

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN
KOMUNIKASI *INTERPERSONAL* KEPALA TEKNIK
TERHADAP KINERJA PEGAWAI STASIUN RADIO PEMANCAR
DI KOTA MAKASSAR**

*LEADERSHIP STYLE ANALYSIS AND INTERPERSONAL COMMUNICATION SKILLS
TECHNICAL HEAD AGAINST EMPLOYEE PERFORMANCE RADIO STATION
TRANSMITTER IN MAKASSAR CITY*



ANDIKA DWI JAUHARIANTO

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS 45 MAKASSAR**

2013

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN
KOMUNIKASI *INTERPERSONAL* KEPALA TEKNIK
TERHADAP KINERJA PEGAWAI STASIUN RADIO PEMANCAR
DI KOTA MAKASSAR**

Tesis

**Sebagai salah satu syarat untuk mencapai Gelar Magister
Program Studi Administrasi Negara**

UNIVERSITAS

BOSOWA

Disusun dan diajukan oleh

ANDIKA DWI JAUHARIANTO

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS 45 MAKASSAR**

2013

TESIS

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN KOMUNIKASI *INTERPERSONAL* KEPALA TEKNIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI STASIUN RADIO PEMANCAR DI KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

ANDIKA DWI JAUHARIANTO
Nomor Induk MAN4511006

Menyetujui
Komisi Pembimbing

Prof. Dr. Ir. A. Muhibuddin, M.S.
Ketua

Dra. Hj. Juharni, M.Si.
Anggota

Direktur PPs Universitas "45"

Ketua Program Studi
Administrasi Negara

Prof. Dr. Ir. A. Muhibuddin, M.S.

Dra. Hj. Juharni, M.Si.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Andika Dwi Jauharianto

Nomor Mahasiswa : MAN 4511006

Program Studi : Administrasi Negara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang saya tulis/ajukan ini benar-benar hasil karya sendiri, dengan arahan komisi pembimbing dan bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima segala konsekuensi/ sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, April 2013

Yang menyatakan,

Andika Dwi Jauharianto

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

Dari Abu Dzarr r.a. berkata: Rasullulah SAW berkata kepadaku,
"Janganlah sekali-kali engkau meremehkan suatu perbuatan baik
walaupun hanya menyambut saudaramu dengan muka yang manis".

(HR. Muslim)

Anda bisa mencintai orang lain tanpa memimpin mereka, tetapi anda tidak
bisa memimpin orang lain tanpa mencintai mereka.

Berikanlah yang terbaik didunia ini, niscaya kemenangan akan mampu
anda raih, baik didunia maupun dihari kemudian.

Tugas kita bukanlah untuk berhasil. Tugas kita adalah untuk mencoba,
karena didalam mencoba itulah kita menemukan dan belajar membangun
kesempatan untuk berhasil.

(Mario Teguh)

Persembahan

Kupersembahkan Kepada:

Allah SWT.

Orang tua

Saudara dan Sahabat

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Pengasih atas limpahan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Negara pada Program Pasca Sarjana Universitas 45 Makassar yang berjudul **Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Komunikasi *Interpersonal* Kepala Teknik Terhadap Kinerja Pegawai Stasiun Radio Pemancar Di Kota Makassar** dengan tepat waktu.

Tesis ini juga berhasil disusun atas bantuan dari banyak pihak, Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. A. Muhibuddin, M.S. sebagai Direktur Pasca Sarjana 45 Makassar dan sebagai Pembimbing utama yang dengan penuh perhatian dan kesabaran selalu memberi masukan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini.
2. Dra. Hj. Juharni, M.si. sebagai Ketua Program Studi Magister Administrasi Negara dan sebagai Pembimbing anggota yang telah memberikan bimbingan, motivasi dan dukungan terbaik selama penyusunan tesis ini.
3. Para Dosen Penguji atas kritik dan saran-sarannya demi kesempurnaan dalam penulisan tesis ini.

4. Para Dosen Pengajar Program Studi Magister Administrasi Negara Universitas 45 Makassar, yang telah banyak memberikan suatu dasar ilmu, pemikiran analitis dan pengalaman yang lebih baik.
5. Para Staf administrasi & Staf akademik Program Pasca Sarjana Universitas 45 Makassar, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan Studi Program Magister Administrasi Negara.
6. Rekan-rekan angkatan tahun akademik 2011/2012, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menempuh pendidikan di Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Negara Universitas 45.
7. Orang tua penulis serta semua pihak yang telah banyak membantu dan tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis juga menyadari bahwa penyusunan maupun penyajian tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Akhirnya penulis mengharapkan tesis ini bermanfaat bagi kita semua. Amin

Makassar, Januari 2013

Penulis

ANDIKA DWI JAUHARIANTO

ABSTRAK

ANDIKA DWI JAUHARIANTO, Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Komunikasi *Interpersonal* Kepala Teknik Terhadap Kinerja Pegawai Stasiun Radio Pemancar Di Kota Makassar (dibimbing oleh A. Muhibuddin dan Hj. Juharni).

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar, (2) Menganalisis pengaruh komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui partisipan observasi, studi pustaka dan wawancara mendalam terhadap informan kunci yaitu para pegawai Stasiun radio pemancar dan pegawai yang menempati rumah dinas di areal tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan adalah gaya tidak efektif, diantaranya gaya otokratis dan gaya militeristis, sedangkan gaya eksekutif yang merupakan gaya efektif selain gaya situasional dan gaya transformasional belum maksimal digunakan karena hanya sebatas motivator. (2) Komunikasi *interpersonal* yang digunakan juga tidak efektif sehingga kinerja pegawai pun akhirnya tidak optimal.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, Kinerja

ABSTRACT

ANDIKA DWI JAUHARIANTO, Leadership Style Analysis and Interpersonal Communication Skills Technical Head Against Employee Performance Radio Station Transmitter In Makassar City (led by A. Muhibuddin and Hj. Juharni).

This study aims to (1) Analyze the influence of leadership styles on employee performance radio transmitter Station in the city of Makassar, (2) Analyze the impact of interpersonal communication on employee performance radio transmitter Station in the city of Makassar.

The method used is descriptive qualitative. Techniques of data collection through participant observation, in-depth literature review and interviews with key informants, namely the radio station transmitter employees and employee who occupy official residence in the area.

The results showed that (1) Be applicable dominant leadership style is ineffective styles, including styles autocratic and militaristic style, while an executive style that is effective in addition to style styles situational and transformational force used is not maximized because only a motivator. (2) Interpersonal communication that is used is also not effective, so the performance of employees is finally not optimal.

Keywords: Leadership style, Interpersonal Communication, Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II. KERANGKA TEORI	8
A. Pemimpin dan Kepemimpinan	8
B. Gaya Kepemimpinan	13
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	13
2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan	14
C. Definisi Komunikasi <i>Interpersonal</i>	21
D. Definisi Kinerja.....	24
1. Metode Penilaian Kinerja	29
2. Manfaat Penilaian Kinerja	30
E. Kerangka Pikir	30
F. Hipotesis	31
BAB III. METODE PENELITIAN	32
A. Jenis Penelitian.....	32
B. Objek Penelitian.....	33

C. Informan Penelitian.....	33
D. Instrumen Penelitian	34
E. Operasionalisasi Variabel	34
F. Teknik Pengumpulan Data	36
G. Teknik Pengolahan Data	37
H. Teknik Analisis Data	39
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	41
1. Profil Stasiun Radio Pemancar	41
2. Aktivitas Stasiun Radio Pantai	44
B. Deskripsi Identitas Informan.....	46
1. Informan Utama.....	46
2. Informan Tambahan	49
C. Analisis Deskriptif Hasil Penelitian	50
1. Gaya Kepemimpinan	51
2. Komunikasi <i>Interpersonal</i>	58
3. Kinerja Pegawai	62
D. Pembahasan Hasil Penelitian	66
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Stasiun Radio Pemancar Di Kota Makassar	66
2. Pengaruh Komunikasi <i>Interpersonal</i> pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Stasiun Radio Pemancar Di Kota Makassar	75
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	83
A. Kesimpulan.....	83
B. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	85

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
1	: Sumber-Sumber Yang Menyebabkan Kinerja Tidak Efektif.....	26
2	: Operasional Variabel	35
3	: Matriks Triangulasi.....	65

UNIVERSITAS

BOSOWA

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1	: Empat Gaya Dasar Kepemimpinan.....	12
2	: Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan	17
3	: Kerangka Pikir	31
4	: Model Interaktif	38
5	: Struktur Organisasi Distrik Navigasi Kelas I Makassar	43

UNIVERSITAS

BOSOWA

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1	: Kuesioner Penelitian	89
2	: Daftar Jaga Stasiun Radio Pemancar	97
3	: Foto Stasiun Radio Pemancar Versi Google Earth.....	98
4	: Foto-Foto Stasiun Radio Pemancar	99

UNIVERSITAS

BOSOWA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemampuan yang dimiliki pemimpin dapat mempengaruhi pegawainya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkannya, kemudian dalam mengantisipasi permasalahan diperlukan seorang pemimpin yang bisa mengerti perilaku organisasi, pemimpin yang dapat melihat kondisi dan kebutuhan pegawai, serta pemimpin yang mampu membawa organisasinya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama melalui pencapaian visi organisasi. Pemimpin dalam kepemimpinannya juga perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya.

Menurut Hessel (2005:7), pemimpin adalah orang yang memiliki satu atau beberapa predisposisi (bakat sejak lahir) dan merupakan kebutuhan dari suatu situasi atau jaman, sehingga orang itu mempunyai kekuatan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Menurut Thoha (2001:5), kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003).

Menurut Suranta (2002), gaya kepemimpinan atasan dapat

mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi, jika demikian jelaslah bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin melalui orang lain yaitu melalui perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pimpinan tentang perilaku diri mereka sendiri dalam memimpin tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahannya tentang perilaku pimpinannya (Hersey dan Blanchard, 1992).

Komunikasi antarpribadi (*Interpersonal*) adalah komunikasi antara dua orang atau lebih secara langsung atau tatap muka, dan biasanya *feedback*-nya langsung diketahui serta efeknya pun cepat diketahui. Dimana pesertanya dapat menangkap reaksi orang yang bersangkutan secara langsung, baik verbal maupun nonverbal.

Komunikasi *interpersonal* merupakan proses terjadinya interaksi antar individu dengan individu didalam kelompok kecil, yaitu suatu tindakan berbalasan yang saling pengaruh mempengaruhi. Dalam hal ini telah terjadi interaksi antara komunikator dan komunikan, sedangkan objek yang ditransaksikan berupa pesan atau informasi. Sehingga proses tersebut menjadi sebuah rangkaian atau sistem komunikasi *interpersonal* yang sebagai sumber daya penggerak adalah aturan dan harapan, persepsi serta konsep diri pada individu baik komunikator maupun komunikan sebagai wujud respon terhadap stimulus yang didupakannya.

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering mengalami perbedaan

pendapat, ketidaknyamanan situasi bahkan terjadi konflik yang terbuka yang disebabkan adanya kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Menghadapi situasi seperti ini, baru akan menyadari bahwa diperlukan pengetahuan mengenai bagaimana cara berkomunikasi yang baik dan efektif. Kemampuan komunikasi *interpersonal* yang baik dan efektif sangat diperlukan oleh manusia agar dia dapat menjalani semua aktivitasnya dengan lancar. Terutama ketika seseorang melakukan aktivitas dalam situasi yang formal, misal dalam lingkungan kerja.

Lebih penting lagi ketika aktivitas kerja seseorang berhadapan langsung dengan orang lain dimana sebagian besar kegiatannya merupakan kegiatan komunikasi *interpersonal*, maka dibutuhkan keahlian dalam berkomunikasi (*communication skill*) dan tidaklah semua orang memiliki *communication skill*. Banyak orang yang berkomunikasi hanya mengandalkan gaya yang dipakai sehari-hari. Mereka menganggap cara komunikasi yang mereka pakai sudah benar, padahal kalau dicermati masih banyak kesalahan dalam berkomunikasi.

Menurut Rivai (2003), kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Menurut Seymour (2005), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur atau dinilai, dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja pegawai itu baik atau buruk.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2006). Faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi organisasi yaitu pada saat merencanakan (membuat kebijakan dan mengambil keputusan), implementasi (pelaksanaan kerja) dan evaluasi (kinerja organisasi secara keseluruhan).

Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja setiap pegawai. Adanya gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka pegawai akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan. Faktor kedua yang diidentifikasi berpengaruh pada kinerja adalah komunikasi, khususnya komunikasi *interpersonal*.

Stasiun Radio Pemancar di Kota Makassar merupakan bagian dari Stasiun Radio Pantai pada Unit kerja Distrik Navigasi Kelas I, Instansi Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan, sebagai salah satu sarana telekomunikasi pelayaran dalam menunjang keselamatan pelayaran di wilayah perairan Indonesia dengan jumlah pegawai sebanyak 15 orang.

Survey awal dalam bidang Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) pada lingkungan Stasiun Radio Pemancar dijumpai masalah sebagai

berikut: 1) Pemimpin cenderung memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat, martabat dan waktu kerja yang ditetapkan, 2) Pemimpin hanya menekankan pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan, 3) Pemimpin juga berorientasi terhadap pelaksanaan tugas di luar tugas pokok tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan keinginan, kebutuhan dan keperluan para bawahannya, 4) Pemimpin kurang memberikan peranan kepada bawahan yang masa kerjanya kurang dalam suatu proses pengambilan kebijakan, dan 5) Pemimpin tidak memberlakukan *punishment* secara tegas dan efektif terhadap bawahan yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.

Dalam bidang komunikasi *interpersonal*, penulis juga menjumpai masalah sebagai berikut: 1) Pengarahan dari pimpinan mengenai mekanisme kerja masih kurang efektif sehingga pegawai cenderung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persepsinya sendiri, 2) Pembagian tugas dan pelimpahan wewenang masih belum dapat dikomunikasikan dengan baik oleh pimpinan kepada bawahan, dan 3) Penghargaan diri atas kerja sama bawahan tidak diberikan pimpinan dalam menciptakan suatu hubungan komunikasi *interpersonal*.

Bagi pegawai dengan gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi *interpersonal* yang baik akan mendorong mereka bekerja dengan baik dan kinerja mereka cenderung akan baik juga. Dampak dari

komunikasi *interpersonal* dan kinerja yang baik serta penuh dengan rasa kepuasan berarti pegawai tersebut dengan sendirinya akan melaksanakan semua peraturan-peraturan yang ada pada organisasi tersebut, yaitu kesadaran disiplin.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, nampak betapa pentingnya gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi *interpersonal* pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini membuat penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Komunikasi *Interpersonal* Kepala Teknik Terhadap Kinerja Pegawai Stasiun Radio Pemancar Di Kota Makassar**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar ?
- b. Apakah komunikasi *interpersonal* pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, adapun tujuan

dari penelitian adalah:

- a. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar.
- b. Menganalisis pengaruh komunikasi *interpersonal* pimpinan terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah :

- a. Manfaat Teoritis

Dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang administrasi negara, khususnya yang terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja.

- b. Manfaat Praktis

Dapat memberikan masukan yang berarti bagi Stasiun Radio Pemancar di kota Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya melalui perspektif gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi *interpersonal* Kepala tekniknya.

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Pemimpin dan Kepemimpinan

Peranan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi cukup besar, hal ini disebabkan karena pemimpinlah yang mengorganisasikan seluruh kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin sangat menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dalam suatu organisasi, karena itu pemimpin dan kepemimpinan merupakan satu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional.

Menurut Gorda (2006:157), pemimpin (*leader*) adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen dan setia melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan kepemimpinan (*leadership*) adalah sifat atau karakter atau cara dalam membina, menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Siagian (2002), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak

disenangi, sedangkan menurut Edwin A. Fleishman (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1987:263), kepemimpinan diartikan suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*) lewat proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan.

