Populasi	30
3.3.2 Sampel	31
3.4 Pengukuran Variabel Penelitian	32
3.5 Sumber Data	34
3.5.1 Data Primer	34
3.5.2 Data Sekunder	35
3.6 Teknik Pengumpulan Data	35
3.7 Instrumen Penelitian	35
3.8 Analisis Data	36
3.8.1 Analisis Deskriptif (Rentang Skala)	36
3.8.2 Analisis Skala Liker	38
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1 Gambaran Umum Organisasi	39
4.2 Visi dan Misi Organisasi	41
4.2.1 Visi Organisasi	41
4.2.2 Misi Organisasi	41
4.3 Hasil Penelitian	42
4.3.1 Deskripsi Responden	42
4.3.2 Analisis Statistik Deskriptif	44
4.4 Pembahasan	52
4.4.1 <i>The Controlling Style</i>	52
4.4.2 <i>The Equalitarian Style</i>	54
4.4.3 <i>The Structuring Style</i>	55
4.4.4 <i>The Dynamic Style</i>	57
4.4.5 <i>The Relinquishing Style</i>	59
4.4.6 <i>The Withdrawal Style</i>	61
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	65
5.1 Kesimpulan	65
5.2 Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	71

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Gaya Komunikasi	20
2.2 Tinjauan Empirik	25
3.1 Populasi dan Sampel Penelitian	31
3.2 Pengukuran Variabel	32
3.3 Interval Komunikasi Efektif	37
4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	41
4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	42
4.4 Skala Interval Gaya Komunikasi	45
4.4 Hasil Kuesioner Responden	46
4.5 Akumulasi Rentang Skala Gaya Komunikasi Pimpinan Di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar	63
4.6 Pengelompokan Gaya Komunikasi	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran	27

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner	71
2. Hasil Kuesioner	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era yang penuh dengan persaingan seperti sekarang ini setiap organisasi dituntut agar dapat menyesuaikan diri secara terus menerus untuk melakukan perubahan dan perbaikan. Sumber daya yang sangat dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya adalah manusia/tenaga kerja. Setiap organisasi pada umumnya tentu saja sangat mengharapkan mempunyai sumber daya manusia yang berkompeten dan berdaya saing tinggi sehingga mampu melaksanakan tugasnya secara efektif. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap tenaga kerja hendaknya saling berinteraksi satu dengan yang lainnya. Informasi yang disampaikan pimpinan harus jelas sehingga koordinasi kerja dalam organisasi dapat terlaksana.

Komunikasi merupakan bagian penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami, sebab komunikasi yang tidak tepat bisa mempunyai dampak yang luas terhadap organisasi, misalnya saja konflik antar pegawai atau tidak terlaksananya koordinasi kerja. Sebaliknya, komunikasi yang terlaksana dengan baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja sama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hubungan komunikasi yang terbuka dalam sebuah organisasi harus di jaga dengan baik.

Dalam sebuah organisasi komunikasi yang dilakukan baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidak lancaran dalam penyampaian informasi. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya

keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai (Siagian, 2002).

Proses komunikasi dalam suatu organisasi dapat ditinjau dari komponen-komponen komunikasi yang membangunnya, meliputi: komunikator (*communicator*) yaitu pemimpin organisasi sebagai penyampai pesan, pesan (*message*) yaitu pesan atau informasi yang disampaikan, saluran/media (*channel*) yaitu media yang digunakan untuk penyampaian pesan, komunikan yaitu para bawahan sebagai penerima pesan, dan umpan balik (*feedback*), yaitu proses umpan balik antara komunikator dan komunikan setelah pesan disampaikan (Effendy, 2000:12).

Setiap pimpinan memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda dalam menggerakkan organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi dan setiap pimpinan akan membangun gayanya sendiri-sendiri. Keterampilan komunikasi pimpinan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu penentu keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinannya di sebuah organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Barnard dan Kuswarno (dalam Dwi Nurina Pitasari 2015:162) bahwa, komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi dan komunikasi membuat dinamis suatu sistem kerja sama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi partisipasi orang di dalamnya. Hal senada dengan yang diungkapkan oleh Rogerswala-Rogers (dalam Dwi Nurina Pitasari 2015:162), bahwa organisasi merupakan suatu sistem individu yang relatif stabil untuk bekerja sama mencapai tujuan melalui tingkatan hierarki dan pembagian kerja.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinan). Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan Syafe'I (dalam Harsono

dkk, 2015: 329), bahwa untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi yang telah disusun, maka diperlukan pemimpin yang bertugas secara terus menerus memelihara dan mengembangkan organisasi secara struktural, ideal dan fungsional sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Bila seorang pemimpin dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sangat memungkinkan organisasi tersebut mencapai sasarnya. Suatu organisasi sangat membutuhkan pemimpin yang mampu memengaruhi perilaku anggotanya sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Pimpinan atau atasan adalah orang yang mampu menggerakkan orang lain. Ia menghadirkan vitalitas dan energi bagi individu serta organisasi untuk menjadi yang terbaik. Di dalam penelitian ini diungkapkan bahwa identifikasi gaya komunikasi pemimpin yang efektif adalah komunikasi yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang-orang yang dipimpin.

Dalam hal ini Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan cabang Makassar merupakan program publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi. Peran gaya komunikasi pimpinan yang efektif dapat menjadi salah satu faktor untuk mencapai visi dan misi perusahaan dalam hal mendukung pembangunan dan kemandirian perekonomian nasional.

Dalam praktiknya, penulis sering kali melihat terjadinya ketidak harmonisan antara atasan dan bawahan atau dengan sesama rekan kerja di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar. Kondisi kurang harmonis ini menunjukkan bahwa adanya kegagalan dalam berkomunikasi yang menyebabkan komunikasi menjadi kurang efektif. Kegagalan dalam berkomunikasi dapat disebabkan oleh gangguan-gangguan yang menghambat komunikasi. Hambatan komunikasi terjadi

karena adanya perbedaan pola pikir yang disebabkan oleh pengalaman, latar pendidikan bahkan usia yang berbeda dan beragam antar karyawan. Keberagaman karyawan menjadi masalah tersendiri bagi BPJS Ketenagakerjaan cabang Makassar dalam melakukan aktivitas komunikasi. Dengan adanya gangguan-gangguan dalam berkomunikasi maka maksud dari pesan yang disampaikan pun akan berbeda dari yang seharusnya. Oleh karena itu, komunikasi haruslah dikelola dengan baik agar tercipta komunikasi yang efektif sehingga hambatan-hambatan komunikasi dapat teratasi dan dapat dihindari. Jadi dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat didukung dari tingkat kinerja karyawan yang sangat dipengaruhi oleh proses komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan maupun sesama karyawan.

Gaya komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan. Komunikasi efektif dipandang sebagai suatu hal yang penting dan kompleks.

Komunikasi akan efektif apabila pengirim pesan dan penerima pesan bersama-sama mencapai pengertian dan kesimpulan yang sama sesuai dengan yang dimaksudkan, tentang apa yang sebenarnya yang diinformasikan. Dengan komunikasi efektif juga diharapkan organisasi bisa mendapatkan informasi yang akurat tentang keinginan dan kebutuhan karyawan, sehingga informasi yang diperoleh dapat dipertimbangkan dan direalisasikan keputusannya pada karyawan. Selain karyawan akan merasa dihargai dan diakui, mereka juga dapat lebih semangat dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis akan melakukan penelitian terhadap **“Gaya Komunikasi Pimpinan yang Efektif Di Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cabang Makassar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka masalah pokok pada penelitian ini adalah Gaya komunikasi apakah yang efektif di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cabang Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah tersebut, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya komunikasi pimpinan yang efektif di kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cabang Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan untuk kegiatan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan gaya komunikasi pimpinan yang efektif.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran terhadap pemecahan masalah dan bahan evaluasi di organisasi yang berkaitan dengan dampak gaya komunikasi pimpinan yang efektif terhadap karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Konsep dan Teori

Teori Dasar (*Grand Theory*) yang digunakan pada penelitian ini adalah Manajemen, untuk Teori Tengah (*Middle Theory*) penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Teori Terapan (*Applied Theory*) adalah Komunikasi.

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian Manajemen menurut Robbins dan Coulter (2012), adalah mengatur dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan efisien dan efektif. Menurut James. A.F. Stone (2006), manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian manajemen yang pertama serta kenyataan bahwa manajemen adalah ilmu sekaligus seni, maka manajemen itu dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Daft dan Marcic (2007), manajemen adalah efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi. Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa, manajemen adalah suatu proses koordinasi meliputi proses perencanaan, pengorganisaian,

kepemimpinan dan pengendalian dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011), manajemen sumber daya manusia adalah nilai kolektif dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman hidup, dan motivasi tenaga kerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2011), adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Adapun menurut Byars dan Rue (2006: 4), manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasi sumber daya manusia sebuah organisasi.

Menurut pengertian di atas penulisan dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah usaha untuk meningkatkan kinerja dan mutu dari sumber daya manusia sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien baik secara individu, masyarakat, organisasi maupun perusahaan. dengan demikian dari hal tersebut, dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu.

2.1.3 Komunikasi

2.1.3.1 Pengertian Komunikasi

Secara etimologis istilah komunikasi berasal dari bahasa latin *communication* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Kata *communication* ini berasal dari kata *communis*. Arti *communis* di sini adalah sama dalam arti sama makna mengenai suatu hal (Wiranto, 2004: 5). Kesamaan makna dalam proses komunikasi merupakan faktor penting karena dengan adanya kesamaan makna antara komunikan dan komunikator maka komunikasi dapat berlangsung dan saling memahami.

Secara terminologis, komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Dari pengertian tersebut, jelas bahwa komunikasi melibatkan sejumlah orang dimana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain. Komunikasi yang dimaksudkan di sini adalah komunikasi manusia atau dalam bahasa asing *human communication* yang sering pula disebut komunikasi sosial atau *social communication*. Komunikasi manusia sebagai singkatan dari komunikasi antar manusia dinamakan komunikasi sosial atau komunikasi kemasyarakatan karena hanya pada manusia-manusia yang bermasyarakat komunikasi dapat terjadi. Masyarakat terbentuk dari paling sedikit dua orang yang saling berhubungan dengan komunikasi sebagai penjalannya.

Menurut Trenholm dan Jensen (Fajar, 2009: 31), komunikasi merupakan suatu proses dimana sumber mentransmisikan pesan kepada penerima melalui beragam saluran. Suatu proses yang mentransmisikan pesan kepada penerima pesan melalui berbagai media yang dilakukan oleh komunikator adalah suatu tindakan komunikasi. Selanjutnya menurut Weaver (Fajar, 2009: 32), komunikasi adalah seluruh prosedur melalui pemikiran seseorang yang dapat mempengaruhi pikiran orang lain.

Effendy (2002:60), menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan sebagai panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Di dalam komunikasi harus terjadi kesamaan arti dan makna dalam penyampaian pesan agar terjadi pertukaran pikiran antara komunikator dengan komunikan. Komunikasi sering dipandang sebagai cara dasar untuk mempengaruhi perubahan perilaku dan yang mempersatukan proses psikologi seperti persepsi, pemahaman dan motivasi.