Menurut Fiedler dalam Cahyono (2005), kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas, sedangkan menurut Yulk (1989), kepemimpinan sebagai suatu proses pengaruh sosial yang sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur segala aktifitas-aktifitas dan relasi-relasi didalam organisasi.

Menurut Robbin (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan dalam suatu proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut suatu proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi.

Berdasarkan rumusan-rumusan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah individu yang melaksanakan kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh kepada bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi akan menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien, dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Menurut Sondang (1994), seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila: 1) Seseorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, 2) Bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya, dan 3) Ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

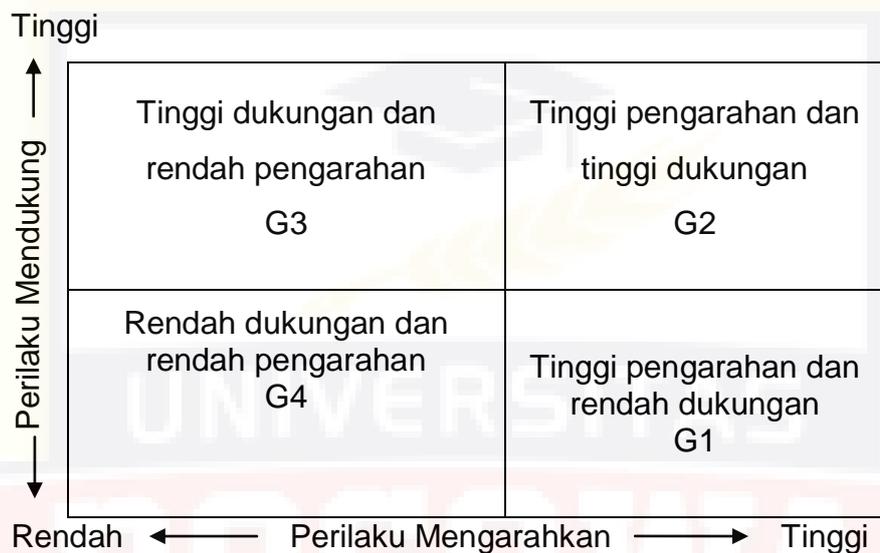
Kriteria pemimpin sejati ada empat yaitu: 1) Visioner, 2) Sukses bersama, 3) Mau terus menerus belajar dan diajar, 4) Mempersiapkan calon-calon pemimpin masa depan. Ajaran di dalam Islam seorang pemimpin haruslah mempunyai sifat: 1) *Siddiq* artinya jujur, benar, berintegritas tinggi dan terjaga dari kesalahan, 2) *Fathonah* artinya cerdas, memiliki intelektualitas tinggi dan profesional, 3) *Amanah* artinya dapat dipercaya, memiliki legitimasi dan akuntabel, 4) *Tabligh* artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan apa yang wajib disampaikan dan komunikatif.

Menurut Siagian (2002), perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu hubungan dengan bawahan dan hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal: Bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan, sedangkan kecenderungan seorang pemimpin pada hasil memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai).

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasa dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain: Menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut apa yang bisa di kerjakan, dimana melakukan hal tersebut dan bagaimana melakukannya serta melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya: mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam mengambil keputusan.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan dalam dua poros yang terpisah dan berbeda seperti terlihat dalam gambar di bawah ini sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan.



Gambar 1
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Dijelaskan dalam gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam gaya 2 (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya, namun pemimpin dalam gaya ini masih harus tetap memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian.

Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Adapun gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian gaya kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut sebagai gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Menurut Veithzal Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Menurut Sutanto dan

Stiawan (2000), gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian (Anonim, 2008).

Diantara beberapa gaya kepemimpinan terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi anggota. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun non ekonomis) berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

2. Macam-macam gaya kepemimpinan

Studi kepemimpinan Universitas Michigan yang dipelopori oleh Gibson dan Ivancevich (2004:413), mengidentifikasi dua bentuk perilaku pemimpin dalam suatu organisasi yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Seorang pimpinan akan mengarahkan dan mengawasi bawahan agar sesuai dengan yang diharapkan. Mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang hendak dicapai daripada perkembangan kemampuan

bawahan, ditandai oleh beberapa hal sebagai berikut: a) Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan, b) Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan, c) Pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya, dan d) Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.

2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan.

Pimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan bawahan dalam mengambil suatu keputusan, ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut: a) Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan kepada bawahan, b) Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan c) Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama serta saling menghormati di antara sesama anggota kelompok.

Penelitian Iowa University yang dilakukan oleh Ronald Lippitt, Ralph K., White, dibawah bimbingan Kurt Lewin pada tahun 1930-an (dalam Luthans, 2006), menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Otokratis (*Autocratic*). Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaannya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.

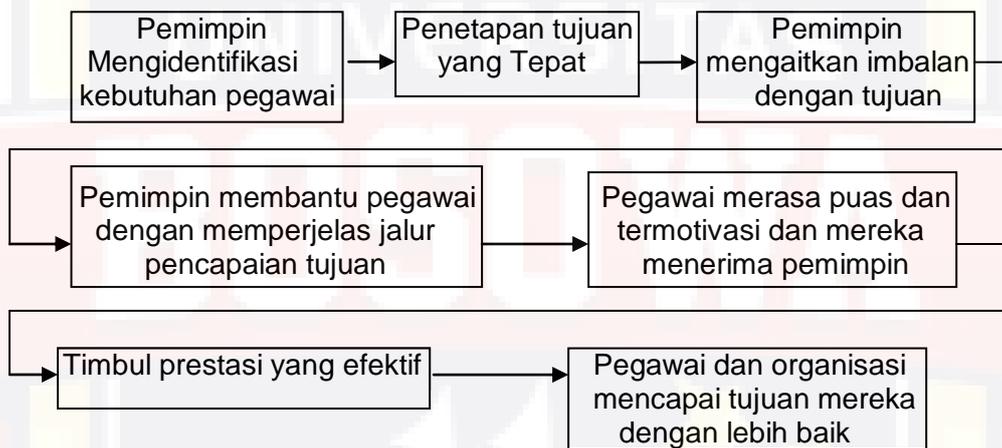
2. Bebas kendali (*Laissez faire*). Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.
3. Demokratis (*Democratic*). Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971 dalam Kreitner dan Kinicki, 2005), pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya Direktif. Pemimpin memberikan panduan kepada para bawahan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan dan mempertahankan standar kerja.
2. Gaya Supportif. Pemimpin menunjukkan kepedulian seorang pemimpin terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para bawahan, sikap ramah dan dapat didekati serta memperlakukan para bawahan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Gaya Partisipatif. Pemimpin berkonsultasi dengan bawahan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.

4. Gaya Orientasi Prestasi. Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasi dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif, seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 2
Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*)

Menurut teori situasi, kepemimpinan sebaiknya berganti dari satu gaya ke gaya yang lain, seiring dengan terjadinya perubahan dalam situasi kerja. Walaupun tidak ada gaya seorang pemimpin yang efektif dalam semua situasi, namun ada panduan untuk menyesuaikan kegiatan kepemimpinan terhadap karakteristik situasional (Gillies, 1989:437).

Kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang bergantung pada kesiapan para pengikutnya, melakukan interaksi

dengannya dan pada tingkat dimana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada sipemimpin.

Menurut Paul Hersey dan Ken. Blanchard (1996), seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia tidak akan salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

Tingkat kematangan yang dimaksud tersebut adalah: 1) Tingkat kematangan M1 (tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah gaya *telling*, yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik, 2) Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah gaya *selling/coaching*, yaitu dengan menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk, 3) Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah gaya *partisipatif*, yaitu saling bertukar ide dan beri kesempatan untuk mengambil keputusan, dan 4) Tingkat kematangan M4 (mampu dan mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *delegating*, yaitu mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan sistem kontrol yang baik.

Menurut Robbins (2006), gaya kepemimpinan ada empat macam yaitu: a) Gaya kharismatik. Gaya kepemimpinan ini memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka, b) Gaya

transaksional. Gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas, c) Gaya transformasional. Gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut, dan d) Gaya kepemimpinan visioner. Gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Menurut Siagian (1997), dari beberapa gaya kepemimpinan terdapat gaya militeristik, yaitu seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: a) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan, b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, c) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, d) Menuntut disiplin tinggi dan kaku dari bawahan, e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya, dan f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Menurut W.J. Reddin (1967), dalam gaya kepemimpinan terdapat gaya yang efektif dan gaya yang tidak efektif.

Empat gaya yang efektif tersebut adalah:

1. Eksekutif (*Executive*). Banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas, pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan

gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mengenal perbedaan diantara individu dan kerja sama tim.

2. Pengembang (*Developer*). Memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja dan perhatian yang minimum terhadap tugas pekerjaan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap anggota organisasi dan sangat perhatian terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu.
3. Otokratis yang baik hati (*Benevolent Autocrat*). Memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran dipihak lain.
4. Birokrat (*Bureaucrat*). Memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Empat gaya yang tidak efektif adalah:

1. Kompromi (*Compromiser*). Memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Pemimpin yang menggunakan gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

2. Missionari (*Missionary*). Memberikan perhatian yang maksimum pada orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya.
3. Otokrat (*Autocrat*). Memberikan perhatian yang maksimum pada tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
4. Lari dari tugas (*Deserter*). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas maupun hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena pemimpin seperti ini pasif, tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

C. Definisi Komunikasi *Interpersonal*

Komunikasi adalah proses pengoperasian rangsangan (stimulus) dalam bentuk lambang atau simbol bahasa atau gerak (non verbal) untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Stimulus atau rangsangan dapat berupa suara/ bunyi atau bahasa lisan berupa gerakan, tindakan atau simbol-simbol yang dapat dimengerti oleh pihak lain, oleh sebab itu reaksi atau respon dalam bentuk simbol merupakan pengaruh atau hasil proses komunikasi (Notoatmojo, 2007).

Komunikasi *interpersonal* adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal atau nonverbal. Komunikasi *interpersonal* ini adalah komunikasi yang hanya dua orang seperti suami istri, dua sejawat, dua sahabat dekat, guru-murid dan sebagainya (Mulyana, 2000).

Menurut Effendi dalam Sunarto (2003), komunikasi *interpersonal* adalah komunikasi antar komunikator dengan komunikan, komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. Pada saat komunikasi dilancarkan, komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya positif atau negatif dan berhasil atau tidak.

Perlu ditekankan disini bahwa komunikasi *interpersonal* adalah dasar dari komunikasi karena tidak mungkin seseorang berbicara dengan orang lain sebelum ia sendiri mempertanyakan apa gerangan persoalan atau masalah yang ditemui dalam percakapan yang melibatkan dirinya dengan orang lain. Setelah adanya jawaban yang keluar dari dirinya sendiri, maka ia baru dapat mengeluarkan atau mengekspresikan pendapat, perasaan yang terkandung di dalam hatinya.

Bentuk komunikasi *interpersonal* dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu: a) Komunikasi *interpersonal* verbal, dan b) Komunikasi *interpersonal*

non verbal. Komunikasi *interpersonal* verbal menggunakan kata-kata yang meliputi bahasa lisan. Komunikasi lisan sering digunakan orang banyak, karena dapat mewakili hal yang konkret dalam dunia dan dapat mewakili hal yang bersifat abstrak. Komunikasi *interpersonal* non verbal menyangkut tentang sikap, ekspresi wajah yang dapat digunakan untuk menyampaikan pesan (Klapper, 1960).

Menurut Devito (1989), efektivitas komunikasi *interpersonal* terdapat empat faktor yang dipertimbangkan yaitu:

1. Keterbukaan (*Openness*). Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang anda lontarkan adalah memang milik anda dan anda bertanggung jawab atasnya. Cara terbaik untuk menyatakan tanggung jawab ini adalah dengan pesan yang menggunakan kata saya (kata ganti orang pertama tunggal).
2. Empati (*Empathy*). Empati adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada saat tertentu.
3. Sikap mendukung (*Supportiveness*). Hubungan *interpersonal* yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung.
4. Sikap positif (*positiveness*). Kita mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi *interpersonal* dengan sedikitnya dua cara: Menyatakan sikap positif dan secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi.

Menurut Richard Denny dalam *Communicate to Win* (2006), cara paling mudah dan efektif untuk meningkatkan kemampuan berbicara

adalah dengan menunjukkan minat terhadap lawan bicara menggunakan bahasa tubuh, lewat kontak mata dan bahasa tubuh berhadapan, tentunya cara termudah untuk memulai suatu percakapan dengan bertanya, percakapan bukan dimana satu orang berbicara dan orang lain tidak mendengarkannya tetapi orang lain tersebut memikirkan apa yang dikatakan kemudian.

Fungsi Komunikasi *interpersonal* sebagai berikut: 1) Untuk mendapatkan respon/ umpan balik. Hal ini sebagai salah satu tanda efektivitas proses komunikasi, 2) Untuk melakukan antisipasi setelah mengevaluasi respon/ umpan balik, dan 3) Untuk melakukan kontrol terhadap lingkungan sosial, yaitu komunikator dapat melakukan modifikasi perilaku orang lain dengan cara persuasi.

Menurut Muhammad (2004,165-168), komunikasi *interpersonal* mempunyai 6 tujuan yaitu: a) Menemukan diri sendiri, b) Menemukan dunia luar, c) Membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti, d) Mengubah sikap dan tingkah laku, e) Untuk bermain dan kesenangan, dan f) Untuk membantu ahli-ahli dalam kegiatannya.

D. Definisi Kinerja

Menurut Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Bernardin dan Russel (2000), kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu, sedangkan menurut Rivai (2008), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Dari beberapa uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan dan menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan.

Menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari lima faktor, yaitu: 1) Faktor personal/individual, meliputi: Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, 2) Faktor kepemimpinan,

meliputi: Kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan pimpinan dan team leader, 3) Faktor tim, meliputi: Kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, 4) Faktor sistem, meliputi: Sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi, dan 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: Tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Castteter dalam Khaerul (2005:83), sumber-sumber yang menyebabkan terjadinya kinerja tidak efektif adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Sumber-Sumber Yang Menyebabkan Kinerja Tidak Efektif

Sumber Dari Individu Itu Sendiri	Sumber Dari Organisasi	Sumber Dari Lingkungan Eksternal
Kelemahan Intelektual Kelemahan Fisiologis Demotivasi Faktor Personalitas Keusangan/Ketuaan Preparasi, Posisi Orientasi Nilai	Sistem Organisasi Peranan Organisasi Kelompok Organisasi Perilaku Yang Berhubungan Dengan Pengawasan Iklim Organisasi	Keluarga Kondisi-Kondisi Ekonomi Kondisi-Kondisi Hukum Nilai-Nilai Sosial Pasaran Kerja Perubahan Teknologi Perkumpulan-Perkumpulan

Dari tabel tersebut, terlihat jelas bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari dalam organisasi diantaranya tercipta kondisi kerja yang kondusif, hubungan antar personal dan dari luar organisasi diantaranya yaitu perubahan terknologi yang sangat dirasakan pada era

sekarang ini. Dua variabel ini terlihat cukup ironis, satu sisi kemajuan teknologi telah menjanjikan suatu hasil pekerjaan yang efektif dan efisien serta online, dengan sistem teknologi yang semakin pesat sistem-sistem informasipun begitu mudah di peroleh, semakin akurat dan cepat tetapi bagaimanapun pesatnya kemajuan teknologi peranan manusia masih menduduki peringkat terpenting karena teknologi hanyalah berupa alat bantu berupa *hardware* sedangkan manusia itu sendiri adalah yang mengoptimalkannya, hal-hal yang menyangkut perasaan, pertimbangan kebijakan tidak dapat dilakukan oleh teknologi. Keharmonisan diantara personal, suasana yang penuh kekeluargaan, tidak sedikit pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian kedua faktor tersebut begitu besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui kinerja pegawai perlu melakukan evaluasi kinerja. Evaluasi Kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi, ini dipakai untuk menjawab pertanyaan: Seberapa baikkah kinerja seorang pegawai pada suatu periode tertentu?. Metode apapun yang dipergunakan untuk menilai kinerja, tidak untuk menyalahkan salah satu unsur dalam organisasi. Penilaian kinerja hanyalah sebuah titik awal bagi diskusi serta diagnosis lebih lanjut.

Berdasarkan hasil penelitian David Mc. Clelland (Mangkunegara, 2005:28) tentang pencapaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa setiap individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja

dapat dibedakan dengan yang lainnya dalam ciri seperti yang disadur oleh R. Wayne Pace (2002:434), sebagai berikut: a) Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat, b) Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa, c) Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya, d) Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan, e) Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan, f) Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri, g) Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif serta banyak bepergian, dan h) Individu yang selalu kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

Menurut Dharma (2001), hampir seluruh cara penilaian kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: 1) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan, 2) Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan, dan 3) Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya waktu yang telah direncanakan.

Menurut Payaman C. Simanjuntak (2005:115), kriteria penilaian kinerja yang baik memiliki sejumlah ciri yaitu: a) Harus mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya, b) Harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka, c) Harus sensitif terhadap

masuk dan tindakan dari pemegang jabatan, d) Harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sendiri dinilai.

Menurut Tohardi (2002), unsur-unsur kinerja yang dinilai adalah sebagai berikut: 1) Kesetiaan (loyalitas), 2) Prestasi kerja, 3) Tanggung jawab, 4) Ketaatan, 5) Kejujuran, 6) Prakarsa, dan 7) Kepemimpinan.

1. Metode penilaian kinerja

Aspek penting dari suatu sistem penilaian kinerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya.

Standar yang telah ditetapkan harus mempunyai nilai komparatif yang dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Metode penilaian prestasi kinerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam (Robbins, 2003):

1. Penilaian berdasarkan hasil (*Result-based performance evaluation*).

Tipe kriteria ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran performansi bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pegawai meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara

partisipatif dengan melibatkan para pegawai akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi.

2. Penilaian berdasarkan perilaku (*Behavior based performance evaluation*). Tipe kriteria ini mengukur sarana (*means*), pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif.
3. Penilaian berdasarkan *judgement* (*Judgement-based performance evaluation*). Tipe kriteria yang menilai dan/ atau mengevaluasi perfomansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik.

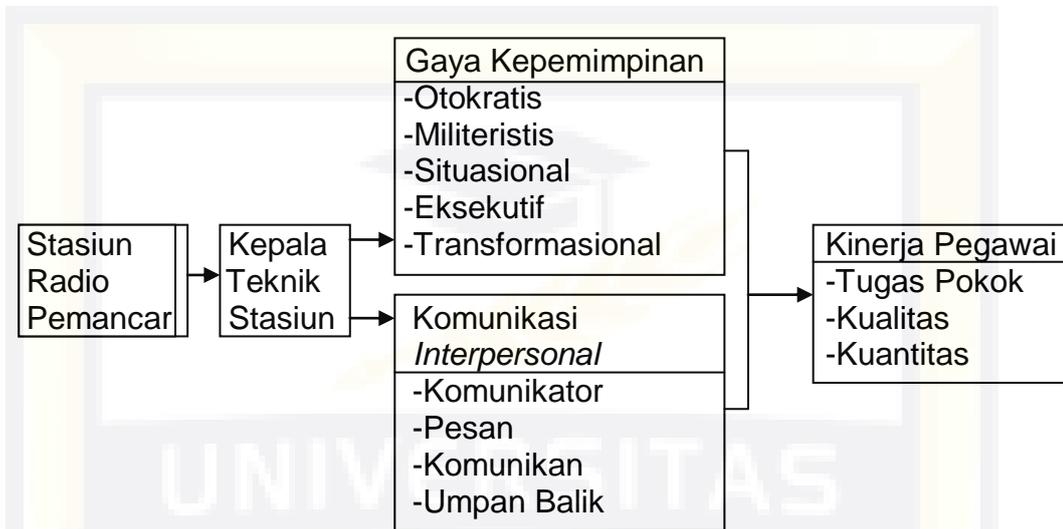
2. Manfaat penilaian kinerja

Menurut Sedarmayanti (2009), manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut: 1) Meningkatkan prestasi kerja, 2) Memberikan kesempatan kerja yang adil, 3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, 4) Penyesuaian kompensasi, 5) Keputusan promosi dan demosi, 6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan, dan 7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

E. Kerangka Pikir

Variabel-variabel yang merupakan objek dalam penelitian ini dikumpulkan dan dihubungkan satu dengan yang lainnya dalam bentuk

bagan sesuai dengan tujuan penelitian, sebagai kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 3
Kerangka pikir

F. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar.
- Terdapat pengaruh komunikasi *interpersonal* pimpinan terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian tersebut adalah penelitian yang datanya kualitatif. Data yang disampaikan dalam bentuk verbal, dimana lebih menekankan pada persoalan kontekstual dan tidak terikat dengan perhitungan angka-angka, ukuran yang bersifat empiris. Data umumnya dalam bentuk narasi.

Dalam penelitian kualitatif peneliti harus memiliki kadar keterlibatan secara ajek dalam bertanya (apakah, mengapa, bagaimana), mendengar, mencatat, mengobservasi, terlibat, menghayati, berfikir dan mengambil inferensi dari subjek di lapangan. Teknik kualitatif mencoba memberikan kesimpulan kualitatif atas keseluruhan data dengan cara membandingkan data yang diperoleh dengan teori yang ada.

Bentuk problematik atau permasalahan dalam penelitian ini adalah problema korelasi sebab akibat, karena keadaan pertama (variabel gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi *interpersonal*) diperkirakan menjadi penyebab keadaan kedua (variabel kinerja pegawai), maka penelitian korelasi ini disebut juga sebagai penelitian pengaruh (Arikunto, 2002:30-35).

Penelitian tersebut berdasarkan pada fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Secara teoritis penelitian kualitatif dianggap dapat

melakukan pengamatan melalui lensa-lensa lebar dan mencari pola-pola hubungan antara konsep yang sebelumnya tidak ditentukan.

B. Objek Penelitian

Objek penelitiannya pada Stasiun Radio Pemancar, salah satu bagian dari Stasiun Radio Pantai, Unit kerja Distrik Navigasi Kelas I, Instansi Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan, Jl Pahlawan Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan.

C. Informan Penelitian

Penetapan informan dalam penelitian kualitatif ini tidak menggunakan sampel asal tetapi sampel tujuan (*purposive sampling*), yaitu peneliti menetapkan informan berdasarkan anggapan bahwa informan dapat memberikan informasi yang diinginkan peneliti sesuai dengan permasalahan penelitian. Dengan kata lain informan yang dipilih adalah informan kunci (*key informan*) yang baik pengetahuan ataupun keterlibatan mereka dengan permasalahan yang akan diteliti tidak diragukan lagi.

Dengan memperhatikan karakter informan tersebut di atas, maka dalam penelitian kualitatif proporsi atau jumlah informan yang dibutuhkan dalam penelitian tidak bisa ditetapkan sejak awal terutama dalam tahap pembuatan rancangan penelitian. Dengan demikian jumlah informan bisa jadi sedikit atau bahkan bisa juga banyak tergantung pada proses

perkembangan di lapangan dan seberapa banyak informasi yang diperlukan oleh peneliti.

Pihak yang menjadi informan utama dalam penelitian ini adalah Pegawai Stasiun Radio Pemancar, sedangkan pihak lain yang terkait dengan masalah penelitian menjadi informan tambahan, yaitu Pegawai yang menempati rumah dinas di areal Stasiun Radio Pemancar. Kesemua informan tersebut diwawancarai secara mendalam (*indepth interview*) untuk mendapatkan informasi yang valid, relevan dan memadai.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, hal ini sejalan dengan pendapat Moleong (2005:5), hanya manusia sebagai alat sajalah yang dapat berhubungan dengan responden atau objek lainnya, dan hanya manusialah yang mampu memahami kaitan dengan kenyataan-kenyataan di lapangan. Hanya “manusia sebagai instrumen” pulalah yang dapat menilai apakah kehadirannya menjadi faktor pengganggu sehingga apabila terjadi hal yang demikian pasti menyadarinya serta dapat mengatasinya. Sebagai alat bantu dalam pengumpulan data digunakan buku catatan, kamera dan *recorder* hp serta pedoman wawancara selama proses penelitian berlangsung.

E. Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiono (2006:38), variabel adalah Segala sesuatu yang

berbentuk apa saja dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik suatu kesimpulan. Untuk lebih jelas mengenai operasional variabel dapat dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 2
Operasional Variabel

Variabel (1)	Dimensi (2)	Indikator (3)
Gaya Kepemimpinan	1. Gaya Otokratis	- Mengandalkan kekuasaan jabatan - Bersifat otoriter dan diktator - Sistem pemberian hukuman
	2. Gaya Militeristis	- Formalitas berlebihan - Disiplin tinggi dan kaku - Sukar menerima kritikan - Sistem perintah - Menggemari berbagai upacara
	3. Gaya Situasional	- Kemampuan manajerial - Menyesuaikan dengan karakter organisasi, pekerjaan dan pekerja
	4. Gaya Eksekutif	- Motivator - Menetapkan standar kerja - Mengenal perbedaan - Membangun Kerjasama tim
	5. Gaya Transformasional	- Sumber inspirasi - Perhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahan - Stimulasi Intelektual
Komunikasi <i>Interpersonal</i>	1. Komunikator	Pengetahuan, Tujuan, Pelaksanaan, Informasi.
	2. Pesan	Kejelasan informasi, Cara penyampaian, Peranan pegawai.
	3. Komunikan	Pemahaman dan Pelaksanaan informasi, Perumusan tujuan.
	4. Umpan Balik	Reward, Saran, Aktivitas.

(1)	(2)	(3)
Kinerja	1.Tugas Pokok	Kemampuan merencanakan Tugas, Kemampuan mengorganisasikan bersama, Kreativitas.
	2.Kualitas	Kesesuaian hasil kerja, Keterampilan pengkajian, Diagnosa, Rencana, Implementasi, Evaluasi.
	3.Kuantitas	Kecepatan pengkajian, Diagnosa, Rencana.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan triangulasi data, yang dilakukan dengan menggabungkan antara wawancara, observasi dan studi pustaka.

1. Wawancara

Wawancara (*Interview*) merupakan percakapan antara dua orang atau lebih, berlangsung antara narasumber dan pewawancara. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi dimana pewawancara melontarkan pertanyaan-pertanyaan untuk dijawab oleh orang yang diwawancarai. Diharapkan data yang diperoleh tidak hanya yang diketahui secara umum, melainkan kemungkinan data yang lebih rinci dan tersembunyi. Wawancara ini ditujukan kepada beberapa pegawai aktif yang bertugas dan pegawai yang menempati rumah dinas di areal Stasiun radio pemancar kota Makassar.

2. Partisipan Observasi

Partisipan observasi (*Participant observation*) dilakukan dengan cara mengamati secara langsung perilaku individu dan interaksi mereka

dalam setting penelitian, oleh karena itu, Peneliti harus terlibat langsung dalam kehidupan sehari-hari subjek yang dipelajari, dengan cara ini peneliti dapat memperoleh data khusus di luar struktur dan prosedur formal organisasi. Adapun data yang dikumpulkan selama observasi adalah: 1) Deskripsi program, perilaku, perasaan dan pengetahuan, dan 2) Wujud data adalah catatan (*field note*): a) Apa yang terjadi, bagaimana terjadinya, siapa yang ada di sana, dan b) Catatan semua kejadian atau perilaku yang dianggap penting oleh peneliti, bisa berupa *checklist* atau deskripsi rinci tentang peristiwa atau perilaku tertentu.

3. Studi Pustaka

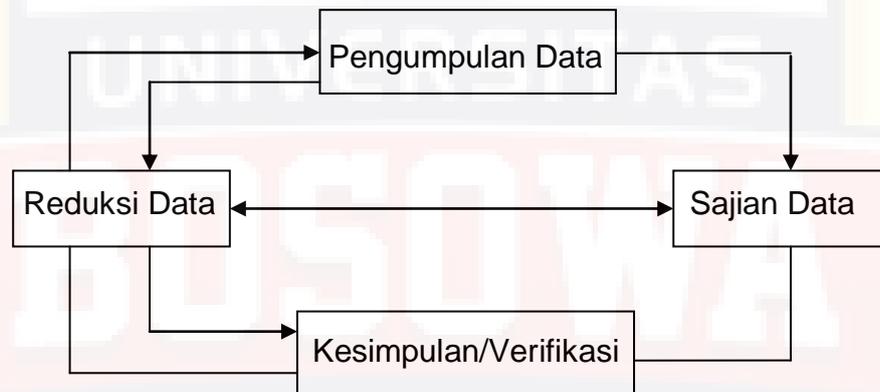
Studi pustaka dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, Peraturan Menteri, Laporan-laporan dan media lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.

G. Teknik Pengolahan Data

Proses pengolahan data merupakan tindak lanjut setelah melakukan pengumpulan data. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam proses pengolahan data, yaitu bergerak diantara perolehan data, reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Artinya data-data yang terdiri dari deskripsi dan uraiannya adalah data yang dikumpulkan kemudian disusun pengertian dengan pemahaman arti yang disebut reduksi data kemudian diikuti penyusunan sajian data yang berupa cerita sistematis, selanjutnya dilakukan usaha

untuk menarik kesimpulan dengan verifikasi berdasarkan semua hal yang terdapat dalam reduksi data dan sajian data. Apabila kesimpulan dirasakan masih kurang mantap, maka dilakukan penggalian data kembali. Hal tersebut dilakukan secara berlanjut sampai penarikan kesimpulan dirasa sudah cukup untuk menggambarkan dan menjawab fokus penelitian. Secara sistematis dijelaskan oleh Miles dan Huberman sebagai berikut :



Sumber Soetrisno (2001:88)
Gambar 4. Model Interaktif

Dijelaskan bahwa:

1. Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan hasil penelitian di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Penyajian data, sebagai sekumpulan informasi yang tersusun disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang saling berkaitan.

Tampilan data (*data display*) digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi, yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambil tindakan.

3. Menarik kesimpulan atau verifikasi, yang merupakan langkah terakhir dalam kegiatan analisis kualitatif. Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran, suatu tinjauan ulang pada catatan lapangan atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Penarikan kesimpulan ini tergantung pada besarnya kumpulan mengenai data tersebut. (dalam Soetrisno, 2001:89-90).

H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif yaitu cara penelitian yang menggunakan dan menghasilkan data deskriptif analisis, artinya apa yang dinyatakan informan secara tertulis, lisan maupun perilaku nyata yang diteliti akan dipelajari sebagai suatu yang utuh (Soerjono Soekanto, 1986:250).

Dalam penelitian kualitatif sumber data bisa berupa orang, peristiwa, lokasi, benda, dokumen atau arsip. Beragam sumber tersebut

menuntut cara tertentu yang sesuai guna mendapatkan data. Pada penelitian kualitatif proses analisisnya dilakukan sejak awal bersamaan dengan proses pengumpulan data (H.B. Sutopo, 2002:86).

Analisis dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga komponen pokok meliputi reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan dengan verifikasinya. Menurut Miles dan Huberman (1974), secara sederhana terdapat dua model pokok dalam melaksanakan analisis didalam penelitian kualitatif, yaitu model analisis jalinan atau mengalir (*Flow model of analysis*) dan model analisis interaktif. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis interaktif.