Komunikasi tidak hanya sekedar menyampaikan kata-kata atau berbicara saja tetapi komunikasi dapat dilakukan dengan gesture atau symbol seperti yang dinyatakan oleh Rosady Roeslan (2005: 17), dalam bukunya Kampanye Public Relations, "Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya dengan lambang atau kata, gambar, grafik, bilangan dan lain-lain".

Supardi (Febriyandi, 2006: 22), memaknai komunikasi sebagai usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Dengan komunikasi diharapkan diperoleh titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung arti yang lebih luas daripada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga tercakup suatu pengertian.

Komunikasi di dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting. Suatu organisasi tidak akan ada tanpa adanya komunikasi. Jika tidak ada

komunikasi maka kerja sama pun tidak mungkin tercipta karena orang-orang tidak bisa mengomunikasikan kebutuhan dan perasaannya. Kegiatan dan aktivitas manusia akan terlaksana dengan baik apabila melalui proses komunikasi antar manusia itu sendiri. Komunikasi dalam kehidupan manusia merupakan suatu kegiatan untuk melakukan hubungan dengan sesamanya melalui penyampaian pesan dengan menggunakan bahasa lisan, tulisan atau bahasa isyarat. Akan sangat bernilai lagi komunikasi yang dilakukan apabila di dalam komunikasi tersebut terjadi tanggapan atau *feedback* yang positif sesuai yang diharapkan oleh kedua belah pihak.

2.1.3.2 Tujuan Komunikasi

Seperti yang telah diuraikan bahwa komunikasi merupakan suatu bentuk kegiatan interaksi diantara sesama manusia, maka di dalam melakukan setiap kegiatan tentunya kita memiliki tujuan yang ingin dicapai. Begitu pula dengan kegiatan komunikasi. Menurut Effendy (2005: 8), komunikasi dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Perubahan Sikap (*attitude change*)
2. Perubahan Pendapat (*opinion change*)
3. Perubahan Perilaku (*behavior change*)
4. Perubahan Sosial (*social change*)

Dari tujuan komunikasi tersebut dapat menjelaskan bahwa dengan komunikasi seseorang melakukan komunikasi untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan tujuan agar orang tersebut dapat melakukan perubahan, seperti perubahan sikap dari tidak tahu menjadi tahu, perubahan pendapat dari tidak setuju menjadi setuju, perubahan perilaku dari suka menjadi tidak suka, serta perubahan social dimana

dengan komunikasi kita dapat beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan siapa saja tanpa membedakan status sosial.

Sedangkan tujuan komunikasi menurut Cangara (2002: 22), adalah sebagai berikut:

1. **Supaya yang Disampaikan Dapat Dimengerti.**

Seorang komunikator harus dapat menjelaskan kepada komunikan dengan sebaik baiknya dan tuntas sehingga dapat mengikuti apa yang dimaksud oleh pembicara atau penyampai pesan.

2. **Memahami Orang.**

Sebagai komunikator harus mengetahui benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkannya dan tidak berkomunikasi dengan kemauan sendiri.

3. **Supaya Gagasan Dapat Diterima Orang Lain.**

Komunikator harus berusaha agar gagasan dapat diterima oleh orang lain dengan menggunakan pendekatan yang persuasif bukan dengan memaksakan kehendak.

4. **Menggerakkan Orang Lain untuk Melakukan Sesuatu.**

Menggerakkan sesuatu itu dapat berupa kegiatan yang lebih banyak mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang kita kehendaki.

2.1.3.3 Fungsi Komunikasi

Menurut Cangara (2004: 55), komunikasi sebagai ilmu, seni dan lapangan kerja sudah tentu memiliki fungsi dan dapat dimanfaatkan oleh manusia dalam memenuhi kebutuhan hidup.

Fungsi komunikasi tersebut adalah:

1. Menyampaikan Informasi (*To Inform*)

Dengan adanya komunikasi, seseorang dapat mengetahui apa yang dia ketahui kepada orang lain,

2. Mendidik (*To Educate*)

Komunikasi dapat menambah wawasan serta pengetahuan kita mengenai segala hal,

3. Menghibur (*To Entertain*)

Dengan komunikasi, kita dapat memperoleh hiburan atau menghibur orang lain,

4. Mempengaruhi (*To Influence*)

Komunikasi yang dilakukan setiap orang, dapat memberikan suatu bujukan atau pengaruh terhadap orang lain.

Jadi dengan adanya seluruh fungsi komunikasi diatas, terlihat bahwa komunikasi memang memiliki banyak kegunaan atau peranan yang cukup penting dalam kehidupan manusia untuk melakukan berinteraksi atau berhubungan dengan sesama. Dengan melaksanakan fungsi komunikasi di atas, maka kita saling membutuhkan satu sama lain tidak bisa bekerja sendiri (independen) karena di dalam organisasi sangat memerlukan tingkat kerja sama yang tinggi.

2.1.3.4 Elemen Komunikasi

Menurut Gamble & Gamble (Karina, 2012: 36), terdapat beberapa elemen dalam komunikasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Sumber (people)*.

Yang termasuk di dalamnya adalah pengirim dan penerima pesan. Pengirim pesan adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi.

Sedangkan penerima pesan adalah orang yang dapat memahami pesan dari pengirim pesan meskipun dalam bentuk kode/isyarat tanpa mengurangi arti pesan yang dimaksud oleh pengirim. Menurut Vardiansyah (2004:19), komunikator adalah manusia berakal budi yang berinisiatif menyampaikan pesan untuk mewujudkan komunikasinya. Sebagai pelaku utama dalam proses komunikasi, komunikator memegang peranan yang sangat penting terutama dalam mengendalikan jalannya komunikasi. Untuk itu, seorang komunikator harus terampil berkomunikasi dan juga kaya ide serta penuh dengan daya kreativitas.

2. Pesan (*messages*)

Pesan adalah informasi yang akan disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat berupa verbal atau non verbal dan pesan akan efektif bila diorganisir secara baik dan jelas. Materi pesan dapat berupa:

- a. Informasi
- b. Ajakan
- c. Rencana kerja
- d. Pertanyaan

Hal yang paling penting diperhatikan adalah pesan yang disampaikan dapat dimengerti dan dipahami oleh komunikan. Mengingat hal ini maka yang perlu diperhatikan adalah pemilihan bentuk pesan dan cara penyajian pesan termasuk juga penentuan saluran/media yang harus dilakukan oleh komunikator sebagai penyampai pesan.

3. Media (*channel*)

Media komunikasi antara pengirim dan penerima pesan, seperti: telepon, email, televisi, radio, surat kabar, papan pengumuman, dan lainnya. Pemilihan media

ini dapat dipengaruhi oleh isi pesan yang akan disampaikan, jumlah penerima pesan, situasi dan sebagainya.

4. Gangguan (*noise*)

Gangguan adalah hal yang merintang atau menghambat komunikasi sehingga penerima pesan salah menafsirkan pesan yang diterimanya

5. Keadaan (*Context*)

Suatu keadaan/lingkungan tempat seseorang berkomunikasi akan berpengaruh pada postur tubuh, perilaku, serta cara orang berkomunikasi satu sama lain. Lingkungan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan menjadi empat macam yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis dan dimensi waktu.

6. Umpan Balik (*feedback*)

Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim. Umpan balik yang diberikan oleh orang lain didapat dari pengamatan pemberi pesan terhadap perilaku maupun ucapan penerima pesan. Umpan balik bermanfaat untuk memberikan informasi, saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu untuk menumbuhkan kepercayaan serta keterbukaan diantara komunikator serta dapat memperjelas persepsi.

7. Pengaruh (*effect*)

Komunikasi selalu menimbulkan pengaruh baik pada pembicara maupun pada lawan bicaranya. Efek yang timbul bisa berupa efek emosional, fisik, atau secara kognitif.

8. Pengkodean (*encoding*) dan Pengartian (*decoding*).

Encoding adalah menerjemahkan informasi menjadi serangkaian simbol untuk komunikasi. Sedangkan *decoding* (pengartian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti. Setelah pesan diterima melalui indera (telinga, mata dan seterusnya) maka si penerima pesan harus dapat mengartikan simbol/kode dari pesan tersebut sehingga dapat dimengerti/dipahaminya.

2.1.4 Gaya Komunikasi

2.1.4.1 Pengertian Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*). Gaya komunikasi merupakan cara penyampaian dan gaya bahasa yang baik. Menurut Djuarsa Sandjaja (Nobriyanti 2007: 16), gaya komunikasi juga dapat didefinisikan sebagai perilaku komunikasi yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari orang lain terhadap pesan organisasional yang disampaikan.

Dari definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa gaya komunikasi merupakan seperangkat perilaku antar pribadi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi digunakan bergantung pula pada maksud si pengirim dan harapan dari penerima.

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi

tertentu. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Gaya komunikasi pemimpin adalah perilaku komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, dengan kata lain cara atau bagaimana seorang pimpinan/atasan berkomunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu. Gaya komunikasi pemimpin pada satu kelompok tertentu dapat diterapkan dan bisa juga tidak dapat diterapkan pada kelompok lain, tergantung pada karakteristik kelompok yang dipimpinnya.

2.1.4.2 Jenis Gaya Komunikasi

Menurut S. Djuarsa Sendjaja (Nobriyanti 2007: 16), terdapat enam gaya komunikasi yaitu *the controlling style*, *the equalitarian style*, *the structuring style*, *the dynamic style*, *the relinquishing style* dan *the withdrawal style*, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *The Controlling Style*

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one way communicators*. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha menjual gagasan agar dibicarakan bersama, namun lebih pada usaha

menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communications* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak efektif dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

2. *The Equalitarian Style*

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communications* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun yang bersifat dua arah (*two way traffic of communications*). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

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

3. *The Structuring Style*

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

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

4. *The Dynamic Style*

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

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja. Pegawai untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa pegawai atau bawahan

mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

5. *The Relinquishing Style*

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

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau *sender* sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

6. *The Withdrawal Style*

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

Menurut Sendjaja (Sunarti 2009:20), gambaran umum yang diperoleh dari uraian diatas adalah bahwa *the equalitarian style* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya seperti *the structuring style*, *the dynamic style* dan *the relinquishing style* dapat digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir yaitu *the controlling style* dan *the withdrawal style* mempunyai kecenderungan menghalangi interaksi yang bermanfaat dan produktif.

Tabel 2.1
Gaya Komunikasi

Gaya	Komunikator	Maksud	Tujuan
<i>Controlling</i>	Memberi perintah, butuh perhatian orang lain	Mempersuasi orang lain	Menggunakan kekuasaan dan Wewenang
<i>Equalitarian</i>	Akrab, hangat	Menstimulasi orang lain	Menekankan pengertian bersama
<i>Structuring</i>	Objektif, tidak memihak	Mensisistemsasi lingkungan kerja, memantapkan struktur	Menegaskan ukuran, prosedur, aturan yang dipakai
<i>Dynamic</i>	Mengendalikan, agresif	Menumbuhkan sikap untuk bertindak	Ringkas dan Singkat
<i>Relinquishing</i>	Bersedia menerima gagasan orang lain	Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain	Mendukung pandangan orang lain
<i>Withdrawal</i>	Independen/berdiri Sendiri	Menghindari Komunikasi	Mengalihkan Persoalan

Sumber: Jerry dkk: *Organizational Communication, Behavioral Perspectives* hal.48 (Sendjaja, 2002:146).

2.1.4.3 Faktor Pendorong Gaya Komunikasi

Ada tujuh komponen yang diidentifikasi sebagai penyebab gaya interaksi-tujuh hal yang mampu merefleksikan atau memberikan pandangan mengenai interaksi setiap individu. Dengan demikian faktor yang mempengaruhi gaya komunikasi, antara lain:

1. Kondisi Fisik

Sesuai dengan penjelasan di atas terlihat jelas bahwasanya kondisi fisik di mana kita melakukan komunikasi sangat mempengaruhi gaya komunikasi. Seperti halnya ketika kegiatan komunikasi itu dilakukan dengan kapasitas minim dalam bertatap muka, hal tersebut akan berakibat pada ketidaknyamanan dan kurangnya kepastian antara si pengirim dan penerima pesan. Selain itu dapat menimbulkan ketidaksesuaian atau kenyamanan antara kedua belah pihak.

2. Peran

Persepsi akan peran kita sendiri (sebagai pelanggan, teman atasan) dan peran komunikator lainnya mempengaruhi bagaimana kita berinteraksi. Setiap orang memiliki harapan yang berbeda dari peran mereka sendiri dan orang lain, dan dengan demikian mereka akan sering melakukan komunikasi antar satu dengan lainnya.

3. Konteks Sejarah (*historis*).

Sejarah mempengaruhi setiap interaksi. Sejarah bangsa-bangsa, tradisi spiritual, perusahaan, dan masyarakat dengan mudah dapat mempengaruhi bagaimana kita memandang satu sama lain, dengan demikian dapat mempengaruhi gaya komunikasi.

4. Kronologi

Bagaimana interaksi itu cocok menjadi serangkaian peristiwa yang mempengaruhi pilihan gaya komunikasi seseorang. Hal tersebut akan membuat perbedaan, jika itu adalah pertama kalinya seseorang berinteraksi tentang sesuatu atau kesepuluh kalinya, jika interaksi masa lalu seseorang telah berhasil atau tidak menyenangkan. Maka akan membuat suatu perbedaan terhadap gaya komunikasi seseorang.

5. Bahasa

Bahasa yang kita gunakan, "versi" dari bahasa yang kita ucapkan misalnya, Aussie, Inggris, atau versi bahasa Inggris Amerika dan kelancaran kita dengan bahasa tersebut. Semuanya memainkan peran dalam gaya berkomunikasi seseorang. Gaya komunikasi seseorang dalam bahasa Inggris berarti bahwa orang yang terbiasa berbahasa Jepang tidak sepenuhnya memahami dia, dan kemampuan ini akan memberikan batasan pada seseorang untuk sepenuhnya berpartisipasi dan mempengaruhi arah pembicaraan.

6. Hubungan

Seberapa baik kita tahu orang lain, dan seberapa banyak kita suka atau percaya dia dan sebaliknya. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana kita berkomunikasi. Selain itu, pola kita mengembangkan hubungan tertentu dari waktu ke waktu sering memberikan efek kumulatif pada interaksi selanjutnya antara mitra relasional.

7. Kendala

Metode yang seseorang gunakan untuk berkomunikasi (misalnya, beberapa orang membenci e-mail atau panggilan telepon) dan waktu yang kita miliki hanya tersedia untuk berinteraksi dengan metode di atas. Jenis kendala tersebut akan mempengaruhi cara kita berkomunikasi.

2.1.5 Pemimpin

2.1.5.1 Pengertian Pemimpin

Keberhasilan pengelolaan suatu organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Keberhasilan tersebut sangat dipengaruhi oleh adanya seorang pemimpin yang dapat mengelola sumber daya

manusia yang ada di dalam organisasi, di mana pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau individu untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu karena pimpinan adalah posisi kunci dari sebuah organisasi atau perusahaan.

Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewajiban pemimpin. Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan tertentu.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan lebih khususnya kecakapan kelebihan di suatu bidang, sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Jadi, pemimpin itu ialah seorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi zaman, sehingga mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan, juga agar mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahan dan mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu. Menurut Stephen Robbins (2008: 452), pemimpin dapat dikatakan berhasil mempengaruhi hasil organisasi adalah ketika pemimpin tersebut mampu mengantisipasi perubahan, mengeksplorasi peluang-peluang, memotivasi para pengikut mereka ke tingkat produktivitas yang tinggi, memperbaiki kinerja yang jelek dan mengarahkan organisasi ke sasarannya. Hasibuan (2005: 169), berpendapat bahwa pemimpin

(*leader*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya dalam menggerakkan bawahan untuk mengerjakan pekerjaannya demi mencapai tujuan organisasi.

2.1.6 Efektif

2.1.6.1 Pengertian Efektif

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective*, berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketetapan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan.

Robbins (Tika P, 2008:129), memberikan definisi efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Maksudnya adalah efektivitas merupakan suatu standar pengukuran untuk menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara nyata Stoner (Kurniawan, 2005:106), menekankan pentingnya efektivitas dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Jadi efektivitas kerja karyawan adalah penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan peraturan-peraturan dan praktik-praktik yang digunakan perusahaan dengan menggunakan sumber daya dan sarana tertentu untuk mencapai tujuan.

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah

perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk, atau manajemen organisasi. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (*input*) maupun keluaran (*output*). Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur, sedangkan efektif bila kegiatan bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan dapat memberikan hasil yang bermanfaat.

2.2 Tinjauan Empirik

Tabel 2.2
Tinjauan Empirik

NO	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	Firman Ardiansyah (2011)	Pengaruh Gaya Komunikasi Pemimpin Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Hotel Pesona Ensa Merak)	Kuantitatif (metode korelasi)	Dari penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah, gaya komunikasi pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik gaya komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2.	Paridah (2009)	Pengaruh Efektifitas Penyampaian Informasi Dari Atasan Kepada Bawahan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Amik Pakarti Luhur	Kuantitatif (metode survey dengan jenis korelasional)	Terdapat hubungan antara korelasi efektivitas penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan dengan motivasi kerja karena kedua variabel saling berhubungan.
3.	Nobriyanti Purnama Sari (2007)	Identifikasi Gaya Komunikasi Pemimpin Dalam Meningkatkan	Kualitatif (deskriptif)	Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa sikap pemimpin yang

		Kinerja Pegawai di Bidang Afiliasi PPPTMGB LEMIGAS Jakarta		memperhatikan pengendalian/pengawasan pelaksanaan tugas, dimana hasil tugas merupakan tanggung jawabnya dan sikap keterbukaan dalam menerima informasi, saran, pendapat maupun kritik.
4.	Sunarti (2009)	Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Code Jawa Technology Design And Development Team	Kuantitatif (eksplanatif)	Pimpinan Technology Design and Development Team menggunakan gaya komunikasi gabungan dari Equalitarian Style, Structuring Style dan Relinquishing Style.
5.	Maftuha (2010)	Hubungan Antara Efektivitas Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Peningkatan Motivasi Kerja Guru Di MA Darul Ma'arif Cipete Jakarta Selatan	Kuantitatif (korelasional)	Peningkatan motivasi kerja guru disebabkan oleh adanya efektivitas komunikasi kepala sekolah dan rendahnya kerja guru disebabkan oleh tidak adanya efektivitas kepala sekolah. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara efektifitas komunikasi kepala sekolah dengan peningkatan motivasi kerja guru di MA Darul Ma'arif Cipete Jakarta Selatan.
6.	Anang Mardianto (2005)	Pengaruh Gaya Komunikasi, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta	Kuantitatif	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Anang Mardianto maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi dan motivasi terhadap kinerja PT Bank BPD Jateng cabang Surakarta, baik secara individual maupun secara simultan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan pada latar belakang dan tinjauan pustaka, maka penulis menjabarkan kerangka pikir yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Definisi Operasional

Menurut Djuarsa Sandjaja (Nobriyanti 2007: 16), gaya komunikasi juga dapat didefinisikan sebagai perilaku komunikasi yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan *feedback* dari orang lain terhadap pesan organisasional yang disampaikan.

Terdapat enam gaya komunikasi yaitu:

1. *The Controlling Style*

Indikatornya yaitu:

- 1) Pemimpin menggunakan komunikasi satu arah.
- 2) Pemimpin lebih bersikap memberikan tekanan dalam bekerja
- 3) Menggunakan kekuasaan dan wewenang untuk memaksa orang lain mematuhi pandangannya.
- 4) Pimpinan bersikap memaksa

2. *The Equalitarian Style*

Indikatornya yaitu:

- 1) Pemberian motivasi
- 2) Menghargai hasil kerja karyawan
- 3) Menciptakan hubungan yang baik
- 4) Pemimpin melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah

3. *The Structuring Style*

Indikatornya yaitu:

- 1) Pimpinan memberi tugas sesuai dengan keahliannya masing-masing karyawan dan sesuai dengan bidangnya.
- 2) Pimpinan memberi tugas sesuai dengan prosedur perusahaan.
- 3) Pimpinan berbagi informasi tentang uraian pekerjaan
- 4) Pimpinan memberi standar waktu kerja sesuai dengan aturan perusahaan.

4. *The Dynamic Style*

Indikatornya yaitu:

- 1) Mengingatkan kesalahan karyawan
- 2) Pemimpin merangsang karyawan untuk bekerja lebih baik
- 3) Mengatur perilaku karyawan

- 4) Membuat keputusan secara terburu-buru

5. *The Relinquishing Style*

Indikatornya yaitu:

- 1) Pimpinan menerima saran, pendapat ataupun gagasan karyawannya.
- 2) Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain
- 3) Terburu-buru dalam menyelesaikan masalah
- 4) Pimpinan lebih suka bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia bertanggung jawab atas semua tugas yang dibebarkannya.

6. *The Withdrawal Style*

Indikatornya yaitu:

- 1) Kurang mampu bekerja secara tim
- 2) Sulit berkomunikasi antar pribadi
- 3) Melepaskan diri dari tanggung jawab.
- 4) Sulit menerima saran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang diteliti, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Mashuri (2008: 34), menjelaskan bahwa penelitian yang bersifat deskriptif merupakan penelitian yang memberikan gambaran secermat mungkin mengenai suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu. Metode Penelitian Kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2012: 8), yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Tempat dan Waktu

Waktu penelitian ini dilaksanakan selama satu minggu dimulai pada tanggal 3 Juli 2017 sampai 7 Juli 2017. Penelitian ini dilakukan di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan cabang Makassar.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Hadari Nawawi dalam buku Margono (2007: 118), mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuhan, peristiwa yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian.

Berdasarkan pengertian diatas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar yang berjumlah 33 orang. Peneliti memilih karyawan sebagai populasi karena karyawan tersebut merupakan objek utama dalam penelitian ini.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2012: 120), menyatakan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jenis sampel yang penulis terapkan pada penelitian ini adalah sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2012:126), menyatakan bahwa sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil.

Berdasarkan hal di atas maka dalam penelitian ini, semua jumlah populasi di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar merupakan sampel jenuh pada penelitian ini.