Pada dasarnya model analisis interaktif yaitu proses berbentuk siklus, yang artinya pada bentuk ini peneliti tetap bergerak diantara tiga komponen analisis dengan proses pengumpulan data selama kegiatan pengumpulan berlangsung. Sesudah pengumpulan data berakhir, maka peneliti bergerak diantara tiga komponen analisisnya dengan menggunakan waktu yang ada (H.B. Sutopo, 2002:95).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Stasiun Radio Pemancar

Telekomunikasi pelayaran adalah telekomunikasi khusus untuk keperluan dinas pelayaran yang merupakan setiap pemancaran, pengiriman atau penerimaan tiap jenis tanda, gambar, suara dan informasi dalam bentuk apapun melalui sistem kawat, optik, radio atau sistem elektromagnetik lainnya dalam dinas bergerak pelayaran yang merupakan bagian dari keselamatan pelayaran. Sarana telekomunikasi pelayaran terdiri dari Stasiun Radio Pantai dan *Vessel Traffic Services (VTS)*.

Stasiun Radio Pantai (SROP) adalah stasiun darat dalam dinas tetap yaitu perhubungan antara dua tempat yang tetap, dan stasiun darat dalam dinas bergerak pelayaran yaitu perhubungan antara tempat yang bergerak. Sebagai stasiun dinas tetap, stasiun ini bertugas menjamin terlaksananya komunikasi dinas di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, sedangkan stasiun dinas bergerak pelayaran berfungsi untuk melaksanakan pertukaran berita antara kapal dan darat atau sebaliknya, salah satunya adalah informasi pergerakan kapal di laut.

Stasiun Radio Pemancar merupakan bagian dari Stasiun Radio Pantai yang berada di bawah Distrik Navigasi sebagai unit pelaksana teknis di bidang Kenavigasian pada lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan, hal tersebut berdasarkan

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM. 26 Tahun 2011 tentang Telekomunikasi Pelayaran dan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM. 30 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Distrik Navigasi.

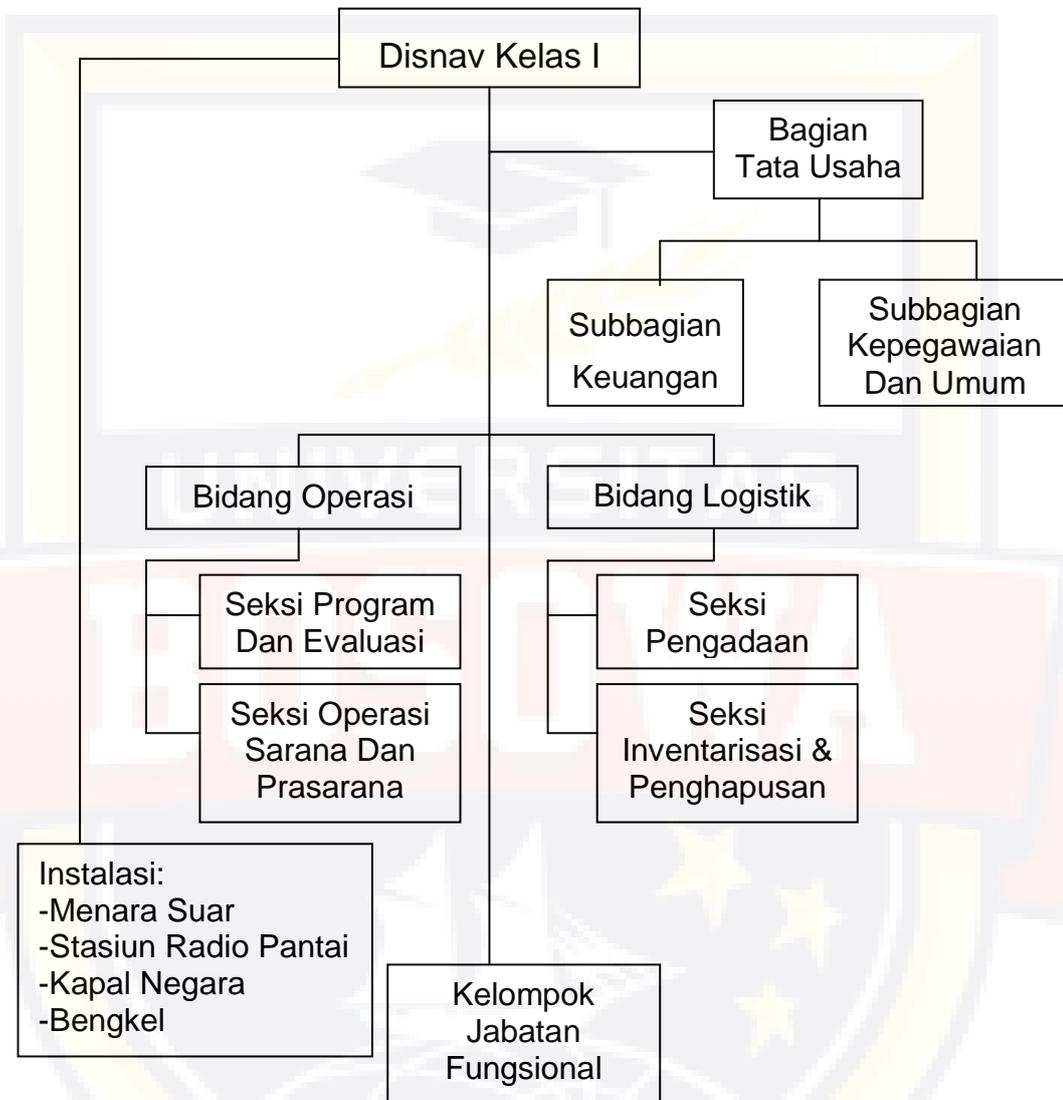
Stasiun Radio Pemancar ini beralamat di Jl. Pahlawan, Kelurahan Bulurokeng, Kecamatan Biringkanaya, Kotamadya Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan dan terletak pada lahan seluas 12813,25 m² (\pm 1,3 ha) dengan luas gedung kantor 468 m², ruangnya berjumlah 14 yang terdiri dari 1 ruang kepala teknik, 1 ruang operasional, 1 ruang peralatan, 1 ruang *spare part*, 1 gudang, 1 dapur dan 8 wc, dalam areal lahan tersebut juga terdapat 1 gedung genset dan 4 rumah dinas .

Stasiun Radio Pemancar di Kota Makassar mulai beroperasi pada bulan Februari 2011. Jumlah pegawainya sampai dengan tanggal 10 Maret 2013 sebanyak 15 orang, terbagi dalam tugas jaga sistem shift sebanyak 10 orang dan tugas jaga pagi tetap sebanyak 5 orang. Setiap tugas jaga sistem shift terdiri dari 2 orang yang dikepalai 1 orang Kepala jaga sedangkan tugas jaga pagi tetap terdiri dari 4 orang bidang umum dan 1 orang Kepala teknik yang membawahi semua perangkat pada Stasiun radio pemancar.

a. Organisasi Distrik Navigasi kelas I Kota Makassar

Sesuai Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM. 30 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Distrik Navigasi, susunan organisasi

atau struktur organisasi Distrik Navigasi Kelas I Kota Makassar dapat dilihat pada bagan di bawah ini:



Sumber Stasiun Radio Pemancar Makassar

Gambar 5. Struktur Organisasi Distrik Navigasi Kelas I Makassar

b. Visi, Misi dan Motto

Visi Organisasi Distrik Navigasi adalah Terwujudnya Keselamatan dan Keamanan berlayar di Perairan Indonesia. Misi terdiri atas:

a) Perwujudan Ruang dan Alur Pelayaran yang aman untuk Bernavigasi,

b) Perwujudan keandalan dan kecukupan sarana prasarana kenavigasian, c) Perwujudan Sumber daya manusia yang profesional, dan d) Dukungan teknologi yang tepat guna. Mottonya yaitu Kala Jivam Asti, artinya Waktu adalah Jiwa.

2. Aktivitas Stasiun Radio Pantai

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang Kenavigasian Stasiun Radio Pantai mempunyai fungsi membantu Menteri perhubungan dalam menyelenggarakan pelayanan keselamatan pelayaran dan keselamatan bernavigasi di perairan Indonesia. Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, Stasiun Radio Pantai mempunyai tugas: a) Melaksanakan pengawasan untuk keselamatan jiwa manusia dan harta benda di laut, b) Melaksanakan pertukaran berita dengan Stasiun kapal, c) Melaksanakan pertukaran berita dengan Stasiun Radio Pantai lainnya, d) Melaksanakan pengawasan penggunaan frekuensi terutama frekuensi bahaya 2182/ 500 Khz, dan e) Melaksanakan pengolahan naskah dan pendistribusian berita.

Uraian tugas jabatan masing-masing bagian pada Stasiun radio pemancar adalah sebagai berikut:

1. Kepala Teknik: a) Bertanggung jawab atas perbaikan, pemeliharaan dan pemasangan peralatan komunikasi radio pada Stasiun radio pantai, b) Membuat jadwal penggunaan dan pemeliharaan pesawat pemancar, penerima, transceiver, radio link, telex dan pesawat bantu elektronika

lainnya, c) Mengatur jadwal jaga teknisi untuk penjagaan Stasiun pemancar, dan d) Menyimpan dan mengatur keperluan peralatan dan suku cadang dari perangkat komunikasi.

2. Kepala Jaga atau Kepala Plug: a) Melaksanakan dinas jaga stasiun pemancar sesuai jadwal jaganya, b) Melaksanakan perbaikan, pemasangan, penyetelan (*tuning*) dan pemeriksaan frekuensi pancar, perbandingan pancaran SWR (*Standing wave ratio*), kekuatan pancaran 1.000 watt terhadap pesawat pemancar dan penerima, c) Membantu melaksanakan perbaikan pada stasiun pemancar dan penerima, d) Memeriksa jurnal jaga, e) Melaksanakan pembersihan kantor pada waktu pagi setelah dinas jaga malam, dan f) Melaksanakan serah terima jaga dengan plug yang menerima jaga.
3. Anggota Jaga Plug: a) Bertugas menjaga kesiapan penggunaan pemancar radio pada stasiun pemancar sesuai jadwal dinas jaganya, b) Membantu Kepala plug melaksanakan perbaikan perangkat radio pada instalasi stasiun radio pantai, c) Mencatat dalam jurnal jaga segala kejadian yang terjadi pada pesawat radio, antena, genset dan lingkungan kantor, dan e) Menyiapkan serah terima jaga.
4. Anggota Bidang Umum: a) Melaksanakan/menyimpan arsip surat-surat keluar/masuk, b) Membuat laporan bulanan, semesteran, tahunan dan bahan-bahan yang diperoleh dari operasional, administrasi radio dan teknik, c) Membuat daftar inventaris kantor dan peralatan, d) Membuat blanko-blanko dinas termasuk daftar jaga dan daftar hadir,

e) Melaksanakan pemeliharaan/perbaikan pada stasiun pemancar/stasiun penerima, dan f) Melaksanakan tugas-tugas administrasi umum lainnya.

B. Deskripsi Identitas Informan

1. Informan utama

a. Suardi

Suardi lahir di Raha pada tanggal 14 Februari 1972, merupakan salah seorang Pegawai negeri sipil instansi Direktorat Jenderal Perhubungan Laut unit kerja Distrik Navigasi instalasi Stasiun Radio Pantai pada bagian Stasiun Radio Pemancar dengan jabatan TTP3 (Teknisi Telekomunikasi Pelayaran ke-3), suatu jabatan pada organisasi Stasiun Radio Pemancar dengan urutan terendah dari Montir Radio Pelayaran ke TTP3 lalu ke TTP2 dan ke TTP1.

Suardi terdaftar sebagai Pegawai Negeri Sipil di kota Makassar pada bulan Maret tahun 1993 dengan ijazah SMA tahun 1991, kemudian tanggal 1 Maret 2010 terangkat pangkat dengan golongan IIIa. Bersama istri dan 3 orang anaknya menempati rumah dinas di areal Stasiun Radio Pemancar Pada Tahun 2009, yaitu tepatnya setahun lebih sebelum Stasiun Radio Pemancar mulai beroperasi.

Beliau merupakan Kepala jaga atau Kepala plug D yang telah memiliki banyak pengalaman tentang tugas dan budaya Stasiun Radio Pemancar yang merupakan bagian kecil dari organisasi Distrik Navigasi di

kota Makassar. Beliau pun pernah mengikuti pelatihan jabatan utusan dari kantor Distrik Navigasi Makassar, berupa pendidikan TTP3 dan pendidikan JRC yaitu suatu pendidikan tentang alat-alat baru yang digunakan pada Stasiun Radio Pemancar, serta pernah juga mengikuti pelatihan kursus elektronika dengan biaya sendiri.

b. Habaruddin

Habaruddin lahir di Raha pada tanggal 20 Juni 1969, merupakan juga salah seorang Pegawai negeri sipil yang terdaftar bulan Desember tahun 1993 dengan ijazah SMA tahun 1989 pada bagian Stasiun Radio Pemancar di kota Makassar dengan jabatan sekarang yaitu TTP3 dan pendidikan telah Sarjana tahun 2011.

Habaruddin menempati rumah dinas Perhubungan Laut dengan alamat Jl. Sultan Abdullah I Kelurahan Tallo bersama istri, 1 orang anak dan 3 orang keponakan. Pada tahun 2006 terangkat pangkat dengan golongan IId namun hingga tahun 2013 belum naik pangkat akibat kebijakan jabatan fungsional yang tidak mendukung, diantaranya adalah adanya Oknum staf yang meminta pungutan-pungutan liar pada setiap jenjang kepangkatan dan pengurusan-pengurusan fungsional yang faktanya tetap rumit dan dipersulit.

Beliau pun adalah salah satu Kepala jaga atau seorang Kepala plug E yang telah memiliki banyak pengalaman tentang tugas dan budaya

Stasiun Radio Pemancar di kota Makassar, sedangkan pelatihan yang pernah diikuti adalah kursus elektronika dengan biaya sendiri.

c. Muh. Adha

Muh. Adha lahir di Ujung Pandang pada tanggal 12 Agustus 1986 dan mulai terangkat Pegawai Negeri Sipil bulan Februari tahun 2005 dengan ijazah STM Elektro tahun 2004 pada Stasiun Radio Penerima kota Makassar sebagai TTP3 dari tahun 2009, yaitu suatu jabatan yang seharusnya untuk pegawai Stasiun Radio Pemancar, namun tahun 2011 telah ditempatkan pada Stasiun Radio Pemancar kota Makassar.

Muh. Adha menempati rumah orang tuanya di Jl. Bunga Ejaya bersama kedua orang tua dan saudara kandung. Pada tanggal 1 Februari 2009 terangkat pangkat dengan golongan IIb namun hingga April 2013 belum naik pangkat akibat juga dari beberapa kebijakan fungsional yang tidak mendukung.

Beliau adalah salah satu anggota jaga plug C dan sangat diandalkan dalam permasalahan yang ada pada Stasiun Radio Pantai. Saat ini menempuh kuliah jurusan ilmu teknologi dan komputer, serta pernah juga mengikuti pelatihan Operator Radio Umum (ORU) tahun 2006 di Jakarta dengan biaya sendiri.

d. Indra Jaya Arief

Indra Jaya Arief lahir di Ujung Pandang pada tanggal 11 April 1976

dan mulai terangkat Pegawai Negeri Sipil bulan April 2006 dengan ijazah DIII Politeknik Unhas tahun 1998 pada Distrik Navigasi kota Bitung sebagai Staf kepegawaian, kemudian tahun 2010 pindah ke Distrik Navigasi kota Makassar dan ditempatkan pada Stasiun Radio Pemancar dengan jabatan Montir Radio Pelayaran, lalu pada tanggal 1 April 2010 mendapat kenaikan pangkat reguler golongan IId.

Indra Jaya Arief menempati rumah orang tuanya di BTN Antara bersama istrinya, 3 orang anak dan 2 orang sepupu. Beliau merupakan salah satu anggota bidang umum atau tepatnya petugas pagi tetap yang juga sangat diandalkan dalam pembuatan berbagai tugas-tugas administrasi Stasiun Radio Pemancar, termasuk pemeliharaan dan perawatan alat-alat yang ada pada Stasiun Radio Pantai.