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel Penelitian

No	Jabatan	Karyawan
1.	Pemasaran P.P.U.	15
2.	Pemasaran B.P.U.	2
3.	Pelayanan	7
4.	Keuangan dan T.I.	4
5.	Umum dan SDM	4
6.	Petugas Pengawas Cabang	1
Jumlah		33

3.4 Pengukuran Variabel Penelitian

Tabel 3.2
Pengukuran Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No. Kuesioner
Gaya Komunikasi	<i>The Controlling Style</i>	1) Pemimpin menggunakan komunikasi satu arah. 2) Pemimpin lebih bersikap memberikan tekanan dalam bekerja 3) Menggunakan kekuasaan dan wewenang untuk memaksa orang lain mematuhi pandangannya. 4) Pemimpin bersikap memaksa	Skala Likert	1,2,3 dan 4
	<i>The Equalitarian Style</i>	1) Pemberian motivasi 2) Menghargai hasil kerja karyawan. 3) Menciptakan hubungan yang baik. 4) Pemimpin melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah.	Skala Likert	5,6,7 dan 8
	<i>The Structuring Style</i>	1) Pimpinan memberi tugas sesuai dengan keahliannya masing-masing karyawan dan sesuai dengan bidangnya. 2) Pimpinan memberi tugas sesuai dengan prosedur perusahaan.	Skala Likert	9,10,11 dan 12

		<p>3) Pimpinan berbagi informasi tentang uraian pekerjaan..</p> <p>4) Pimpinan memberi standar waktu kerja sesuai dengan aturan perusahaan.</p>		
	<i>The Dynamic Style</i>	<p>1) Mengingatkan kesalahan karyawan.</p> <p>2) Pimpinan menstimulasi atau merangsang karyawan untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik.</p> <p>3) Mengatur perilaku karyawan</p> <p>4) Membuat keputusan secara terburu-buru</p>	Skala Likert	13,14,15 dan 16
	<i>The Relinquishing Style</i>	<p>1) Pimpinan menerima saran, pendapat ataupun gagasan karyawannya.</p> <p>2) Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain.</p> <p>3) Terburu-buru dalam menyelesaikan masalah</p> <p>4) Pimpinan lebih suka bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia bertanggung jawab atas semua tugas yang dibebarkannya.</p>	Skala Likert	17,18,19 dan 20
	<i>The Withdrawal Style</i>	<p>1) Kurang mampu bekerja secara tim</p> <p>2) Pimpinan memiliki kesulitan untuk berkomunikasi antar</p>	Skala Likert	21,22,23 dan 24

		pribadi. 3) Melepaskan diri dari tanggung jawab. 4) Sulit menerima saran.		
--	--	---	--	--

Pengukuran data menggunakan *rating scale*, dengan bobot skor yang diberikan satu sampai empat.

Sangat setuju	(SS)	= 4
Setuju	(S)	= 3
Tidak setuju	(TS)	= 2
Sangat tidak setuju	(STS)	= 1

Menurut Sugiyono (2012:93) skala Likert: "Digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial". Dalam menjawab skala likert ini, responden hanya memberi tanda, misalnya checklist atau tanda silang pada jawaban yang dipilih sesuai pernyataan. Kuesioner yang telah diisi responden perlu dilakukan penyekoran.

3.5 Sumber Data

3.5.1 Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari responden yang terpilih di lokasi penelitian. Data primer diperoleh dengan cara membagikan kuesioner dan dari hasil kuesioner tersebut diperoleh data berupa persepsi karyawan mengenai gaya komunikasi pimpinan.

3.5.2 Data Sekunder

Data yang diperoleh melalui studi dokumentasi baik dari buku, jurnal, majalah dan situs internet untuk mendukung penelitian ini.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data, fakta dan keterangan melalui sebuah penelitian dengan menggunakan alat pengumpul data sebagai berikut:

1 Kuesioner

Menurut Sugiyono (2010:199), angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Pengukuran data pada penelitian ini menggunakan *Rating Scale*.

2 Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Bahan-bahan penelitian yang bersumber dari perpustakaan, meliputi buku-buku ilmiah, jurnal, karya tulis atau majalah-majalah yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas.

3.7 Instrumen Penelitian

Arikunto (2013:203), menjelaskan bahwa instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

3.8 Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif dan menggunakan skala likert, dengan tahapan sebagai berikut:

3.8.1 Analisis Deskriptif (Rentang Skala)

Teknik analisis deskriptif digunakan untuk mengelola dan menginterpretasikan data yang berbentuk angka atau yang bersifat sistematis. Jenis analisisnya menggunakan analisis persentase dengan menggunakan rumus:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Dimana:

P = Persentase (%) yang dicari

f = Jumlah responden yang memilih alternatif jawaban

N = Jumlah keseluruhan jawaban

Setelah analisis deskriptif dilakukan maka selanjutnya menentukan rentang skala untuk mengetahui apakah tingkat peroleh nilai (skor) variabel penelitian masuk ke dalam kategori: sangat efektif, efektif, tidak efektif dan sangat tidak efektif. Efektif yang dimaksudkan pada penelitian ini adalah karyawan menyukai atau menerima gaya komunikasi yang digunakan oleh pemimpin. Untuk itu dibuat kriteria pengklasifikasian yang mengacu pada ketentuan-ketentuan yang dikemukakan oleh Husein Umar (2004:164), dimana untuk menentukan batas atas dan batas bawah, sebagai berikut:

Skor tertinggi = Bobot jawaban tertinggi x jumlah sampel

Skor terendah = bobot jawaban terendah x jumlah sampel

Sedangkan untuk menentukan rentang skala menggunakan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan:

RS : Rentang skala

n : Jumlah responden

m : Jumlah alternative jawaban

Berdasarkan ketentuan ini, maka kriteria pengklasifikasian mengenai gaya komunikasi yang efektif di BPJS Ketenagakerjaan cabang Makassar, sebagai berikut:

Skor terendah = bobot jawaban terendah x jumlah sampel

$$= 1 \times 33$$

$$= 33$$

Skor tertinggi = bobot tertinggi x jumlah sampel

$$= 4 \times 33$$

$$= 132$$

Dengan rentang skala, sebagai berikut:

$$RS = \frac{33(4-1)}{4} = 24,75$$

Dari data diatas, akan terbentuk tabel rentang skala sebagai berikut:

Tabel 3.3
Interval Komunikasi Efektif

Interval	Keterangan
107, 25 - 132	Sangat efektif
82, 50 - 107, 24	Efektif
57, 75 - 82, 49	Tidak efektif
33 - 57, 74	Sangat tidak efektif

3.8.2 Analisis Skala Likert

Menurut Sugiyono (2012:93) skala Likert: "Digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial". Dalam menjawab skala likert ini, responden hanya memberi tanda, misalnya checklist atau tanda silang pada jawaban yang dipilih sesuai pernyataan. Kuesioner yang telah diisi responden perlu dilakukan penyekoran.

Berdasarkan jawaban responden, selanjutnya akan diperoleh satu kecenderungan atas jawaban responden tersebut. Maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Total Skor (X)} = T \times P_n$$

Dimana:

T = Total jumlah responden yang memilih

P_n = Pilihan angka skor Likert (Natsir, 2013)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Organisasi

Penyelenggaraan program jaminan sosial merupakan salah satu tanggung jawab dan kewajiban Negara untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan Negara. Indonesia seperti halnya negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial berdasarkan funded social security, yaitu jaminan sosial yang di danai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal.

Sejarah terbentuknya PT Jamsostek (Persero) mengalami proses yang panjang, dimulai dari UU No.33/1947 jo UU No.2/1951 tentang kecelakaan kerja, Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) No.48/1952 jo PMP No.8/1956 tentang pengaturan bantuan untuk usaha penyelenggaraan kesehatan buruh, PMP No.15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP No.5/1964 tentang pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), diberlakukannya UU No.14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja. Secara kronologis proses lahirnya asuransi sosial tenaga kerja semakin transparan.

Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan, baik menyangkut landasan hukum, bentuk perlindungan maupun cara penyelenggaraan, pada tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/pengusaha swasta dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu Perum Astek.

Tonggak penting berikutnya adalah lahirnya UU No.3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Dan melalui PP No.36/1995 ditetapkannya PT Jamsostek sebagai badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko sosial.

Selanjutnya pada akhir tahun 2004, Pemerintah juga menerbitkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: "Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan". Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

Kiprah Perusahaan PT Jamsostek (Persero) yang mengedepankan kepentingan dan hak normatif Tenaga Kerja di Indonesia dengan memberikan perlindungan 4 (empat) program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya terus berlanjutnya hingga berlakunya UU No 24 Tahun 2011.

Tahun 2011, ditetapkanlah UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS (Badan Penyelenggara

Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKM, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015.

Menyadari besar dan mulianya tanggung jawab tersebut, BPJS Ketenagakerjaan pun terus meningkatkan kompetensi di seluruh lini pelayanan sambil mengembangkan berbagai program dan manfaat yang langsung dapat dinikmati oleh pekerja dan keluarganya.

Kini dengan sistem penyelenggaraan yang semakin maju, program BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya memberikan manfaat kepada pekerja dan pengusaha saja, tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi bangsa dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

4.2 Visi dan Misi Organisasi

4.2.1 Visi Organisasi

Menjadi badan penyelenggara jaminan sosial kebanggaan bangsa, yang amanah, bertata kelola baik serta unggul dalam operasional dan pelayanan.

4.2.2 Misi Organisasi

Melalui Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, BPJS Ketenagakerjaan berkomitmen untuk:

1. Melindungi dan menyejahterakan seluruh pekerja dan keluarganya
2. Meningkatkan produktivitas dan daya saing pekerja
3. Mendukung pembangunan dan kemandirian perekonomian nasional

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Deskripsi Responden

4.3.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden digunakan untuk mengetahui perbandingan antara jumlah responden laki-laki dan jumlah responden perempuan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar.

Tabel 4.1

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

N = 33

	Frekuensi	Persentasi (%)
Laki-laki	15	45
Perempuan	18	55
Jumlah	33	100

Sumber: Data Primer diolah dari kuesioner, 2016.

Data pada tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden perempuan memiliki frekuensi yang paling banyak sebesar 18 orang (55%) dan responden laki-laki sebanyak 15 orang (45%) dari total 33 responden.

4.3.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia responden digunakan untuk mengetahui jumlah responden berdasarkan usia dari karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar, sebagai berikut:

Tabel 4.2

Distribusi Responden Berdasarkan Usia

N = 33

	Frekuensi	Persentasi (%)
20 – 25 tahun	7	21
26 – 30 tahun	17	52
31 – 35 tahun	9	27
36 – 40 tahun	0	0
≥ 41 tahun	0	0

Sumber: Data Primer diolah dari kuesioner, 2016.

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa dari 33 responden, distribusi berdasarkan usia antara 26 – 30 tahun memiliki responden yang paling banyak sebesar 17 responden (52%), kemudian untuk usia 31 – 35 tahun memiliki 9 responden (27%), sedangkan untuk usia 20 – 25 tahun sebanyak 7 responden (21%) dan untuk usia 36 – 40 tahun tidak memiliki responden.

4.3.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir responden digunakan untuk mengetahui jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir dari karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar, sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

N = 33

	Frekuensi	Persentasi (%)
SMA	0	0
D3/Sederajat	3	9
S1	29	88
S2	1	3
Jumlah	33	100

Sumber: Data Primer diolah dari kuesioner, 2016.

Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa frekuensi tertinggi berdasarkan pendidikan terakhir dari 33 karyawan adalah untuk Strata Satu (S1) dengan jumlah responden 29 karyawan (88%), untuk Diploma (D3) jumlah respondennya sebanyak 3 karyawan (9%) sedangkan untuk pendidikan terakhir Magister (S2) jumlah respondennya sebanyak satu responden (3%) dan untuk pendidikan terakhir SMA tidak memiliki responden.

4.3.2 Analisis Statistik Deskriptif

Untuk mengetahui pengelompokan tiap-tiap gaya komunikasi yang termasuk dalam kategori sangat efektif, efektif, tidak efektif dan sangat tidak efektif maka dilakukan dengan cara menjumlahkan jawaban responden untuk menentukan nilai tertinggi dan nilai terendah. Untuk itu dibuat kriteria pengklasifikasian yang mengacu pada ketentuan-ketentuan yang dikemukakan oleh Husein Umar (2004: 164), yang dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Skor tertinggi = Bobot jawaban tertinggi x jumlah sampel

Skor terendah = bobot jawaban terendah x jumlah sampel

Sedangkan untuk menentukan rentang skala menggunakan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan:

RS : Rentang skala

n : Jumlah responden

m : Jumlah alternative jawaban

Berdasarkan ketentuan tersebut, maka kriteria pengklasifikasian mengenai gaya komunikasi pimpinan yang efektif di BPJS Ketenagakerjaan cabang Makassar, sebagai berikut:

Nilai terendah = bobot jawaban terendah x jumlah sampel

$$= 1 \times 33$$

$$= 33$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai tertinggi} &= \text{bobot tertinggi} \times \text{jumlah sampel} \\
 &= 4 \times 33 \\
 &= 132
 \end{aligned}$$

Dengan rentang skala, sebagai berikut:

$$RS = \frac{33(4-1)}{4} = 24,75.$$

Dari data di atas, maka terbentuk tabel skala interval sebagai berikut:

Tabel 4.4
Skala Interval Gaya Komunikasi

Skala Interval	Kategori
107,25 - 132	Sangat Efektif
82,50 - 107,24	Efektif
57,75 - 82,49	Tidak Efektif
33 - 57,74	Sangat Tidak Efektif

Dari data di atas untuk mengetahui pengelompokan tiap-tiap gaya komunikasi yang termasuk dalam kategori sangat efektif, efektif, tidak efektif dan sangat tidak efektif, dilakukan dengan cara menjumlahkan jawaban responden untuk setiap item pernyataan dari 33 responden yang terdapat di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar. Maka menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Kuesioner Responden

N = 33

No. Kuesioner	Frekuensi				Jumlah Nilai	Jumlah Responden
	Sangat Setuju –Sangat Tidak Setuju					
	4	3	2	1		
<i>The Controlling Style</i>						
1	0	4	12	17	53	33
	0%	12%	36%	52%		100%
2	0	2	20	11	57	33
	0%	6%	61%	33%		100%
3	1	0	1	31	37	33
	3%	0%	3%	94%		100%
4	0	0	6	27	39	33
	0%	0%	18%	82%		100%
<i>The Equalitarian Style</i>						
5	18	15	0	0	117	33
	55%	45%	0%	0%		100%
6	16	17	0	0	115	33
	52%	48%	0%	0%		100%
7	17	16	0	0	116	33
	52%	48%	0%	0%		100%
8	14	18	1	0	112	33
	42%	55%	3%	0%		100%
<i>The Structuring Style</i>						
9	6	25	2	0	103	33
	18%	76%	6%	0%		100%
10	10	20	3	0	106	33
	30%	61%	9%	0%		100%
11	10	21	2	0	107	33
	30%	64%	6%	0%		100%
12	15	18	0	0	114	33
	45%	55%	0%	0%		100%
<i>The Dynamic Style</i>						
13	6	27	0	0	105	33
	18%	82%	0%	0%		100%

14	13	20	0	0	112	33
	39%	61%	0%	0%		100%
15	0	5	15	13	58	33
	0%	15%	45%	39%		100%
16	0	2	12	19	49	33
	0%	6%	36%	58%		100%
<i>The Relinquishing Style</i>						
17	24	8	1	0	106	33
	73%	24%	3%	0%		100%
18	0	0	17	16	50	33
	0%	0%	52%	48%		100%
19	0	0	12	21	45	33
	0%	0%	36%	64%		100%
20	4	14	11	4	84	33
	12%	42%	33%	12%		100%
<i>The Withdrawal Style</i>						
21	0	0	17	16	50	33
	0%	0%	52%	48%		100%
22	0	0	13	20	46	33
	0%	0%	39%	61%		100%
23	0	3	10	20	49	33
	0%	9%	30%	61%		100%
24	0	0	21	12	54	33
	0%	0%	64%	36%		100%

Sumber: Data Primer diolah dari kuesioner, 2016

4.3.2.1 *The Controlling Style*

1 Komunikasi Satu Arah

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator komunikasi satu arah sebesar 53 yang artinya termasuk dalam kriteria sangat tidak efektif.

2 Memberikan Tekanan Dalam Bekerja

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator memberikan tekanan dalam bekerja sebesar 57 yang artinya termasuk dalam kriteria sangat tidak efektif.

3 Penyalahgunaan Jabatan

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator penyalahgunaan jabatan oleh pimpinan sebesar 37 yang artinya termasuk dalam kriteria sangat tidak efektif.

4 Bersikap Memaksa

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pimpinan memberikan tekanan dalam bekerja sebesar 39 yang artinya termasuk dalam kriteria sangat tidak efektif.

4.3.2.2 *The Equalitarian Style*

1 Pemberian Motivasi

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pemberian motivasi oleh pimpinan sebesar 117 yang artinya termasuk dalam kriteria sangat efektif.

2 Menghargai Hasil Kerja Karyawan

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator menghargai hasil kerja karyawan sebesar 115 yang artinya termasuk dalam kriteria sangat efektif.

3 Menciptakan Hubungan Yang Baik

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pemimpin menciptakan hubungan yang baik sebesar 116 yang artinya termasuk dalam kriteria sangat efektif.

4 Dilibatkan Dalam Pengambilan Keputusan

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan sebesar 112 yang artinya termasuk dalam kriteria sangat efektif.

4.3.2.3 The Structuring Style

1 Tugas Sesuai Keahlian

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator tugas sesuai keahlian sebesar 103 yang artinya termasuk dalam kriteria efektif.

2 Kejelasan Prosedur Kerja

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator kejelasan prosedur perusahaan sebesar 106 yang artinya termasuk dalam kriteria efektif.

3 Informasi Tentang Uraian Pekerjaan

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator informasi tentang uraian pekerjaan sebesar 107 yang artinya termasuk dalam kriteria efektif.

4 Standar Waktu Kerja

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator standar waktu kerja sebesar 114 yang artinya termasuk kedalam kriteria sangat efektif.

4.3.2.4 *The Dynamic Style*

1 Mengingat Kesalahan

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pimpinan yang mengingatkan kesalahan karyawan sebesar 105 yang artinya termasuk dalam kriteria efektif.

2 Mendorong Karyawan Bekerja Lebih Baik

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pemimpin mendorong karyawan bekerja lebih baik sebesar 119 yang artinya termasuk dalam kriteria sangat efektif.

3 Mengatur Perilaku Karyawan

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pemimpin yang mengatur perilaku karyawan sebesar 58 yang artinya termasuk dalam kriteria tidak efektif.

4 Membuat Keputusan Secara Terburu-buru

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pemimpin yang membuat keputusan secara terburu-buru sebesar 49 yang artinya termasuk dalam kriteria tidak efektif.

4.3.2.5 *The Relinquishing Style*

1 Menerima Saran Dari Karyawan

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pimpinan mau menerima saran dari karyawan sebesar 106 yang artinya termasuk dalam kriteria efektif.

2 Mengalihkan Tanggung Jawab

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pimpinan yang mengalihkan tanggung jawab kepada karyawan sebesar 50 yang artinya termasuk dalam kriteria tidak efektif.

3 Kurang Mengawasi Pekerjaan Karyawan

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pimpinan yang kurang dalam mengawasi karyawannya sebesar 45 yang artinya termasuk dalam kriteria tidak efektif.

4 Bekerja Sama Dengan Orang Yang Berpengetahuan Luas

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pimpinan suka bekerja sama dengan orang yang berpengetahuan luas sebesar 84 yang artinya termasuk dalam kriteria tidak efektif.

4.3.2.6 *The Withdrawal Style*

1 Kurang Mampu Bekerja Secara Tim

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pimpinan kurang mampu bekerja secara tim sebesar 50 yang artinya termasuk dalam kriteria tidak efektif.

2 Sulit Berkomunikasi Antar Pribadi

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pimpinan sulit berkomunikasi antar pribadi sebesar 46 yang artinya termasuk dalam kriteria tidak efektif.

3 Melepaskan Diri Dari Tanggung Jawab

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pemimpin yang melepaskan diri dari tanggung jawab sebesar 49 yang artinya termasuk dalam kriteria tidak efektif.

4 Sulit Menerima Saran

Dari hasil kuesioner yang telah diolah sebelumnya, jumlah nilai yang diperoleh dari 33 responden untuk indikator pimpinan yang sulit menerima saran sebesar 54 yang artinya termasuk dalam kriteria tidak efektif.

4.4 Pembahasan

4.4.1 *The Controlling Style*

Pada umumnya para karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar tidak menyukai pemimpin yang menggunakan komunikasi satu arah. Karena karyawan tidak diberikan kesempatan dalam menyampaikan pendapatnya. Sehingga dapat dalam pelaksanaan tugas, pemimpin seolah-olah bersikap otoriter dan menganggap karyawannya sebagai robot yang hanya diperintah saja tanpa mendengarkan pendapat yang diberikan oleh karyawan. Hal ini juga bisa mengakibatkan kurang jelasnya informasi yang diberikan kepada karyawan karena karyawan tidak diberikan kesempatan untuk bertanya. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh John R. Wenburg (dalam Mulyana 2007:67), bahwa komunikasi sebagai tindakan satu arah merupakan komunikasi yang pada

prosesnya hanya melibatkan satu unsur komunikasi yaitu komunikator itu sendiri. Dengan demikian karyawan lebih menyukai pemimpin yang menggunakan komunikasi dua arah, dimana karyawan dapat dengan bebas menyampaikan pendapatnya.

Pada dasarnya untuk gaya komunikasi *The Controlling Style*, karyawan juga tidak menyukai adanya tekanan yang timbul dalam bekerja. Menurut Mangkunegara (2008: 157), mendefinisikan tekanan (*stress*) kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Sehingga karyawan lebih menyukai pimpinan yang memberikan keleluasaan dalam penyelesaian tugas. Penyebab tekanan dalam bekerja karena adanya tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat, beban kerja yang berlebihan dan atasan yang selalu tidak peka. Dengan adanya tekanan yang dirasakan karyawan maka dapat menyebabkan menurunkan kepercayaan diri karyawan, tidak dapat bekerja secara maksimal, sulit berkonsentrasi dan menurunnya motivasi kerja yang berakibat kepada produktivitas kerja.

Dalam penyalahgunaan jabatan, wewenang diberikan sebagai sarana untuk melaksanakan tugas tetapi kadang kala wewenang yang pemimpin dapatkan sering disalahgunakan untuk mendapatkan keuntungan pribadi yang dapat merugikan suatu perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Karyono (2013: 4-5), bahwa penyalahgunaan jabatan (*fraud*) adalah kecurangan yang mengandung makna suatu penyimpangan dan perbuatan melanggar hukum (*illegal act*), yang dilakukan dengan sengaja untuk tujuan tertentu.