Beliau mempunyai 3 saudara kandung yang bertugas pada instansi Perhubungan Laut dengan unit kerja dan daerah yang berbeda-beda. Ayahnya adalah seorang Kepala Unit kerja Kesyahbandaran Otoritas Pelabuhan Ambon, sehingga memungkinkan informasi dari berbagai daerah itu didapatkan.

2. Informan tambahan

Informan Tambahan bernama Muh. Nasrul yang lahir pada tanggal 27 September 1956 di Ujung Pandang, terdaftar sebagai Pegawai Negeri Sipil bulan Maret tahun 1979 pada Stasiun Radio Pemancar yang sebelumnya berlokasi di Jl. Sultan Abdullah kelurahan Tallo dengan

Jabatan Kepala Teknik sejak tahun 2008 dan pensiun bulan Maret tahun 2012 dengan pangkat terakhir golongan IVa lalu digantikan dengan Kepala Teknik yang baru.

Beliau beralamat di Jl. Kabaena lalu bersamaan dengan Suardi aktif menempati rumah dinas di areal Stasiun Radio Pemancar sejak tahun 2009, sedangkan 2 rumah dinas lainnya pada areal Stasiun jarang sekali di tempati. Beliau pun memiliki banyak pengalaman tugas dan budaya Stasiun Radio Pemancar serta memiliki beberapa pelatihan, diantaranya TTP3 di Jakarta tahun 1990, pendidikan JRC di Jepang tahun 1991 dan pendidikan JRC di Jepang Tahun 2009.

C. Analisis Deskriptif Hasil Penelitian

Analisis deskriptif data penelitian adalah analisis pada data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan 4 orang Pegawai Stasiun Radio Pemancar sebagai informan utama yang terdiri dari 2 orang Kepala Jaga, 1 orang Anggota jaga dan 1 orang Petugas jaga pagi tetap yang memang sangat mengetahui permasalahan penelitian, kemudian peneliti juga melakukan wawancara dengan 1 orang Pegawai pensiunan yang juga merupakan mantan Kepala teknik yang menempati rumah dinas di areal Stasiun Radio Pemancar Kota Makassar sebagai informan tambahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber atau informan tersebut tentang gaya kepemimpinan dan komunikasi *interpersonal* Kepala teknik terhadap kinerja Pegawai pada Stasiun Radio Pemancar,

maka diperoleh informasi sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan

a. Gaya otokratis

Kepemimpinan dengan gaya otokratis adalah salah satu gaya kepemimpinan yang tidak efektif dalam membentuk dan mengubah perilaku bawahan ke arah positif pada pencapaian tujuan organisasi yang sehat, hal ini terlihat pada pemimpin yang sangat mengandalkan kekuasaan jabatannya seperti Kepala Teknik Stasiun Radio Pemancar Kota Makassar yang dibenarkan oleh semua informan utama, berikut petikan wawancaranya:

“Iya, banyak hal yang disuruhkan untuk diselesaikan, ada beberapa situasi tertentu menganggap dirinya paling berkuasa, tidak memberikan keputusan di tangan bawahan”.
(Wawancara, 21 Maret 2013)

Ketika hal ini ditanyakan kepada informan tambahan, beliau membenarkan dengan adanya sikap Kepala Teknik yang mengintimidasi, berikut ini penuturan dari pak M.N:

“Iyo, baruka pensiun sebulan, langsung maka dia usahakan pindah, dia pindahkan tommy barang-barangku diruangan genset tanpa pemberitahuanku”. (Wawancara, 21 Maret 2013)

Selain itu ketika ditanya tentang sifat otoriter dan diktator Kepala Teknik, para Informan senada membenarkannya, berikut petikan wawancaranya:

“Iya, selalu menyuruh diluar tupoksi yang ada, biasa maksa kalau menyuruh, sering sok tau, tidak boleh juga dibantah padahal sebelum jadi Kepala teknik biasa kumpul-kumpul dengan kita, pernah juga rapat program kerja internal akhirnya dia yang langgar”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Kepala Teknik juga terhadap kesenioran di Stasiun Pemancar menunjukkan sikap timbang pilih, hal ini di benarkan M. A., I. J. A dan M. N., berikut pernyataannya:

“Dia tidak menyuruh junior menyampaikan keputusan, menuntut junior lebih disiplin dan rajin serta lebih memerintah dibanding kepada senior lain”. (Wawancara, 21 Maret 2013)

Peneliti juga menanyakan sistem *reward* dan *punishment* seorang Kepala Teknik di Stasiun Radio Pemancar, berikut petikan senada para informan:

“Iya ada tetapi hanya sekedar sebut-sebut akibat peraturan-peraturan yang tidak dipatuhi tapi untuk sistem reward hanya digembor-gemborkan dan tidak ada kepastian”. (Wawancara, 21 Maret 2013)

Berdasarkan informasi-informasi diatas, terungkap bahwa semua informan memiliki pendapat yang sama tentang Kepala Teknik Stasiun Radio Pemancar di kota Makassar yang memiliki gaya otokratis, yaitu bersifat otoriter dan diktator dalam menggerakkan bawahannya.

b. Gaya militeristis

Kepemimpinan militeristis tidak hanya terdapat dikalangan militer saja, tetapi banyak juga terdapat pada instansi sipil. Beberapa ciri-ciri kepemimpinan militeristis ternyata juga ada pada Kepala Teknik Stasiun Radio Pemancar, hal ini dinyatakan sama oleh semua informan dengan beberapa juga tambahan sikap, berikut petikannya:

“Sering menyebut-nyebut pangkat dan jabatannya, kalau memberi perintah memanggil dari ruangnya, juga terlalu formalitas, menyuruh disiplin yang tinggi, tidak mau menerima kritikan, selalu

monitoring dan terkesan kaku, selalu membicarakan masalah tugas, sering juga menyuruh pergi setiap upacara di Distrik Navigasi yang di Paotere padahal Stasiun Radio Pemancar di Bulurokeng jaraknya jauh serta waktu untuk serah terima dinas jaga juga terbatas". (Wawancara 21 Maret 2013)

Hal senada tetapi juga ditambahkan oleh Pak M. N. tentang sikap Kepala Teknik yang menggantikannya sejak pensiun itu, menuturkan bahwa:

"Ini Kepala Teknik baru tidak mau menerima kenyataan apabila dalam pekerjaan itu tidak selalu meraih hasil yang diharapkan". (Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti pun menanyakan serentak kepada para informan bahwa cara yang baik dalam memberikan teguran atau mendisiplinkan bawahan menurut anda seperti apa?, berikut pernyataannya:

"Yang penting tidak maksa-maksa kalau memberi perintah atau instruksi serta mau menerima kritik, saran dan pendapat bawahan" (Wawancara 21 Maret 2013)

Terungkap dari penjelasan-penjelasan informan utama dan informan tambahan bahwa Kepala Teknik dalam kepemimpinannya juga memiliki gaya militeristis, terlihat yang sangat mencolok dari sukarnya menerima kritikan, formalitas berlebihan dan menggemari berbagai upacara tanpa melihat situasi dan kondisi bawahan.

c. Gaya eksekutif

Kepemimpinan dengan gaya eksekutif selalu memberikan perhatian besar baik terhadap tugas maupun pegawai, salah satunya dengan bersikap sebagai motivator, termasuk sebagai seorang Kepala Teknik.

Informan pun ditanyakan tentang hal ini dan mereka mengiyakan dengan penjelasan yang berbeda seperti penjelasan M. N., M. A dan I. J. A. yang mengatakan:

“Iya, motivator karena banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas, belum lagi dia sangat pandai berargumentasi dalam hal pekerjaan”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Penjelasan S. dan H. pun berbeda tapi senada, berikut pernyataannya:

“Iya motivator tetapi perilakunya tidak sesuai dengan yang diinstruksikan”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti pun menanyakan para informan yang senada tentang standar kerja seorang Kepala Teknik di Stasiun Radio Pemancar yang membuat *job description* dan membahasnya dalam rapat intern serta dengan memberikan semacam iming-iming untuk suatu prestasi yang lebih baik, berikut pernyataannya:

“Dia yang buat job description lalu merapatkannya, sering menyampaikan prestasi-prestasi kalau begini yang kau lakukan”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Selanjutnya Peneliti menanyakan penilaian tentang program itu. S., H. dan M. N. sependapat mengatakan bahwa *job description* yang dibuat terlalu tinggi, berikut pernyataannya:

“Terlalu tinggi dia buat job description, apalagi point terakhir mengatakan harus mengikuti segala perintah atasan”. (Wawancara 21 Maret 2013)

M. A. dan I. J. A. pun mengatakan sesuatu yang lain tetapi bernada membenarkan, berikut petikannya:

“Standar kerja yang dibuat lebih diutamakan tetapi tidak membantu perbaikan karir yang lebih baik, biasa juga kalau tugas belum selesai tidak boleh pulang walaupun sudah habis waktu”.

(Wawancara 21 Maret 2013)

Para informan pun pernah diminta untuk menyelesaikan beberapa tugas dalam satu waktu tetapi para informan menyatakan hal yang berbeda seperti M. A. dan I. J. A., berikut petikannya:

“Pernah dia suruh tetapi mau tidak mau harus dikerjakan namanya bawahan”. *(Wawancara 21 Maret 2013)*

Lebih lanjut dikatakan oleh S. mengemukakan pendapatnya yang berbeda bahwa:

“Pernahka’ juga dia suruh tapi tidak mau kuselesaikan”. *(Wawancara 21 Maret 2013)*

Peneliti pun menanyakan cara Kepala Teknik mengenal perbedaan antara individu melalui kerajinan, kedisiplinan dan bagaimana bawahan mematuhi peraturan, berikut pernyataan para informan:

“Dia melihat-lihat siapa yang rajin, disiplin dan siapa yang paling patuh dengan perintahnya”. *(Wawancara 21 Maret 2013)*

Para informan pun mengatakan tentang cara Kepala Teknik membangun kerjasama tim, berikut gabungan pernyataannya:

“Biasa memberitahu kenaikan uang makan, iming-iming pembayaran tunjangan kinerja, dia kasih tau apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”. *(Wawancara 21 Maret 2013)*

Berdasarkan para informan diatas, ditarik suatu kesimpulan bahwa Kepala Teknik Stasiun Radio Pemancar belum bisa dikatakan bergaya eksekutif sepenuhnya, hal ini terlihat karena walaupun dia seorang motivator dan menetapkan standar kerja tetapi dia belum mampu

mengenal perbedaan diantara individu, ditambah lagi kemampuannya membangun kerjasama tim dengan iming-iming suatu prestasi yang lebih baik tanpa kepastian.

d. Gaya transformasional

Seorang pemimpin dengan gaya transformasional dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja demi tercapainya sasaran organisasi tetapi dia pun mampu memuaskan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi, apakah Kepala Teknik Stasiun Radio Pemancar bersikap demikian, berikut pernyataan senada dari para informan:

“Tidak, hanya motivasi saja tetapi tidak memuaskan kebutuhan karena hanya untuk diri sendiri, tidak menjadikan bawahan lebih sukses, hanya sekedar retorika belaka, belum secara individual memberikan perhatian yang mengindikasikan inspirasional”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti pun melanjutkan pertanyaan tentang sikap Kepala Teknik yang menggambarkan sumber inspirasi dan stimulasi intelektual, berikut pernyataan senada dari para informan:

“Bukan sumber inspirasi, contohnya kadang Navigasi tidak sampaikan pelatihan dan pendidikan yang ada dipusat tapi dia yang memberitahu tapi sama dengan bohong juga karena tidak membantu ke Kadisnav untuk surat pengantar ke pusat, kalau untuk stimulasi intelektual hanya sekedar suruh-suruh tingkatkan intelektual”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Dari hasil wawancara kepada para informan yang pada hari itu bersamaan ada di Stasiun Radio Pemancar, maka disimpulkan bahwa Kepala Teknik tidak mengindikasikan hakekat dari gaya transformasional sebagai konsiderasi individu (*individualized consideration*) yang

menggambarkan tentang seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian segala kebutuhan bawahan dan memuaskannya pada tingkat yang lebih tinggi dari apa yang mereka butuhkan sehingga dengan sendirinya bawahan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

e. Gaya situasional

Pemimpin dengan gaya situasional adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dalam berbagai situasi kerja yang berbeda-beda, dalam hal ini karakter organisasi, pekerjaan dan para pekerja. Peneliti pun menanyakan tentang cara seorang Kepala Teknik menyesuakannya, lalu Informan utama senada mengatakan tidak mampu disesuaikan, berikut petikan penjelasannya:

“Kepala Teknik itu tidak mampu menghadapi karakter bawahannya, contohnya saja perselisihan yang berlarut-larut dengan Suardi tentang instruksi yang dia sendiri langgar, tidak bisa pecahkan masalah konflik dengan cara membangun”.
(Wawancara 21 Maret 2013)

Ketika hal ini juga ditanyakan kepada informan tambahan, beliau membenarkan apa yang telah dikatakan oleh para informan utama, berikut ini penuturan dari Pak M. N:

“Tidak berupayaiki mengembangkan suasana bersahabat dan selalu juga mau merubah-rubah budaya pemancar yang sudah baik”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Kemudian peneliti menanyakan tentang asal Kepala Teknik dan pengaruh terhadap gaya kepemimpinannya, lalu para informan pun menjawab dengan jawaban yang sama, berikut petikannya:

“Dari Kupang. Iya berpengaruh karena dilihat komunikasi dan karakternya berbeda, juga tidak mampu menyesuaikan karakter dan budaya disini”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti juga menanyakan tentang sikap Kepala Teknik terhadap bawahannya yang izin keluar kota, para informan pun serupa mengungkapkan, yaitu:

“Pernah ada teman dilarang padahal teman satu jaganya sudah mengizinkan, alasannya demi kelancaran dan kedisiplinan. Pernah juga ada teman sampai keguguran masih di telp. juga kenapa tidak masuk kerja lalu setelah tau tidak dikunjungi juga”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Berdasarkan penjelasan para informan diatas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan seorang Kepala Teknik Stasiun Radio Pemancar tidak menggunakan gaya situasional, hal ini terlihat dari ketidakmampuannya dalam menyesuaikan karakter organisasi, pekerjaan dan para bawahannya.

2. Komunikasi *Interpersonal*

Kegiatan komunikasi *interpersonal* merupakan kegiatan sehari-hari yang paling banyak dilakukan oleh manusia sebagai mahluk sosial. Sejak bangun tidur di pagi hari sampai tidur lagi di larut malam, sebagian besar dari waktu kita digunakan untuk berkomunikasi dengan manusia yang lain. Dengan demikian kemampuan berkomunikasi merupakan suatu kemampuan yang paling dasar.