Dengan adanya instruksi secara memaksa dapat memunculkan kedisiplinan pada karyawan tetapi hasil yang dicapai tidak akan maksimal karena keterpaksaan

hanya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tetapi tidak sesuai dengan target yang diberikan.

4.4.2 *The Equalitarian Style*

Secara garis besar karyawan menyukai pimpinan yang suka memberikan motivasi kepada karyawannya. Memberikan motivasi kepada karyawan sangatlah penting, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, dengan kata lain motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai ke arah yang lebih baik, karyawan juga dapat lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat terpenuhi. Pemberian motivasi kepada karyawan, sangat diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan kerja, loyalitas, meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Siagian (2005: 143), motivasi adalah suatu keberhasilan dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus akan sekaligus tercapai

Karyawan juga menyukai ketika hasil kerjanya dihargai oleh pimpinannya Dengan adanya apresiasi dari pimpinan maka karyawan juga akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi sehingga dapat berdampak positif bagi perusahaan. Penghargaan yang didapatkan karyawan dapat berupa gaji, insentif, pujian terhadap prestasi kerja karyawan, jenjang karir yang bagus serta pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan. Menurut Mikander (2010: 16), penghargaan adalah keuntungan yang didapat dari melakukan suatu tugas, memberikan pelayanan atau melaksanakan tanggung jawab.

Terciptanya hubungan yang baik dalam suatu organisasi merupakan salah satu hal yang sangat diinginkan oleh karyawan. Dengan terciptanya hubungan baik antara pimpinan dan karyawan dalam organisasi tentunya dapat menciptakan suasana kekeluargaan yang baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Ketika telah tercipta hubungan yang baik dalam organisasi tentunya arus informasi mengenai suatu pekerjaan dapat terwujud dengan baik. Menciptakan hubungan yang baik merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk membangun kepercayaan karyawan. Menurut Cangara (2006:56), fungsi komunikasi adalah berusaha meningkatkan hubungan insani, menghindari dan mengatasi konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian sesuatu, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain.

Dalam melaksanakan segala aktivitasnya, organisasi akan lebih berhasil jika mampu melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut sangat diperlukan sehingga karyawan akan merasa lebih dihargai kehadirannya dan juga memiliki tanggung jawab dalam organisasi. Dengan adanya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan tentunya menghasilkan banyak pilihan dalam penyelesaian suatu masalah. Sehingga akan memudahkan pimpinan dalam pengambilan keputusan. Menurut Wan Li Kuean et al., (2010), partisipasi dalam pengambilan keputusan menunjukkan adanya dukungan dari atasan kepada para karyawan sehingga membuat karyawan memberikan umpan balik yang lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

4.4.3 *The Structuring Style*

Karyawan lebih menyukai jika diberikan tugas yang sesuai dengan keahliannya masing-masing. Keahlian dapat berasal dari pengalaman-pengalaman

dalam bidang tertentu. Pengalaman tersebut dapat diperoleh melalui proses yang bertahap, seperti pelaksanaan tugas-tugas, pelatihan ataupun kegiatan lainnya yang berkaitan dengan pengembangan keahlian seseorang. Dengan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan keahlian maka dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja serta pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan. Hal tersebut tentunya sangat bermanfaat bagi perusahaan karena dengan demikian maka tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan baik. Menurut Hasibuan (2003), menyatakan bahwa keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki organisasi dalam mencapai tujuan.

Kejelasan prosedur perusahaan sangat membantu karyawan agar tidak terjadi kesalahan dalam pengerjaan suatu proses kerja sehingga tidak adanya kesalahan komunikasi (informasi), konflik dan permasalahan pada pelaksanaan tugas atau pekerjaan serta membantu karyawan dalam melakukan peran ke organisasinya secara terus menerus dalam pelaksanaan tugas tanggung jawab dalam organisasi. Kejelasan mengenai prosedur perusahaan juga sangat membantu dalam hal terciptanya arus kerja yang baik, memudahkan pengawasan, serta mengakibatkan koordinasi yang baik antara bagian-bagian yang berlainan dalam organisasi. Ekotama (2011: 21), *Standar Operasional Procedure (SOP)* disusun untuk mempersingkat proses kerja, meningkatkan kapasitas kerja, dan menertibkan kinerja supaya tetap dalam bingkai visi serta misi perusahaan.

Uraian pekerjaan sangat penting bagi karyawan, dengan adanya uraian pekerjaan karyawan dapat mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi

pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks di mana pekerjaan dilaksanakan. Dengan adanya kejelasan uraian kerja dalam organisasi maka setiap karyawan dapat memperhatikan aspek penting yang ada dalam pelaksanaan jabatan atau tugasnya yaitu dengan mengetahui apa yang benar-benar harus dikerjakan sebagai suatu kewajiban dan apa yang harus dipertanggungjawabkan oleh pegawai itu kepada atasannya. Ardana, Mujiati dan Utama (2012: 32), menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis yang meliputi tugas, wewenang, tanggung jawab, dan hubungan-hubungan lini baik ke atas maupun ke bawah.

Untuk indikator standar waktu kerja termasuk kedalam kriteria efektif. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan sangat menyukai pemimpin yang konsisten terhadap penjadwalan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian karyawan dapat bekerja secara lebih disiplin, terstruktur dan pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya. Menurut Martoyo (2007), salah satu aspek disiplin kerja adalah penggunaan waktu kerja yang artinya suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan berdasarkan jam kerja yang sudah ditentukan meliputi kapan waktu suatu pekerjaan (jam kerja), kapan pekerjaan itu selesai (jam pulang kerja), dan kapan pekerjaan memerlukan waktu tertentu.

4.4.4 *The Dynamic Style*

Ada empat aspek yang peneliti teliti dalam gaya komunikasi *The Dynamic Style*, sebagai berikut:

Aspek pertama yaitu dari segi di mana karyawan menyukai pimpinan yang suka mengingatkan kesalahan yang dilakukan dalam bekerja. Dalam bekerja kesalahan bekerja (*human error*), sering terjadi karena karyawan kurang paham

akan pekerjaan yang akan dilakukan atau karena karyawan kurang fokus dalam melaksanakan pekerja. Dalam hal ini pemimpin memiliki peran penting untuk mengingatkan kesalahan karyawan dengan tujuan agar karyawan tidak mengulangi kesalahan yang dilakukan secara terus menerus, sehingga ketika hal tersebut dilakukan maka pengawasan dalam organisasi juga dapat terlaksana. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Harold Koontz (dalam Brantas, 2009:189), bahwa pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.

Aspek kedua yaitu karyawan menyukai jika pemimpinnya mendorong karyawan untuk menunjukkan performa terbaiknya dalam bekerja. Untuk mencapai tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari para karyawan. Jika kinerja yang ditunjukkan karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan pimpinan maka organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya sebaliknya jika karyawan mampu menunjukkan performa sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan maka tujuan suatu organisasi dapat tercapai. Oleh sebab itu pimpinan harus memberikan motivasi kepada karyawan dalam bekerja, dengan sikap tersebut maka karyawan merasa dihargai dan diperlukan kehadirannya dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Siagian (2005: 143), motivasi adalah suatu keberhasilan dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus akan sekaligus tercapai

Aspek ketiga yaitu karyawan tidak menyukai pimpinan yang suka mengatur perilaku karyawan. Pimpinan yang terlalu mengatur perilaku karyawannya menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman sehingga menciptakan lingkungan

kerja yang kurang kondusif. Jika hal tersebut terjadi maka akan mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri. Sebaliknya jika karyawan menyenangi lingkungan kerjanya, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Menurut Sunyoto (2015:38) lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.

Aspek yang terakhir yaitu karyawan tidak menyukai pimpinan yang membuat keputusan secara terburu-buru. Dengan perintah yang terburu-buru serta tanpa memperhitungkan kejelasan dan dampak dari perintah yang diberikan oleh atasan akan membuat karyawan kebingungan dalam pelaksanaan tugasnya. Karena dengan perintah yang jelas karyawan dapat memahami tugas yang dikerjakannya dengan baik.

4.4.5 *The Relinquishing Style*

Ada empat aspek yang peneliti teliti dalam gaya komunikasi *The Relinquishing Style*, sebagai berikut:

Aspek pertama yaitu karyawan menyukai pimpinan yang mau menerima saran yang diberikan. Hal tersebut membuat karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam penyelesaian masalah yang terjadi dalam organisasi dan hal tersebut juga melatih pimpinan untuk bersikap terbuka terhadap karyawannya. Pimpinan perlu menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan dukungan. Pemimpin seperti ini mau menjelaskan keputusan dan

kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari bawahan atau karyawannya.

Aspek kedua yaitu karyawan tidak menyukai pimpinan yang suka mengalihkan tanggung jawab kepada karyawan. Dalam hal ini tanggung jawab bukan hanya pada pelaksanaan program-program organisasi, namun juga keberlangsungan organisasi serta anggota yang berdampak pada internal organisasi maupun eksternal. Pemimpin yang tidak bertanggung jawab cenderung tidak disukai oleh karyawan karena tidak mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi yang harusnya bisa diselesaikan. Sebaliknya karyawan lebih menyukai pimpinan yang berani untuk menanggung efek dari segala keputusan yang timbul akibat tindakan yang telah dilaksanakan.

Aspek ketiga adalah kurangnya pengawasan terhadap hasil kerja karyawan. Pengawasan dalam sebuah organisasi sangat perlu dilakukan, jika pemimpin tidak melakukan pengawasan dalam organisasi maka sangat memungkinkan tidak terlaksananya pelaksanaan pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya yang akan berdampak buruk pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Tidak adanya pengawasan dalam organisasi juga berdampak buruk bagi karyawan yang mengakibatkan menurunnya sikap disiplin dalam bekerja. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Harold Koontz (dalam Brantas, 2009:189) bahwa pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.

Aspek yang terakhir adalah pimpinan lebih menyukai bekerja sama dengan orang yang berpengetahuan luas. Orang yang memiliki pengetahuan yang luas dalam bekerja memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dari orang yang baru saja

memasuki dunia kerja, karena orang tersebut telah belajar dari kegiatan-kegiatan dan permasalahan yang timbul dalam kerjanya. Bekerjasama dengan orang yang berpengetahuan luas akan lebih memudahkan pimpinan dalam pemberian tugas yang harus dikerjakan dengan harapan tidak adanya pengulangan informasi yang harus dilakukan.

4.4.6 *The Withdrawal Style*

Ada empat aspek yang peneliti teliti dalam gaya komunikasi *The Relinquishing Style*, sebagai berikut:

Aspek pertama adalah karyawan tidak menyukai pimpinan yang kurang mampu bekerja secara tim. Dalam organisasi bekerja sebagai sebuah tim sangat diperlukan karena dengan bekerja sebagai tim dapat saling melengkapi dengan berbagi keterampilan yang berbeda-beda sehingga dapat mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Pelaksanaan kerja tim secara efektif akan berdampak pada kesuksesan tim dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu kerja tim harus dikelola dengan baik agar tetap solid. *Teamwork* yang solid akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi. Menurut Tracy (2006), menyatakan bahwa, kerja tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi.

Aspek kedua adalah karyawan tidak menyukai pimpinan yang sulit berkomunikasi antar pribadi. Komunikasi antar pribadi sebenarnya merupakan suatu proses sosial dimana orang-orang yang terlibat di dalamnya saling mempengaruhi. Dengan jarang berkomunikasi dengan para karyawan, arus informasi dari pimpinan ke karyawan tidak akan terwujud sehingga pemimpin akan sulit menginstruksikan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan. Selain itu komunikasi antar pribadi juga

berguna agar komunikator dan komunikan saling mengungkapkan ide atau gagasan bahkan permasalahan secara bebas dan terbuka tanpa ada rasa malu. Keduanya saling mengerti dan memahami pribadi masing-masing. Menurut Cangara (2006:56), fungsi komunikasi adalah berusaha meningkatkan hubungan insani, menghindari dan mengatasi konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian sesuatu, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain.

Aspek ketiga adalah karyawan tidak menyukai pimpinan yang melepaskan diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin dapat menjadi panutan bagi karyawannya. Sudah seharusnya pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan yang dilakukannya sehingga akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga jika pimpinan tidak dapat mampu melaksanakan tanggung jawabnya secara baik maka dapat berdampak buruk bagi perusahaan tersebut.

Aspek yang terakhir adalah karyawan tidak menyukai pimpinan yang sulit menerima saran. Pemimpin yang sulit menerima saran cenderung sulit melakukan komunikasi dengan karyawannya, cenderung tertutup dan sulit menjalin hubungan yang kurang baik dengan karyawannya. Dalam hal ini pemimpin cenderung lebih ingin didengarkan tanpa memperdulikan saran-saran yang diberikan oleh karyawan, walaupun hal tersebut dapat membuat organisasi untuk mencapai tujuannya.

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang digunakan untuk mendapat tanggapan karyawan dalam situasi tertentu. Kesesuaian dari gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud pengirim pesan dan harapan dari penerima pesan.

Dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden dapat diperoleh data akumulasi gaya komunikasi dari tiap-tiap perilaku atau indikator gaya komunikasi,

dengan cara menjumlahkan nilai dari tiap-tiap indikator pada tiap-tiap dimensi, dengan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.5
Akumulasi Nilai Gaya Komunikasi Pimpinan
Di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar

Gaya Komunikasi	Jumah Nilai
<i>The Controlling Style</i>	46,5
<i>The Equalitarian Style</i>	115
<i>The Structuring Style</i>	107,5
<i>The Dynamic Style</i>	81
<i>The Relinquishing Style</i>	71,25
<i>The Withdrawal Style</i>	49,75

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui gaya komunikasi pimpinan yang efektif di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar. Berdasarkan tabel akumulasi nilai gaya komunikasi pimpinan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Pengelompokan Gaya Komunikasi
Di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar

Skala Interval	Kategori	Gaya Komunikasi
107, 25 - 132	Sangat Efektif	<i>The Equalitarian Style</i> <i>The Structuring Style</i>
82, 50 - 107, 24	Efektif	-
57, 75 - 82, 49	Tidak Efektif	<i>The Dynamic Style</i> <i>The Relinquishing Style</i>
33 - 57, 74	Sangat Tidak Efektif	<i>The Controlling Style</i> <i>The Withdrawal Style</i>

Dari tabel 4.6 di atas dapat diketahui pengelompokan gaya komunikasi berdasarkan persepsi karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar dapat diketahui bahwa gaya komunikasi *The Equalitarian Style* dengan skala interval sebesar 115 dan gaya komunikasi *The Structuring Style* dengan rentang skala sebesar 107,5 dimana kedua gaya komunikasi ini masuk kedalam nilai interval 107,25 - 132 dengan kriteria sangat efektif.

Hal ini berarti pimpinan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar, senantiasa memberikan motivasi kepada karyawannya, menghargai hasil kerja karyawan, selalu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberi tugas sesuai dengan keahlian, kejelasan prosedur perusahaan, informasi tentang uraian pekerjaan dan informasi tentang standar waktu dalam bekerja kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis dapat diketahui bahwa gaya komunikasi pimpinan yang efektif di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar terdiri dari dua jenis gaya komunikasi yaitu sebagai berikut:

- 1 Gaya komunikasi *The Equalitarian Style*. Gaya komunikasi ini lebih menekankan pada pemberian penghargaan atau motivasi kepada karyawan dan menciptakan suasana yang rileks dalam penyampaian pendapat yang dikemukakan oleh karyawan.
- 2 Gaya komunikasi *The Structuring Style*. Gaya komunikasi ini menekankan pada kejelasan aturan dan peranan tiap-tiap bagian dalam struktur organisasi dalam perusahaan.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian yang dilakukan, adapun saran untuk pihak BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar yaitu:

- 1 Sebaiknya pimpinan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar, tidak menggunakan gaya komunikasi *The Dynamic Style*, *The Relinquishing Style*, *The Controlling Style* dan gaya komunikasi *The Withdrawal Style*, karena gaya komunikasi tersebut tidak di sukai oleh karyawan.
- 2 Pimpinan harus tetap menjaga komunikasi dengan karyawan sehingga hubungan yang telah tercipta dalam perusahaan dapat terjaga dengan baik.

- 3 Dalam berkomunikasi dengan karyawan, sebaiknya pemimpin mampu menyesuaikan diri dengan kondisi maupun karakter lawan bicaranya, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dan ketersinggungan yang akan terjadi.

5.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu akan lebih baik lagi jika peneliti selanjutnya lebih spesifik membahas mengenai alasan karyawan lebih menyukai gaya komunikasi *The Equalitarian Style* dan gaya komunikasi *The Structuring Style*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I. K., Mujiati, N. W. dan Utama, I. M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: GRAHA ILMU.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Agung, Kurniawan. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Barrett, Deborah. J. 2008. *Leadership Communication* (2nd ed). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Brantas. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Byars, Lloyd L dan Rue, Leslie W. 2006. *Human Resource Management*, 8 edition. MCGraw-Hill, Irwin
- Cangara, Hafied. 2002. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Cangara, Hafied. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cangara, Hafied. 2006. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Effendy, Onong Uhcjana. 2002. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Effendy, Onong Uchayana. 2005. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ekotama, Suryono. 2011. *Cara Gampang Bikin Standard Operating Procedure Agar Roda Usaha Lebih Tertata*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Fajar, Marhaeni. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori & Praktek*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu

- Febriyandi, Rensius. 2006. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung*. Skripsi. Lampung: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung.
- Harsono, Agus Yudi, Supratomo dan Muhammad Farid. 2015. *Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Antara Atasan-Bawahan Dalam Membangun Budaya Organisasi Di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Bengkulu*, (Online), Vol. 4, No 3, (<http://journal.unhas.ac.id/>), diakses 30 Maret 2017).
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Karina, Scholastica Piscesha. 2012. *Pelatihan Komunikasi Efektif Untuk Meningkatkan Perceived Organizational Support Dan Motivasi Kerja Karyawan*. Tesis. Jakarta: Fakultas Psikologi Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri Dan Organisasi Depok Universitas Indonesia.
- Karyono. 2013. *Forensic Fraud*. Yogyakarta: ANDI.
- Kuean, Wan Li, Edward Wong Sek Khin dan Sharon Kaur. 2010. *Employees Turnover Intention to Leave. The Malaysian Contexts. The South East Asian Journal of Management*. (Online), Depok: October 2010 Vol.4, No. 2, (<http://proquest.umi.com/>), diakses pada tanggal 4 Juli 2017)
- L. Mathis, Robert dan H. Jackson, John., 2011. *Human Resource Management* edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung; Remaja Rosdakarya.
- Margono. 2007. *Metodologi penelitian pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mashuri. 2008. *Penelitian verifikatif*. Edisi pertama. Yogyakarta: Andi.

- Mikander, C. 2010. *The Impact of A Reward System on Employee Motivation in a Motonet-Expoo*, (Online), (<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16956>, diakses 19 Juli 2017).
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Natsir, Fathir M. (2013). *Cara menghitung Skala Likert*. (Online), (<https://fathirphoto.wordpress.com/2013/09/24/cara-menghitung-skala-likert/>, diakses pada tanggal 19 Juli 2017).
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2012. *Management*, Eleventh Edition, (United States of America: Pearson Education Limited)
- Sari, Nobriyanti Purnama. 2007. *Identifikasi Gaya Komunikasi Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bidang Afiliasi PPPTMGB LEMIGAS Jakarta*. Skripsi. Jakarta: Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana.
- Sendjaja, Djuarsa. 2002. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Siagian, P. Sondang. 2005. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, James A.F. 2006. *Manajemen*. Jilid I. Edisi Keenam. Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Perilaku Konsumen dan Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS.
- Tika, P. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tracy, Brian. 2006. *Pemimpin Sukses*, Cetakan Keenam. Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani. Jakarta: Penerbit Pustaka Delaptrasa.

- Pitasari, Dwi Nurina. 2015. *Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Institut Teknologi Bandung*, (Online), Vol. 3, No. 2, (<http://jurnal.unpad.ac.id/>, diakses 30 Maret 2017).
- Rosady Roeslan. 2005. *Kampanye Public Relations*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein . 2004, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Cetakan keenam, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT.Grasindo.

LAMPIRAN 1

(Daftar Kuesioner)

LAMPIRAN I

KUESIONER PENELITIAN

**GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN YANG EFEKTIF DI BPJS KETENAGAKERJAAN
CABANG MAKASSAR**

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Pegawai

Di tempat,

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi dan menyelesaikan studi pada program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Fajar Makassar. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menempuh kelulusan program Strata Satu yang sedang saya tempuh, maka saya memohon kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Saya sangat mengharapkan bantuan bapak/Ibu/Saudara bersedia mengisi kuesioner dan menjawab seluruh pernyataan berikut ini dengan sebenar-benarnya. pengisian kuesioner ini tidak akan berpengaruh terhadap pekerjaan

Bapak/Ibu/Saudara, data yang dikumpulkan ini hanya untuk kepentingan ilmiah dan kami menjamin kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Saudara. Demikian permohonan kami dan atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara kami ucapkan terima kasih.

Makassar, Juli 2017

Hormat Saya

RAMA SONDA PERKASA

A. PETUNJUK PENGISIAN

1. Kepada Bapak/Ibu/Saudara (i), sangat diharapkan untuk mengisi seluruh pernyataan yang ada dengan jujur.
2. Untuk menjawab pertanyaan yang ada pada bagian B (Identitas Responden) adalah dengan memberikan tanda silang (X) untuk setiap pilihan jawaban yang sesuai dengan data diri Bapak/Ibu.
3. Untuk menjawab pernyataan yang ada pada bagian huruf C (Kuesioner Penelitian) adalah dengan memberikan tanda *check list* (√) pada kolom yang tersedia untuk setiap pertanyaan yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu, dimana:

Sangat setuju (SS) = 4

Setuju (S) = 3

Tidak Setuju (TS) = 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

B. Identitas Responden

Nomor responden:

1. Jenis Kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Usia
 - a. 20-25 tahun
 - b. 25-30 tahun
 - c. 30-35 tahun
 - d. 35-40 tahun
 - e. ≥ 41 tahun

3. Pendidikan terakhir

- a. SLTA
- b. Diploma
- c. Strata Satu
- d. Magister

C. Pernyataan Kuesioner

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
		4	3	2	1
<i>The Controlling Style</i>					
1.	Saya merasa senang jika atasan menggunakan komunikasi satu arah.				
2.	Atasan cenderung memberikan tekanan dalam penyelesaian tugas yang saya lakukan.				
3.	Saya senang jika atasan sering menyalahgunakan jabatannya.				
4.	Saya mendukung pimpinan memberikan instruksi mengenai pekerjaan dengan sikap memaksa.				
<i>The Equalitarian Style</i>					
5.	Saya mendapatkan dan merasakan secara langsung motivasi yang diberikan oleh atasan.				
6.	Atasan selalu memberikan respon positif terhadap hasil kerja yang saya lakukan.				
7.	Saya sangat nyaman berdiskusi dengan atasan mengenai rencana, program dan kebijakan perusahaan.				
8.	Saya selalu dilibatkan dalam pemecahan masalah untuk perusahaan.				