Seorang pemimpin dalam organisasi pun dituntut dapat melakukan komunikasi *interpersonal* dengan baik, tetapi terlebih dahulu peneliti

menanyakan kepada informan tentang pengetahuan seorang Kepala Teknik Stasiun Radio Pemancar terhadap tujuan organisasi, berikut pernyataan dari para informan:

“Selain masa aktifnya di Radio yang sudah lama, pernah juga mengikuti banyak pelatihan dalam negeri dan pelatihan JRC ke Jepang”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Pertanyaan pun dilanjutkan mengenai kemampuan Kepala Teknik memberitahu sasaran organisasi dengan bahasa yang mudah dipahami, informan S., H. dan M. N. mengungkapkan hal yang senada bahwa bahasanya sulit dipahami terlebih lagi pemimpin tidak memberikan instruksi yang jelas kepada pegawai, berikut petikannya:

“Terlalu tinggi bahasanya, instruksinya juga tidak jelas”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Informan M. A. mengungkapkan hal yang senada dengan I. J. A. tetapi berbeda dengan informan lainnya, berikut penuturannya:

“Bahasanya agak mudah iya dipahami dan informasi yang diberikan dalam bertugas cukup jelas”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti pun melanjutkan pertanyaan bahwa dapatkah seorang Kepala Teknik memberitahu dengan jelas fungsi dan peranan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, para informan pun senada mengiyakan, berikut penjelasannya:

“Iya dengan banyaknya perintah dan membuat uraian tugas dalam bentuk tertulis”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Kemudian peneliti menanyakan tentang hal yang membuat mereka termotivasi dalam bekerja dan para informan menjawab:

“Perintah-perintah yang sesuai tupoksi, kenaikan gaji ato uang makan, penjelasan instruksi yang terarah”.
(Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti juga memperjelas tentang cara Kepala Teknik berkomunikasi *interpersonal*, berikut petikan para informan yang disatukan:

“Ekspresi emosi, kurang senyum, perintah yang mengintimidasi, pengawasan yang berlebihan, komunikasi lebih formal, tidak menjadi pendengar yang baik, penyampaian informasinya jelas”.
(Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti juga menanyakan apakah mereka tahu informasi mengenai peningkatan karir pegawai, menurut informan M. A., S. dan H. tidak mengetahuinya, sedangkan informan I. J. A. dan M. N. tahu informasi itu, lalu peneliti lanjut menanyakan asal informasi tersebut, berikut pernyataannya:

“Dari Navigasi, Fax Stasiun Radio Penerima dan Kepala Teknik”.
(Wawancara 21 Maret 2013)

Kepala Teknik tidak konsisten dalam menyampaikan informasi, hal ini dijawab senada oleh para informan, berikut penjelasannya:

“Tidak, contohnya uraian tugas bersama yang telah dia buat beserta hal lain yang perlu dilakukan ternyata dia sendiri tidak lakukan, adapun juga informasi tidak diperjuangkan secara vertikal, hanya retorika belaka”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Dalam menyampaikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan pegawai, menurut informan S., H. dan I. J. A., hal itu hanya sekali-kali dilakukan, kemudian dipertegas dengan informan M. A. yang mengatakan hanya sebulan sekali, lalu peneliti menanyakan apakah

mereka dapat bekerja lebih baik setelah menerima informasi tersebut, berikut penuturan senada informan M. A., I. J. A. dan H. yang disatukan:

“Iya, karena sering mengatakan akan ada kenaikan-kenaikan tunjangan” (Wawancara 21 Maret 2013)

Informan S. mengatakan hal yang berbeda dengan informan diatas, berikut penuturannya:

“Tidak, ka’ sering dalam menghadapi pemeliharaan alat, dia memberikan penjelasan yang jauh dari pangkal masalah jadi bikin jengkel”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti juga menanyakan kepada para informan, apakah mengetahui struktur organisasi lalu mereka menjawab serentak iya, kemudian tentang penghargaan dan pujian dari Kepala Teknik hanya sebatas ucapan-ucapan sindiran, tetapi menurut pegawai justru hal itu yang membuat semakin seringnya pegawai tersebut mendapat perintah, berikut penuturan serupa dari informan I. J. A. dan M. A.:

“Kadang sindir-sindir bahwa kerja kita bagus tetapi secara langsung tidak pernah dia bilang, akhirnya juga yang bikin kita sering disuruh-suruh”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Informan S. dan H. juga senada mempertegas dari pernyataan informan diatas, berikut petikannya:

“Tidak pernah pegawai itu dapat penghargaan, mana dia mengerti, kalau kerja tidak pernah ada konsumsi”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Berdasarkan penjelasan dari para informan, dapat disimpulkan bahwa komunikasi *interpersonal* seorang Kepala Teknik di kota Makassar belum efektif dalam mengubah sikap, pendapat serta inisiatif bawahannya disebabkan Kepala Teknik berperilaku tidak pasti, menggunakan

komunikasi formal, belum mampu menemukan dunia luar serta belum mampu membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti dengan bawahan.

3. Kinerja Pegawai

Informasi mengenai kinerja pegawai merupakan bahan untuk perencanaan dan menentukan tingkat keberhasilan organisasi dalam memutuskan suatu tindakan. Pertanyaan pertama peneliti adalah tentang kualitas yang dibutuhkan bagi seorang pemimpin, berikut pernyataan senada oleh para informan:

“Menerima kenyataan apabila dalam pekerjaan tidak selalu meraih hasil yang diharapkan, jadi pendengar yang baik, keterampilan dalam mengimplementasikan prosedur kerja”.
(Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti pun menanyakan apakah pernah para informan bekerja di bawah tekanan dan bagaimana menyikapinya, berikut pernyataan senada informan I. J. A., M. A. dan M.N:

“Pernah, mau tidak mau dilaksanakan tinggal ditambahkan ide dan masukan saja”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Berbeda dengan penjelasan Informan diatas, Informan S. dan H. mengatakan pernah juga kerja dibawah tekanan tetapi mereka melawannya, berikut petikannya:

“Pernah, tapi saya melawan”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti juga menanyakan tentang bagaimana informan memandang dirinya saat ini, apakah sudah sukses, berikut pernyataan

para informan yang disatukan tetapi senada:

“Belum sukses tetapi disyukuri, bila dilihat juga tunjangan kepres bagi montir radio sebesar Rp.2800/hari dan jabatan TTP3 Rp.5000/hari itu sangat minim, tunjangan fungsional juga tidak ada tetapi pengurusannya sangat rumit dan berbelit-belit”.
(Wawancara 21 Maret 2013)

Kemudian peneliti pun bermaksud menambahkan pertanyaan jika suatu hari informan menjadi pemimpin, cara menyikapi bawahan yang menentanginya adalah dengan konsiliasi dan memusyawarahkan dengan suara terbanyak, berikut petikan senada para informan:

“Cari titik temu secara bersama, boleh juga dimusyawarahkan dengan suara terbanyak”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti menanyakan tentang kemampuan pegawai Stasiun Radio Pemancar dalam menyelesaikan pekerjaan, berikut penjelasan para informan yang disatukan:

“Pengetahuan dan kemampuan pegawai melaksanakan pekerjaan utama adalah baik, pegawai mampu mengambil inisiatif dalam bekerja, kemampuan seorang pegawai secara bersama-sama mengorganisasikan pekerjaan agar tercapai sesuai dengan standar kerja yang ada, kreativitas pegawai secara mandiri untuk mencapai tujuan pekerjaan, keterampilan pegawai dalam melakukan diagnosa”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Lebih lanjut peneliti menanyakan tentang sikap Kepala Teknik yang membuat kinerja pegawai jadi terkendala, berikut petikan bersama oleh para informan:

“Tidak adanya kesadaran perlu membantu yang mendapat musibah dikalangan pegawai, tidak memperjuangkan secara individual kepada bawahan dalam mengembangkan karir, terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya sehingga menuntut ketaatan penuh dari para bawahan, sering menghindari untuk mengerjakan tugas bawahan, tidak menunjukkan ketertarikan yang sebenarnya terhadap pekerjaan bawahan, terkadang menunjukkan

ketidakpastian, setelah menjadi Kepala Teknik tidak lagi bergaul secara informal dengan bawahan”.
(Wawancara 21 Maret 2012)

Kemudian pertanyaan berikutnya tentang sikap Kepala Teknik yang membuat kinerja lebih baik, berikut petikan bersama oleh para informan:

“Wawasannya tentang ilmu Stasiun Radio Pemancar sangat memadai, terkadang juga memberi kesempatan mencapai tugas dengan cara sendiri, merupakan motivator, setelah terangkat Kepala Teknik lebih biasa datang kekantor tepat waktu”.
(Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti juga menanyakan kepada para informan, apakah ada pengawasan langsung dari instansi yang berwenang ke Stasiun Radio Pemancar ini, Kalau ada seberapa sering?, berikut petikan serupa para informan:

“Jarang sekali, maksimal 1 tahun sebanyak 1 hingga 2 kali saja, baik itu dari Navigasi maupun pusat”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Peneliti selanjutnya menanyakan saran/ usul/ pendapat pegawai, sehubungan dengan kelancaran aktivitas Stasiun Radio Pemancar, berikut penjelasan dari para informan yang disatukan:

“Ciptakan iklim organisasi yang kondusif, uang makan Stasiun Radio Pemancar yang jam kerjanya 24 jam/hari tidak boleh disamakan dengan sedikitnya uang makan Distrik Navigasi yang hanya 22 hari/bulan dikurangi hari libur yang ada, seorang pemimpin harus berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya, perlu penghargaan dalam setiap pekerjaan, program organisasi yang dikaji bersama mutlak diperhatikan dan dilaksanakan”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Kemudian peneliti menanyakan jumlah pegawai untuk aktivitas Stasiun Radio Pemancar kota Makassar, berikut pernyataan sama oleh para informan:

“Sangat kurang, belum lagi ada yang izin dan sakit, ditambah tanggung jawab pegawai Stasiun Pemancar yang merawat dan memelihara juga peralatan pada Stasiun Penerima, dulu saja petugas jaga plug itu ada 3 orang/jaga sekarang tinggal 2 orang/jaga”. (Wawancara 21 Maret 2013)

Berdasarkan penjelasan dari para informan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai Stasiun Radio Pemancar Kota Makassar belum optimal. Hal ini terlihat dari sistem organisasi yang salah, walaupun pegawai mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kreativitas yang baik tetapi kinerjanya dipengaruhi oleh tidak harmonisnya hubungan antara pemimpin dengan bawahan, ditambah lagi pemenuhan beberapa kebutuhan yang tidak terpenuhi.

Peneliti pun merangkum informasi yang didapatkan dilapangan berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan komunikasi *interpersonal* pimpinan terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar berupa deskripsi yang disajikan dalam bentuk matriks triangulasi, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks Triangulasi

Triangulasi Data (1)	Narasi Triangulasi (2)
Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan: gaya otokratis, militeristis dan belum sepenuhnya gaya eksekutif. 2. Komunikasi <i>interpersonal</i>: ekspresi emosi, kurang senyum, perintah yang memaksa, komunikasi formal dan tertulis. 3. Kinerja belum optimal.
Observasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan: gaya otokratis dan belum sepenuhnya gaya eksekutif. 2. Komunikasi <i>interpersonal</i>: tertulis, formal, ketika dia berteriak dari ruangnya menandakan ada perintah yang disampaikan.

(1)	(2)
	3. Kinerja jadi tidak optimal akibat adanya hubungan yang tidak harmonis dan konflik berkepanjangan.
Studi Pustaka	Peraturan Menteri Perhubungan No. PM 26 tahun 2011 tentang telekomunikasi pelayaran, Peraturan Menteri Perhubungan No. KM 30 tahun 2006 tentang organisasi dan tata kerja Distrik Navigasi, penyelenggaraan kenavigasian Indonesia edisi 2008, <i>job description</i> Stasiun radio pemancar, jadwal jaga Stasiun radio pemancar bulan Maret 2013.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Telah dibahas sebelumnya dalam metode penelitian yang menjelaskan jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, peneliti pun dalam pembahasan hasil penelitian akan menguraikan jawaban dari rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Stasiun radio pemancar di kota Makassar

Kepemimpinan seorang pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor baik tidaknya kinerja suatu pegawai, untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat, efisien dan efektif dalam penerapannya.

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang Kepala Teknik di kota Makassar adalah gaya otokratis, gaya militeristis dan belum sepenuhnya termasuk gaya eksekutif, dikatakan demikian berdasarkan jawaban dari para informan yang menyatakan ketidakmampuan seorang Kepala Teknik mengenal perbedaan diantara

individu dan ketidakmampuannya membangun kerjasama tim walaupun ada beberapa indikator gaya eksekutif yang dimiliki, yaitu motivator dan menetapkan standar kerja.

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para bawahan yang harus melaksanakannya atau bawahan dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Hal ini diungkapkan pegawai Stasiun Radio Pemancar di kota Makassar yang menyatakan Kepala Tekniknya tidak memberikan keputusan terakhir di tangan bawahan, bersifat diktator dan otoriter serta dalam berbagai situasi menganggap dirinya paling berkuasa.

Kepemimpinan militeristis tidak hanya terdapat di kalangan militer saja, tetapi banyak juga terdapat pada instansi sipil (*non-militer*). Seorang pemimpin tipe militeristis itu juga berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer namun ciri-ciri yang sangat mencolok pada gaya ini adalah formalitas yang berlebihan dan kegemarannya dalam berbagai upacara. Hal ini diungkapkan oleh pegawai Stasiun Radio Pemancar yang menyatakan Kepala Tekniknya sering menyebut-nyebut pangkat dan jabatan, sistem perintah yang lebih sering dipergunakan, formalitas yang berlebihan, sangat formal dan menggemari upacara untuk berbagai keadaan.

Gaya eksekutif merupakan salah satu gaya yang efektif dalam mencapai tujuan suatu organisasi, hal ini dikarenakan gaya ini

memberikan perhatian besar baik terhadap tugas maupun bawahan. Dalam kasus penelitian ini, sesuai pengamatan dan informasi Pegawai Stasiun Radio Pemancar yang menyatakan Kepala Tekniknya adalah seorang motivator, banyak memberikan perhatian pada pekerjaan dan telah menetapkan standar kerja, tetapi ternyata perilaku pimpinan tidak sesuai yang disampaikan dengan yang dikerjakan sehingga dampaknya kerjasama tim pun tidak maksimal.

Rahasia utama kepemimpinan adalah kekuatan terbesar seorang pemimpin berdasarkan kekuatan pribadinya, bukan dari kekuasaan dan bukan dari kecerdasannya. Maka jika ingin menjadi pemimpin yang baik jangan pikirkan orang lain, pikirkanlah diri sendiri dulu. Tidak akan bisa mengubah orang lain dengan efektif sebelum merubah diri sendiri.

Bangunan akan bagus, kokoh dan megah karena ada pondasinya. Maka sibuk memikirkan dalam membangun organisasi, membangun umat, membangun masyarakat dan merubah dunia akan menjadi omong kosong jika tidak diawali dengan dirinya sendiri. Merubah orang lain tanpa merubah diri sendiri adalah mimpi mengendalikan orang lain tanpa mengendalikan diri.

Jika saja Indonesia memiliki pemimpin yang sangat tangguh tentu akan menjadi luar biasa, karena jatuh bangun kita tergantung pada pemimpin. Pemimpin memimpin, pengikut mengikuti. Jika pemimpin sudah tidak bisa memimpin dengan baik, cirinya adalah pengikut tidak mau lagi mengikuti. Oleh karena itu kualitas kita tergantung kualitas pemimpin kita.

Pada dasarnya kepemimpinan juga tidak ditentukan pangkat, jabatan dan kedudukan seseorang. Kepemimpinan muncul bukan dari kondisi eksternal keindahan seseorang (*Outer beauty of human being*), melainkan dari keindahan jiwanya (*Inner beauty of spiritual human being*). Kepemimpinan muncul dari sebuah proses panjang dan sebuah keputusan untuk menjadi pemimpin.

Ketika seseorang menemukan keyakinan dasar (*core belief*) dan nilai-nilai dasar (*core value*) yang dijadikan pegangan hidupnya, ketika seseorang menetapkan visi dan misi hidupnya, ketika seseorang merasa damai dalam dirinya (*inner peace*), memiliki karakter yang kokoh (integritas), ketika ucapan dan tindakannya mampu memberikan pengaruh kepada orang lain secara sukarela, ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang menjadi pemimpin yang sesungguhnya. Kita semua pemimpin dan setiap kita akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kita.

Dari hasil riset komprehensif yang dilakukan oleh Jim Collin yang dituliskan di dalam buku *Good to great* tentang siapa saja pemimpin yang abadi itu, ciri-ciri mereka adalah yang memiliki kesederhanaan dan keimanan yang kuat. Dia tidak mementingkan diri sendiri dan hidup sederhana meskipun mereka memimpin organisasi raksasa. Ini sesuatu yang antagonis antara keimanan yang kuat dan ketulusan atau kesederhanaan serta tidak mementingkan diri sendiri, kemudian dilain hal yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan suatu

organisasi adalah kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri dan sikap hubungan kemanusiaan.

Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja pegawai yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total organisasi.

Menurut Alberto *et al.* (2005), kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Penelitian Darwito (2008), mengenai Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada RSUD kota Semarang) dan penelitian Nurjanah (2008), mengenai Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) membuktikan bahwa secara empiris gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang

searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, atau dengan kata lain gaya kepemimpinan baik maka kinerja pegawai tinggi, sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan juga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu dalam memimpin suatu organisasi sebaiknya gunakan gaya kepemimpinan yang tepat, salah satunya gaya situasional yaitu dengan mengetahui situasi dan kematangan anggotanya sehingga terjadi efektifitas dan efisiensi dalam kepemimpinan serta produktifitas anggota dapat ditingkatkan.

Berdasarkan hasil penelitian pada Stasiun Radio Pemancar, seorang Kepala Tekniknya tidak menggambarkan gaya situasional, hal ini terlihat dari informasi para informan yang senada dan sama akan perihal itu menyatakan Kepala Tekniknya tidak dapat menghadapi karakter bawahan yang berbeda-beda, seperti perselisihannya yang berlarut-larut dengan salah satu pegawai Stasiun Radio Pemancar, tidak mengembangkan suasana bersahabat dan belum bisa memecahkan masalah konflik dengan cara membangun serta adanya sikap pada bawahan yang tidak diberikan izin keluar kota dan diperparah lagi saat bawahan perempuan yang sudah mengalami keguguran akibat kelelahan kerja dan pikiran yang berat meminta izin tetapi tetap juga dihubungi berulang kali tentang kebenarannya tanpa menjenguknya.

Kemudian Kepala Teknik pun dalam kepemimpinannya tidak menggambarkan gaya transformasional, hal ini terlihat dari penjelasan

para informan yang faktual, seragam dan serupa bahwa Kepala Teknik hanya seorang motivator tanpa memuaskan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi, tidak menstimulasi dengan cara yang intelektual dan bukan sebagai sumber inspirasi.

Menurut Burn (1978), untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi didalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya, sebaliknya model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab lebih dari yang mereka harapkan dan memuaskan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi demi tercapainya sasaran organisasi.

Sebelumnya Bass (1987) telah mengindikasikan ada tiga ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual sebagai sumber inspirasi.

Kepemimpinan situasional tidak jauh berbeda dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan situasional merupakan gaya pemimpin yang mempertimbangkan situasi yang dihadapi sebuah organisasi, baik dalam proses pengambilan keputusan terhadap sebuah masalah maupun dengan mengarahkan para bawahannya. Kepemimpinan situasional dalam hal ini, mengubah gaya kepemimpinan yang lama dengan gaya kepemimpinan baru yang dianggap lebih baik dengan pertimbangan situasi-situasi yang dialami organisasi.

Dalam kepemimpinan situasional ini, pimpinan bukan hanya melihat dari situasi yang dialami oleh organisasi, tetapi juga melihat kematangan para pengikutnya yang juga sangat berpengaruh terhadap perkembangan organisasi. Sesuai dengan hasil wawancara, para informan sepakat bahwa wawasan dan kemampuan pegawai Stasiun Radio Pemancar sangat baik, keterampilannya dalam mengambil inisiatif dengan bersama-sama mengorganisasikan pekerjaan dan menciptakan kreativitas secara mandiri guna mencapai tujuan suatu pekerjaan. Hal ini tidak menjadi berimbang ketika pemimpinnya tidak mampu menyadari, memperhatikan dan memperjuangkan kebutuhan pegawai pada tingkat yang lebih tinggi.

Setiap pemimpin dalam meningkatkan dan memanfaatkan kreativitas bawahan seharusnya selalu berusaha menerapkan beberapa pendekatan, diantaranya dengan mengaitkan suatu penghargaan dalam setiap prestasi kerja, menanggapi perilaku secepat mungkin, menghargai

kerjasama kelompok (*teamwork*) serta fleksibel menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dan efektif.

Menurut Gibson dan Ivancevich (2004:413), ada dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan.

Dalam kenyataannya, para pemimpin yang berorientasi tugas hanya akan memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk memproduksi, sedangkan pemimpin yang lebih berorientasi pada bawahan dalam beberapa hal akan memberikan hasil-hasil yang lebih efektif dan tidak berarti pemimpin tersebut mengabaikan kebutuhan-kebutuhan produksi atau tugas dalam organisasinya. Kepemimpinannya berhasil menghendaki suatu pengertian yang mendalam terhadap bawahan (Stoner, 1986:122-123).

Menurut Peter Drucker (1979:26-27), pemimpin sangat perlu mengembangkan beberapa kecakapan, diantaranya: a) Obyektivitas terhadap hubungan-hubungan serta perilaku manusia. Maksudnya pemimpin harus memandang bawahan serta perilaku mereka secara obyektif, tanpa berprasangka dan tanpa emosi, b) Cakap berkomunikasi. Maksudnya pemimpin harus mampu berbicara, menulis dan menyimpulkan dengan teliti pernyataan-pernyataan dari orang lain. Pemimpin harus mudah didekati, menyeluruh memberitahukan tujuan dan berusaha untuk bekerja sama, c) Ketegasan. Maksudnya kemampuan untuk memproyeksikan diri secara mental dan emosional ke dalam posisi

seorang pengikut, d) Sadar akan diri sendiri. Maksudnya pemimpin perlu mengetahui kesan apa yang dibuatnya untuk orang lain, dan e) Mengajarkan. Maksudnya pemimpin harus mampu menggunakan kecakapan untuk pedoman dan pembetulan dalam pemberian petunjuk disertai dengan contoh-contoh.

Berdasarkan analisis data-data diatas, dapat ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang mempengaruhi terwujudnya kinerja pegawai secara langsung. Kepemimpinan oleh seorang pemimpin yang baik dan dapat diterima, telah mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Berbagai dampak positif dapat timbul apabila pimpinan dapat menjadi panutan bagi semua bawahannya, sehingga kinerja dari pegawai Stasiun Radio Pemancar dalam penelitian ini pun dapat terwujud.

2. Pengaruh komunikasi *interpersonal* pimpinan terhadap kinerja pegawai Stasiun Radio Pemancar di kota Makassar

Komunikasi merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia. Dapat dikatakan komunikasi merupakan kebutuhan hakiki bagi kehidupan manusia. Banyak orang berpendapat bahwa salah satu alasan mengapa kita berkomunikasi adalah untuk memperoleh informasi dan mengetahui terhadap suatu yang menarik perhatian kita, sekaligus berinteraksi dengan orang lain.

Dalam kehidupan manusia, komunikasi memiliki peranan yang

sangat penting, karena komunikasi merupakan wahana utama dari kegiatan dan kehidupan manusia sehari-hari. Komunikasi adalah alat hidup bagi kepentingan manusia, karena manusia adalah makhluk yang tidak dapat berdiri sendiri, tetapi ia senantiasa memerlukan dan membutuhkan bantuan orang lain.

Manusia yang satu dengan yang lain selalu mengadakan hubungan dan kerjasama untuk saling memenuhi kebutuhan masing-masing sebagaimana dikemukakan oleh Jalaluddin Rahmat (1996:54), komunikasi selalu hadir dalam bidang kehidupan manusia karena merupakan faktor yang sangat penting dalam menumbuhkan hubungan antara manusia dan melalui komunikasi manusia dapat mengadakan tukar menukar pengetahuan serta pengembangan kerjasama.

Menurut Larry King dan Bill Gilbert (1995), ada delapan hal yang harus dimiliki pembicara terbaik yaitu: 1) Memandang suatu hal dari sudut baru, mengambil titik pandang yang tak terduga pada subjek umum, 2) Memiliki cakrawala luas, 3) Antusias, 4) Mereka tidak pernah membicarakan diri mereka sendiri, 5) Mereka sangat ingin tahu, 6) Memberi ketegasan. Berusaha menempatkan diri pada posisi kita untuk memahami apa yang kita katakan, dan 7) Mempunyai selera humor. Mereka sering mengisahkan pengalaman lucu mereka sendiri.

Menurut Steward L. Tubs dan Sylvia Moss (Rakhmat, 1996:16), komunikasi yang efektif memiliki tanda-tanda atau setidaknya menimbulkan, yaitu: a) Saling pengertian, b) Memberikan kesenangan,

- c) Mempengaruhi sikap, d) Hubungan sosial yang semakin baik, dan
- e) Adanya tindakan.

Cara berkomunikasi ada dua, yaitu komunikasi *interpersonal* dan komunikasi media. Komunikasi *interpersonal* adalah komunikasi yang terjadi secara langsung antara dua orang atau lebih (Richard west dan Lynn H.Turner, 2008:36).

Komunikasi *interpersonal* ini dilakukan secara tatap muka yang mempunyai kelebihan dalam berkomunikasi, yakni Pertama: dinamis, komunikasi *interpersonal* membuat orang yang awalnya belum mengenal akhirnya menjadi sangat dekat, karena saling berinteraksi tatap muka dan akhirnya ada kecocokan dengan demikian komunikasi ini bersifat dinamis atau selalu berubah. Kedua: *feedback* secara langsung, *receiver* dapat langsung menanggapi dengan menyampaikan *feedback*. Dengan demikian terjadi interaksi antara komunikan dan komunikator yang saling mempengaruhi. Pengaruh itu bisa berisi pengetahuan, perasaan dan perilaku.

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas bahwa komunikasi *interpersonal* seorang Kepala Teknik Stasiun Radio Pemancar di kota Makassar belum efektif dalam mengubah sikap, pendapat serta inisiatif bawahannya.

Hal ini dibenarkan oleh jawaban serupa oleh semua informan yang menyatakan cara berkomunikasi Kepala Tekniknya dengan ekspresi emosi, kurang senyum, perintah yang mengintimidasi, pengawasan yang

berlebihan, komunikasinya banyak mempergunakan saluran formal dan tidak menjadi pendengar yang baik, serta berdasarkan observasi yaitu ketika pemimpin memanggil dari ruangnya menandakan ada perintah yang ingin disampaikan, sedangkan penyampaian informasinya yang jelas tidak dapat mempengaruhi, membujuk dan merubah kinerja pegawai dengan lebih maksimal.

Fenomena kurang baiknya komunikasi *interpersonal* diantara pegawai Stasiun Radio Pemancar dan Kepala Tekniknya menyebabkan hubungan kerja menjadi tidak harmonis lalu kinerja pun menurun, sehingga upaya mewujudkan kerjasama yang lebih solid dan pencapaian tujuan organisasi tidak akan berjalan optimal.

Kekurangan komunikasi *interpersonal* sebenarnya hanya perihal bagaimana cara saling mempengaruhi, komunikasi *interpersonal* dapat berbeda-beda tergantung dari tingkat hubungan pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi. Komunikasi *interpersonal* bisa diartikan sebagai proses menyampaikan pesan kepada seseorang, bersifat dinamis yang bisa berdampak positif atau negatif. Komunikasi tatap muka berkembang dari saling pengenalan berlanjut ke pengenalan mendalam bahkan berlanjut ke saling pengenalan yang amat mendalam, tetapi juga dapat putus sampai akhirnya saling melupakan.

Konsep diri merupakan faktor yang sangat menentukan dalam komunikasi antar pribadi, karena setiap orang akan bertindak laku sedapat mungkin sesuai dengan konsep dirinya. Suksesnya komunikasi

antarpribadi banyak bergantung pada kualitas konsep diri, akan positif atau negatif. Pengetahuan tentang diri akan meningkatkan komunikasi, salah satunya dengan jalan berkomunikasi kepada orang lain.

Menurut DeVito (1992), komunikasi *interpersonal* yang efektif berdasarkan *humanistic model* ditentukan oleh 5 faktor, sebagai berikut: a) *Openness* (keterbukaan), b) *Empathy*, c) *Supportiveness* (mendukung), d) *Positiveness* (sikap positif), dan e) *Equality* (kesetaraan).

Berdasarkan *Pragmatic model* perilaku tertentu yang harus digunakan oleh pelaku komunikasi *interpersonal* baik sebagai pembicara maupun sebagai pendengar apabila ingin efektif, yaitu sebagai berikut: a) *Confidence* (percaya diri), b) *Immediacy*, merujuk pada situasi adanya perasaan kebersamaan antara pembicara dan pendengar, c) *Interaction management* maksudnya adalah kemampuan untuk mengontrol interaksi demi memuaskan kedua belah pihak pelaku komunikasi, d) *Expressiveness* maksudnya adalah kemampuan untuk secara sungguh-sungguh terlibat dalam proses komunikasi, dan e) *Other orientation* maksudnya adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan orang lain selama proses komunikasi *interpersonal* berlangsung.

Butir-butir tersebut di atas menjelaskan kemampuan yang harus dimiliki agar suatu proses komunikasi *interpersonal* efektif. Idealnya semua kemampuan tersebut harus dimiliki oleh para pelaku komunikasi *interpersonal*. Namun DeVito (1992), memberikan peringatan bahwa dalam menerapkan kemampuan tersebut setiap situasi komunikasi dan

aspek budaya yang berbeda pada pelaku komunikasi harus diterapkan secara fleksibel.

Kemampuan mendengarkan secara efektif sering dilupakan oleh sebagian orang. Kita sering menjumpai orang-orang yang begitu bersemangat untuk berbicara, namun malas untuk mendengarkan. Bahkan kita sering menjumpai seseorang yang senang memotong pembicaraan orang lain, karena tidak sabar dalam posisi sebagai pendengar. Oleh karena itu dalam mempelajari komunikasi *interpersonal*, mendengarkan menjadi salah satu topik yang dibahas.

DeVito (1992) menjelaskan tentang tujuan atau kegunaan mendengarkan adalah sebagai berikut: a) Mendengarkan untuk kesenangan, b) Mendengarkan untuk mendapatkan informasi, c) Mendengarkan untuk membantu.

Dengan demikian, ketika kita terlibat dalam suatu proses komunikasi *interpersonal*, seharusnya kita tahu bagaimana posisi kita dan tujuan dari kegiatan komunikasi *interpersonal* tersebut, sehingga kita akan mengetahui pula tujuan mendengarkan yang kita lakukan.

Melalui mempelajari komunikasi *interpersonal* yang efektif, seseorang dapat mengetahui bagaimana menjadi penyampai pesan yang efektif, menjadi penerima atau pendengar yang efektif, sekaligus bagaimana menjadi pribadi yang menarik.

Kemahiran untuk kecakapan komunikasi *interpersonal* mulai dari

tingkat pertama sampai tingkat keempat adalah sebagai berikut:

1) Menyampaikan informasi dengan baik, 2) Bersikap terbuka dan mendengarkan orang lain, 3) Mengembangkan hubungan melalui komunikasi, dan 4) Menyampaikan informasi secara kreatif.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah banyak memberikan manfaat pada dunia perkantoran atau organisasi, khususnya dalam pengolahan data secara cepat, tepat dan akurat, namun ada satu hal yang tidak dapat diselesaikan oleh mesin (teknologi yang canggih), yaitu penyelesaian pekerjaan yang menyangkut perasaan atau pertimbangan-pertimbangan tertentu. Perasaan atau suasana hati para pegawai perlu mendapat perhatian khusus, karena pegawai akan merasa senang melakukan pekerjaan apabila suasana hatinya senang, betah ditempat kerja dan gembira.