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
		4	3	2	1
<i>The Structuring Style</i>					
9.	Pekerjaan yang pimpinan berikan sesuai dengan keinginan dan keahlian saya.				
10.	Kebijakan dan prosedur di organisasi sangat jelas dan tidak ada tumpang tindih.				
11.	Atasan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan saya.				
12.	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan.				
<i>The Dynamic Style</i>					
13.	Pimpinan selalu memberikan peringatan kepada saya, jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan.				
14.	Atasan selalu mendukung saya untuk dapat menunjukkan prestasi terbaik.				
15.	Saya merasa pimpinan cenderung mengatur perilaku pegawai dalam perusahaan.				
16.	Pimpinan saya tidak pernah mempertimbangkan dampak negatif dari keputusan yang dibuatnya.				
<i>The Relinquishing Style</i>					
17.	Saya merasa sangat dihargai karena atasan menerima usulan dan saran yang saya berikan.				
18.	Atasan lebih sering mengalihkan tanggung jawabnya kepada saya.				
19.	Saya merasa, pengawasan terhadap perilaku pegawai selama ini tidak diberlakukan.				
20.	Saya sependapat jika atasan lebih suka bekerja sama dengan orang berpengetahuan luas dan memiliki banyak pengalaman dalam bekerja.				

NO	PERNYATAAN	SS 4	S 3	TS 2	STS 1
<i>The Withdrawal Style</i>					
21.	Saya menilai atasan cenderung tidak mampu bekerja secara tim.				
22.	Saya setuju jika arus informasi dari atasan tidak terlaksana secara baik.				
23.	Saya senang karena atasan sering bersikap acuh terhadap permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan.				
24.	Saya cenderung melihat bahwa atasan sulit menerima saran yang saya berikan.				

LAMPIRAN 2

(Hasil Kuesioner)

**Pengolahan data hasil kuesioner di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cabang
Makassar sebanyak 33 responden**

Responden	Pernyataan																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2
2	1	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
3	3	2	1	1	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	1	3	2	1	3	1	1	1	2
4	1	3	1	1	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	2	2	2	2
5	3	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1
6	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
7	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	2	1	1	1
8	1	1	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	2	1	1	2
9	1	2	1	1	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	1	3	2	1	3	1	1	3	2
10	1	2	1	1	4	4	4	4	2	2	2	4	3	4	3	1	3	2	1	3	1	1	3	2
11	2	2	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
12	1	2	1	1	4	4	4	4	2	2	2	4	3	4	3	1	3	2	1	3	1	1	3	2
13	1	1	1	1	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2
14	1	1	1	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1
15	1	1	1	1	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	1	4	2	2	2	2	1	1	2
16	1	1	1	1	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	1	1	4	1	2	3	2	2	1	1
17	1	1	1	1	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	1	1	4	1	1	1	2	2	1	1
18	1	1	1	1	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	1	4	1	1	2	1	2	1	1
19	2	2	1	1	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1	1	2
20	2	2	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	1	2	4	2	1	2	1	2	2	2
21	1	1	1	1	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1
22	2	2	1	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2
23	2	2	1	1	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	1	1	4	1	1	2	2	1	2	1
24	2	3	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1

Responden	Pernyataan																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	1	1	1	1	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	1	3	1	2	3	1	2	1	1
26	1	2	1	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	1	2	4	2	1	3	1	1	1	2
27	2	2	1	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	1	1	3	1	1	2	2
28	2	2	1	1	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2
29	2	1	1	1	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	1	1	3	2	1	4	1	2	1	2
30	1	2	1	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1
31	2	2	1	1	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	1	4	1	1	3	2	1	2	1
32	2	2	1	1	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2
33	1	2	1	1	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2
Jumlah	53	57	37	39	117	115	116	112	103	106	107	114	105	112	58	49	106	50	45	84	50	46	49	54

Pengolahan data kuesioner tiap-tiap dimensi penelitian
Dimensi gaya komunikasi *The Controlling Style*

No. Kuesioner	Frekuensi				Total Skor	Jumlah Responden
	Sangat Setuju – Sangat Tidak Setuju					
	4	3	2	1		
1	0	4	12	17	53	33
	0%	12%	36%	52%		100%
2	0	2	20	11	57	33
	0%	6%	61%	33%		100%
3	1	0	1	31	37	33
	3%	0%	3%	94%		100%
4	0	0	6	27	39	33
	0%	0%	18%	82%		100%

Kuesioner 1 (Pemimpin menggunakan komunikasi satu arah)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 4	= 12
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 12	= 24
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 17	= 17
Total skor		= 53

Kuesioner 2 (Memberikan tekanan dalam bekerja)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 2	= 6
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 20	= 40
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 11	= 11
Total skor		= 57

Kuesioner 3 (Penyalahgunaan jabatan)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 1	= 4
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 0	= 0
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 1	= 2
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 31	= 31
Total skor		= 37

Kuesioner 4 (Bersikap memaksa)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 0	= 0
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 6	= 12
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 27	= 27
Total skor		= 39

Dimensi gaya komunikasi *The Equalitarian Style*

No. Kuesioner	Frekuensi				Total Skor	Jumlah Responden
	Sangat Setuju – Sangat Tidak Setuju					
	4	3	2	1		
5	18	15	0	0	117	33
	55%	45%	0%	0%		100%
6	16	17	0	0	115	33
	52%	48%	0%	0%		100%
7	17	16	0	0	116	33
	52%	48%	0%	0%		100%
8	14	18	1	0	112	33
	42%	55%	3%	0%		100%

Kuesioner 5 (Pemberian motivasi)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 18	= 72
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 15	= 45
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 0	= 0
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 117

Kuesioner 6 (Menghargai hasil kerja karyawan)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 16	= 64
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 17	= 51
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 0	= 0
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 115

Kuesioner 7 (Menciptakan hubungan yang baik)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 17	= 68
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 16	= 48
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 0	= 0
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 116

Kuesioner 8 (Dilibatkan dalam pengambilan keputusan)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 14	= 56
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 18	= 54
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 1	= 2
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 112

Dimensi gaya komunikasi *The Structuring Style*

No. Kuesioner	Frekuensi				Total Skor	Jumlah Responden
	Sangat Setuju – Sangat Tidak Setuju					
	4	3	2	1		
9	6	25	2	0	103	33
	18%	76%	6%	0%		100%
10	10	20	3	0	106	33
	30%	61%	9%	0%		100%
11	10	21	2	0	107	33
	30%	64%	6%	0%		100%
12	15	18	0	0	114	33
	45%	55%	0%	0%		100%

Kuesioner 9 (Tugas sesuai keahlian)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 6	= 24
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 25	= 75
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 2	= 4
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 103

Kuesioner 10 (Kejelasan prosedur kerja)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 10	= 40
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 20	= 60
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 3	= 6
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 106

Kuesioner 11 (Informasi tentang uraian pekerjaan)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 4	= 12
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 12	= 24
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 17	= 17
Total skor		= 107

Kuesioner 12 (Standar waktu kerja)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 15	= 60
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 18	= 54
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 0	= 0
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 114

Dimensi gaya komunikasi *The Dynamic Style*

No. Kuesioner	Frekuensi				Total Skor	Jumlah Responden
	Sangat Setuju – Sangat Tidak Setuju					
	4	3	2	1		
13	6	27	0	0	105	33
	18%	82%	0%	0%		100%
14	13	20	0	0	112	33
	39%	61%	0%	0%		100%
15	0	5	15	13	58	33
	0%	15%	45%	39%		100%
16	0	2	12	19	49	33
	0%	6%	36%	58%		100%

Kuesioner 13 (Mengingatn kesalahan)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 6	= 24
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 27	= 81
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 0	= 0
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 105

Kuesioner 14 (Mendorong karyawan bekerja lebih baik)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 13	= 52
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 20	= 60
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 0	= 0
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 112

Kuesioner 15 (Mengatur perilaku karyawan)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 5	= 15
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 15	= 30
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 13	= 13
Total skor		= 58

Kuesioner 16 (Membuat keputusan secara terburu-buru)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 2	= 6
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 12	= 24
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 19	= 19
Total skor		= 49

Dimensi gaya komunikasi *The Relinquishing Style*

No. Kuesioner	Frekuensi				Total Skor	Jumlah Responden
	Sangat Setuju – Sangat Tidak Setuju					
	4	3	2	1		
17	24	8	1	0	106	33
	73%	24%	3%	0%		100%
18	0	0	17	16	50	33
	0%	0%	52%	48%		100%
19	0	0	12	21	45	33
	0%	0%	36%	64%		100%
20	4	14	11	4	84	33
	12%	42%	33%	12%		100%

Kuesioner 17 (Menerima saran dari karyawan)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 24	= 96
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 8	= 24
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 1	= 2
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 0	= 0
Total skor		= 106

Kuesioner 18 (Mengalihkan tanggung jawab)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 0	= 0
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 17	= 34
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 16	= 16
Total skor		= 50

Kuesioner 19 (Kurang mengawasi pekerjaan karyawan)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 0	= 0
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 12	= 24
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 21	= 21
Total skor		= 45

Kuesioner 20 (Pemimpin menggunakan komunikasi satu arah)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 4	= 16
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 14	= 42
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 11	= 22
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 4	= 4
Total skor		= 84

Dimensi gaya komunikasi *The Withdrawal Style*

No. Kuesioner	Frekuensi				Total Skor	Jumlah Responden
	Sangat Setuju – Sangat Tidak Setuju					
	4	3	2	1		
21	0	0	17	16	50	33
	0%	0%	52%	48%		100%
22	0	0	13	20	46	33
	0%	0%	39%	61%		100%
23	0	3	10	20	49	33
	0%	9%	30%	61%		100%
24	0	0	21	12	54	33
	0%	0%	64%	36%		100%

Kuesioner 21 (Kurang mampu bekerja secara tim)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 0	= 0
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 17	= 34
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 16	= 16
Total skor		= 50

Kuesioner 22 (Sulit berkomunikasi antar pribadi)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 0	= 0
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 13	= 26
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 20	= 20
Total skor		= 46

Kuesioner 23 (Melepaskan diri dari tanggung jawab)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 3	= 9
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 10	= 20
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 20	= 20
Total skor		= 49

Kuesioner 24 (Sulit menerima saran)

Responden yang menjawab sangat setuju	= 4 x 0	= 0
Responden yang menjawab setuju	= 3 x 0	= 0
Responden yang menjawab tidak setuju	= 2 x 21	= 42
Responden yang menjawab sangat tidak setuju	= 1 x 12	= 12
Total skor		= 54