Kondisi yang demikian (kondusif) dapat tercipta apabila setiap individu (personal) organisasi mampu melakukan komunikasi antar pribadi secara sehat. Melalui komunikasi dan sosialisasi dalam lingkungan kerja, maka sikap dan kesediaan pegawai untuk bekerja dapat ditumbuhkan bahkan dikembangkan. Kesediaan pegawai untuk bekerja secara sungguh-sungguh merupakan fenomena kinerja yang bagus, kinerja pegawai yang baik terlihat dari hasil menyelesaikan pekerjaan yang didalamnya berkaitan dengan pengetahuan dan kemampuan dalam mengatasi masalah.

Dari uraian tersebut di atas, terdapat hubungan yang positif antara Komunikasi *Interpersonal* dengan Kinerja Pegawai. Penelitian Syahrial Siregar (2009), mengenai Pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi Kepala Bidang terhadap kinerja pegawai pelayanan keperawatan jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara dan penelitian Sri Mulyani (2008), mengenai Analisis pengaruh faktor-faktor kecerdasan emosi terhadap komunikasi *interpersonal* perawat dengan pasien di Unit Rawat Inap RSJD Dr. Amino Gondohutomo, membuktikan bahwa secara empiris Komunikasi *Interpersonal* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara komunikasi *interpersonal* dengan kinerja pegawai, atau dengan kata lain komunikasi *interpersonal* efektif maka kinerja pegawai optimal, sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan juga bahwa komunikasi *interpersonal* berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu dalam memimpin suatu organisasi gunakanlah komunikasi *interpersonal* yang efisien dan efektif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan di Stasiun radio pemancar kota Makassar berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawainya. Gaya kepemimpinan otokratis, militeristis dan eksekutif yang dominan diterapkan pimpinan pada pekerjaan dan hubungan dengan bawahan tidak berjalan efektif atau tidak dapat diterima, sehingga berdampak negatif pada kinerja pegawai.
2. Komunikasi *interpersonal* pimpinan di Stasiun radio pemancar kota Makassar berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja pegawainya. Komunikasi *interpersonal* dalam bentuk verbal dan non verbal yang digunakan pimpinan pada pekerjaan dan hubungan dengan bawahan belum efektif mengubah sikap, pendapat dan inisiatif bawahannya, sehingga berdampak tidak maksimalnya kinerja pegawai.

B. Saran

1. Pemimpin perlu mengganti sikap dogmatis dengan sikap percaya, sikap mendukung dan terbuka untuk mendorong timbulnya sikap saling memahami.

2. Pemimpin sebaiknya lebih memberikan perhatian secara individual dalam mengindikasikan inspirasional melalui penghargaan, pengertian, kepedulian, komitmen dan kebersamaan.
3. Pemimpin perlu menjadi teladan bagi bawahan dalam hal sikap berjiwa besar, menghargai kritik dan mendengarkan saran yang membangun demi kemajuan organisasi.
4. Pemimpin sebaiknya mempelajari komunikasi *interpersonal* yang efektif, agar mengetahui bagaimana menjadi penyampai pesan, penerima atau pendengar yang efektif dan sekaligus bagaimana menjadi pribadi yang menarik.
5. Pemimpin perlu menguasai kunci utama *interpersonal skill* dengan menekan ego pribadinya dalam menyelesaikan konflik berkepanjangan dalam organisasi, karena jika dibiarkan berlarut-larut dapat memunculkan frustrasi pada bawahan dan berpotensi menurunkan produktivitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Denny, Richard. 2006. *Communicate To Win Edisi II*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirjana, B. R. dan Supardo, Susilo. 2005. *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabet.
- Robbins, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi Jilid 1* (Alih Bahasa Tim Indeks). Jakarta: PT Indeks.
- Maulana, Arman. 2012. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Online), (<http://armandjexo.blogspot.com/kepemimpinan-dalam-organisasi-jelaskan.html>, diakses 20 Januari 2013).
- Kurniadi, F. F. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam*. Skripsi. Padang: Universitas Andalas.
- Mulyani, Sri. 2008. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kecerdasan Emosi Terhadap Komunikasi Interpersonal Perawat Dengan Pasien Di Unit Rawat Inap RSJD Dr. Amino Gondohutomo*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Murom, Syubanuddin. 2008. *Modul Mata Kuliah Pengantar Komunikasi*. Sukabumi: STISIP Widyapuri Mandiri Sukabumi.
- Taqur, Firman. 2009. *Modul Mata Kuliah Teori Komunikasi*. Sukabumi: STISIP Widyapuri Mandiri Sukabumi.
- Faturrozi, Firman. 2012. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Online), (<http://faturrozifirman.blogspot.com/kepemimpinan-dalam-organisasi.html>, diakses 18 Januari 2013).
- Mirandati, D. A. 2007. *Studi Implementasi Kebijakan Pengadaan Garam Beryodium di Kecamatan Batangan Kabupaten Pati*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Lukman. 2009. *Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Online), (<http://namasayalukman.wordpress.com/peranan-gaya-kepemimpinan-dalam-organisasi>, diakses 18 Januari 2013).
- Agung, L. A. M. 2007. *Human Capital Competencies*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Bantilan, Adenovita. 2000. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan Koperasi Kabupaten Tolitoli*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Suranto. 2010. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta Dharma.
- Effendy, Onong. 2003. *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Sutopo, H. B. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Achmad, R. S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Sun.
- Boediharjo. 2002. *Kinerja Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Nurjanah. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nguyen, Tiffany. 2010. *Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Online), (<http://nat5u.wordpress.com/gaya-kepemimpinan-dalam-organisasi>, diakses 20 Januari 2013).

Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks.

----- . 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.

Arjanti, R. A. 2012. *Lima Peranan Penting Pemimpin*, (Online), (http://leadershipqb.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6933&Itemid=30, diakses 18 Januari 2013).

Tjahjono, Herry. 2003. *Kepemimpinan Dimensi Keempat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Siregar, Syahrial. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan keperawatan Jiwa Di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara*. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Wati, Risna. 2011. *Konsep Kinerja Pegawai*, (Online), (<http://risnawatiririn.wordpress.com/konsep-kinerja-pegawai>, diakses 15 Januari 2013).

Darwito. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang)*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.

Ardana, Komang. 2009. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Anonim. 2008. *Kinerja*, (Online), (<http://intanghina.wordpress.com/kinerja>, diakses 20 Januari 2013).

Melvani, F. N. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Efektivitas Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Promosi Dan Perizinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan*. Artikel Publikasi Ilmiah. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Ahmad. 2012. *Kepemimpinan*, (Online), (<http://muhammadhidayaturrahman-hmad.blogspot.com/bab-13-kepemimpinan.html>, diakses 20 Januari 2013).



LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI NEGARA
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS 45 MAKASSAR

Kepada Yth:

INFORMAN

Di-

Tempat

Dengan hormat,

Berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Administrasi Negara Universitas 45 Makassar mengenai Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Komunikasi *Interpersonal* Kepala Teknik Terhadap Kinerja Pegawai Stasiun Radio Pemancar Di Kota Makassar, untuk itu saya mohon kesediaan dari Bapak dan Saudara untuk kiranya dapat berpartisipasi dalam mengisi kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang bermanfaat, oleh karena itu dimohon kesediannya untuk menjawab kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya dan jawaban yang anda berikan akan dijamin kerahasiaannya, hanya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas kerjasama yang baik dan kesungguhan Bapak dan Saudara dalam mengisi kuesioner ini, diucapkan banyak terima kasih.

Peneliti,

Andika Dwi Jauhianto, ST.
(MAN 4511006)

A. Identitas Informan

1. Nama : ; Belum kawin/ Kawin
2. Umur :
3. Jabatan :
4. Masa Kerja :
5. Pendidikan :
6. Unit Kerja :

B. Pertanyaan Untuk Pegawai Stasiun Pemancar

1. Gaya Kepemimpinan

1. Menurut Bapak/ Sdr, apakah Kepala Teknik sangat mengandalkan kekuasaan jabatannya? Alasannya?
2. Menurut Bapak/ Sdr, apakah Kepala Teknik bersifat otoriter dan diktator? Alasannya?
3. Bagaimana pendapat Bapak/ Sdr tentang gaya kepemimpinan Kepala Teknik terhadap kesenioran di Stasiun Radio Pemancar ini?
4. Apakah ada sistem *Reward* dan *Punishment* terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran? Jelaskan?

5. Seperti yang diketahui, seorang pemimpin tipe militeristis itu berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer namun para ahli mengidentikkan dengan beberapa kriterianya saja, diantaranya: Formalitas berlebihan dan Menggemari berbagai upacara. Apakah Kepala teknik bersifat demikian? Sebutkan juga bila ada lagi tambahannya?
6. Menurut anda bagaimana cara yang baik dalam memberikan teguran atau mendisiplinkan bawahan bagi seorang pemimpin?
7. Apakah Kepala teknik seorang motivator? Alasannya?
8. Menetapkan standar kerja itu perlu, bagaimana Kepala teknik mewujudkannya?
9. Bagaimana penilaian Bapak/ Sdr tentang program itu?
10. Apakah anda pernah diminta untuk menyelesaikan beberapa tugas dalam satu waktu? Apa yang anda lakukan?
11. Bagaimana Kepala teknik mengenal perbedaan diantara individu?
12. Bagaimana Kepala teknik membangun kerjasama tim?
13. Apakah Kepala teknik telah memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapainya sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi? Jelaskan?
14. Apakah Kepala teknik merupakan sumber inspirasi dan stimulasi intelektual? Jelaskan?
15. Dalam menghadapi karakter bawahan dan situasi kerja yang berbeda-beda, bagaimana Kepala teknik menyesuaikan?

16. Berasal dari mana Kepala teknik anda? Apakah gaya kepemimpinannya dipengaruhi dengan daerah asal? Jelaskan?
17. Bagaimana beliau mensikapi bawahan yang izin keluar kota?

2. Komunikasi *Interpersonal*

1. Bagaimana pengetahuan Kepala teknik mengenai tujuan organisasi?
2. Apakah Kepala teknik dapat memberitahu sasaran organisasi kepada pegawai dengan bahasa yang mudah dipahami? Jelaskan?
3. Apakah Kepala teknik memberitahu dengan jelas fungsi dan peranan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi? Jelaskan?
4. Sebutkan hal yang membuat anda termotivasi dalam bekerja?
5. Bagaimana cara berkomunikasi *interpersonal* Kepala teknik anda?
6. Apakah Bapak/ Sdr mengetahui informasi mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan karir pegawai?
7. Apabila tahu dari manakah Bapak/ Sdr mendengar informasi tersebut?
8. Dalam menyampaikan informasi, apakah Kepala teknik konsisten dalam menyampaikannya? Jelaskan?
9. Menurut Bapak/ Sdr, berapa frekuensi Kepala teknik dalam memberikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan pegawai?

10. Apakah Bapak/ Sdr dapat bekerja lebih baik setelah menerima informasi dari Kepala teknik? Alasannya?
11. Apakah anda mengetahui struktur organisasi instansi anda?
12. Apakah pegawai pernah mendapat penghargaan atau pujian dari Kepala teknik? Jelaskan?

3. Kinerja Pegawai

1. Menurut anda, kualitas apa yang dibutuhkan seorang pemimpin?
2. Ceritakan mengenai pendidikan dan pelatihan yang pernah anda ikuti sebelum dan sesudah anda bekerja?
3. Pernahkah anda bekerja dibawah tekanan? Ceritakan bagaimana anda menyikapinya?
4. Bagaimana anda memandang diri sendiri saat ini? Apakah sudah sukses?
5. Seandainya suatu hari anda menjadi pemimpin, kemudian bawahan banyak menentang kebijakan anda, bagaimana mengatasinya?
6. Bagaimana kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan?
7. Menurut anda, sebutkan sikap Kepala teknik yang membuat kinerja anda terkendala dan sebutkan pula sikap Kepala teknik yang membuat kinerja anda lebih baik?
8. Apakah ada pengawasan langsung dari instansi yang berwenang ke Stasiun pemancar ini? Kalau ada, seberapa sering?

9. Apakah ada saran/ usul/ pendapat dari Bapak/ Sdr, sehubungan dengan kelancaran aktivitas Stasiun Radio Pemancar?
10. Apakah jumlah pegawai yang ada sudah memadai untuk aktivitas Stasiun Radio Pemancar? Jelaskan?

C. Pertanyaan Untuk Pegawai Di Rumah Dinas Areal Stasiun

1. Gaya Kepemimpinan

1. Menurut Bapak, apakah Kepala Teknik di Stasiun Radio Pemancar ini sangat mengandalkan kekuasaan pada jabatannya? Alasannya?
2. Menurut Bapak, apakah Kepala Teknik di Stasiun Radio Pemancar ini bersifat otoriter dan diktator? Alasannya?
3. Seperti yang diketahui, seorang pemimpin tipe militeristis itu berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer namun para ahli mengidentikkan dengan beberapa kriterianya saja, diantaranya: Formalitas berlebihan dan Menggemari berbagai upacara. Sepengetahuan Bapak apakah Kepala teknik bersifat demikian? Sebutkan juga bila ada lagi tambahannya?
4. Menurut anda bagaimana cara yang baik dalam memberikan teguran atau mendisiplinkan bawahan bagi seorang pemimpin?
5. Apakah Kepala teknik seorang motivator? Alasannya?
6. Bagaimana Kepala teknik mengenal perbedaan diantara individu?
7. Apakah Kepala teknik merupakan sumber inspirasi dan stimulasi intelektual? Jelaskan?

8. Dalam menghadapi karakter bawahan dan situasi kerja yang berbeda-beda, menurut Bapak bagaimana Kepala teknik menyesuaikannya?
9. Berasal dari mana Kepala teknik di Stasiun Radio Pemancar ini? Apakah gaya kepemimpinannya dipengaruhi dengan daerah asal? Jelaskan?
10. Bagaimana beliau mensikapi bawahan yang izin keluar kota?

2. Komunikasi *Interpersonal*

1. Bagaimana kesan Bapak terhadap cara Kepala teknik menyampaikan informasi kepada pegawai Stasiun Radio Pemancar?
2. Menurut Bapak, bagaimana pengetahuan Kepala teknik mengenai tujuan organisasi?
3. Sebutkan hal yang membuat anda termotivasi dalam bekerja?
4. Bagaimana cara berkomunikasi *interpersonal* Kepala teknik?
5. Apakah Bapak mengetahui informasi mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan karir pegawai?
6. Apabila tahu dari manakah Bapak mendengar informasi tersebut?
7. Apakah anda mengetahui struktur organisasi instansi anda?
8. Apakah pegawai pernah mendapat penghargaan atau pujian dari Kepala teknik? Jelaskan?

3. Kinerja

1. Apakah anda tahu kemampuan wawasan yang dimiliki para pegawai Stasiun Radio Pemancar?
2. Menurut anda, kualitas apa yang dibutuhkan seorang pemimpin?
3. Ceritakan mengenai pendidikan dan pelatihan yang pernah anda ikuti sebelum dan sesudah anda bekerja?
4. Pernahkah anda bekerja dibawah tekanan? Ceritakan bagaimana anda menyikapinya?
5. Bagaimana anda memandang diri sendiri saat ini? Apakah sudah sukses?
6. Menurut anda, sebutkan sikap Kepala teknik yang membuat kinerja anda terkendala dan sebutkan pula sikap Kepala teknik yang membuat kinerja anda lebih baik?
7. Apakah ada pengawasan langsung dari instansi yang berwenang ke Stasiun pemancar ini? Kalau ada, seberapa sering?
8. Apakah ada saran/ usul/ pendapat dari Bapak/ Sdr, sehubungan dengan kelancaran aktivitas Stasiun Radio Pemancar?
9. Apakah jumlah pegawai yang ada sudah memadai untuk aktivitas Stasiun Radio Pemancar? Jelaskan?

LAMPIRAN 2. DAFTAR JAGA STASIUN RADIO PEMANCAR

LAMPIRAN 3. FOTO STASIUN RADIO PEMANCAR VERSI GOOGLE EARTH



LAMPIRAN 4. FOTO-FOTO STASIUN RADIO PEMANCAR