

**REALISASI TINDAK KESANTUNAN PIMPINAN TERHADAP
BAWAHAN DALAM KOMUNIKASI RESMI DI LINGKUNGAN
KERJA (STUDI KASUS: AMAZONE GAME-
PANAKKUKANG, MAKASSAR)**

***THE REALIZATION OF FOLLOW-UP POLITENESS OF LEADERSHIP
AGAINST SUBBORDDINATES IN OFFICIAL COMMUNICATION
WORK ENVIRONMENT (CASE STUDY: AMAZONE GAME-
PANAKKUKANG, MAKASSAR)***



TESIS

Oleh

NURDIN YUSUF

Nomor Induk Mahasiswa: 10504.11. 051.16

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PENDIDIKAN BAHASA DAN SAstra INDONESIA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

**REALISASI TINDAK KESANTUNAN PIMPINAN TERHADAP
BAWAHAN DALAM KOMUNIKASI RESMI DI LINGKUNGAN
KERJA (STUDI KASUS: AMAZONE GAME –
PANAKKUKANG, MAKASSAR)**

TESIS

**Program Studi
Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia**

Disusun oleh

NURDIN YUSUF

Nomor Induk Mahasiswa: 10504 11 051 16

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PENDIDIKAN BAHASA DAN SAstra INDONESIA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : **REALISASI TINDAK KESANTUNAN PIMPINAN TERHADAP BAWAHAN DALAM KOMUNIKASI RESMI DI LINGKUNGAN KERJA (STUDI KASUS : AMAZONE GAME -PANAKKUKANG, MAKASSAR)**

Nama Mahasiswa : Nurdin Yusuf

Nim : 1050 4 11 05116

Program Studi : Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia

Setelah dikoreksi oleh dosen pembimbing dan dosen penguji, tesis ini dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk ujian seminar hasil penelitian pada Program Studi Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Makassar.

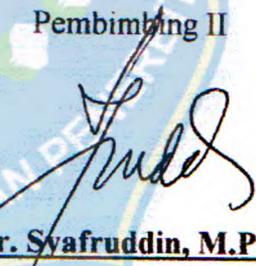
Makassar 12 Mei 2018

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Abd. Rahman Rahim, M.Hum.


Dr. Syafruddin, M.Pd.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana
Unismuh Makassar

Ketua program Studi
Magister pendidikan Bahasa
dan Sastra Indonesia


Dr. H. Darwis Muhdina, M.Ag.


Dr. A. Rahman Rahim, M.Hum.

HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI

Judul Tesis : **REALISASI TINDAK KESANTUNAN PIMPINAN TERHADAP BAWAHAN DALAM KOMUNIKASI RESMI DI LINGKUNGAN KERJA (STUDI KASUS:AMAZONE GAME-PANAKKUKANG, MAKASSAR)**

Nama Mahasiswa : Nurdin Yusuf

Nim : 1050 4 11 05116

Program Studi : Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia

Telah diuji dan dipertahankan di depan panitia ujian hasil pada tanggal 09 Nopember 2018. Sudah memenuhi syarat dan layak untuk diseminarkan pada Ujian Tutup sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia (M.Pd) pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar 11 Nopember 2018

Tim Penguji

Dr. Abdul Rahman Rahim, M.Pd
(Ketua /Pembimbing/Penguji)

Dr. Syafruddin, M.Pd
(Sekretaris/Pembimbing/Penguji)

Dr. H. Andi Sukri Syamsuri, M.Hum
(Penguji)

Dr. A. Jam'an, SE., M.Si
(Penguji)

Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana
Unismuh Makassar

Ketua program Studi
Magister pendidikan Bahasa dan Sastra
Indonesia


Dr. H. Darwis Muhdina, M. Ag.
NBM. 483.523


Dr. A. Rahman Rahim, M.Hum.
NBM.922.699

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nurdin Yusuf

NIM : 10504.11.051.16

Program Studi : Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul "REALISASI KESANTUNAN PIMPINAN TERHADAP BAWAHANNYA DALAM KOMUNIKASI RESMI DILINGKUNGAN KERJA (studi kasus: Amazone-Game Panakkukang Makassar) Adalah benar-benar karya asli saya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya

Makassar, 12 Mei 2018
Yang Membuat Pernyataan



Nurdin Yusuf

ABSTRAK

NURDIN YUSUF, 2018. REALISASI KESANTUNAN PIMPINAN TERHADAP BAWHANNYA DALAM KOMUNIKASI RESMI DILINGKUNGAN KERJA (Studi kasus: Amazone Game Panakkukang Makassar), Tesis Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Abd. Rahman Rahim & Syafruddin

Kesantunan dalam komunikasi resmi yang berlangsung antara pimpinan dengan bawahan dalam sebuah organisasi merupakan penentu untuk meraih tujuan organisasi baik secara individu maupun menyeluruh dalam lingkup organisasi tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kesantunan dalam pola perilaku, pola bahasa dan pola komunikasi interpersonal antara pimpinan dan bawahan berdasarkan teori Robin Lakoff. Dan mengungkapkan prestasi kerja karyawan serta menganalisis sistem komunikasi interpersonal atasan-bawahan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan Amazone Game. Jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yaitu mendeskripsikan hasil penelitian dan berusaha menemukan gambaran menyeluruh mengenai suatu keadaan. Melakukan penggalian data secara mendalam dan menganalisis secara intensif setiap interaksi serta faktor-faktor yang terlibat didalamnya, dengan konteks dan setting apa adanya atau alamiah (*naturalistic*). Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah melalui tiga cara yaitu, observasi atau pengamatan terlibat, wawancara dengan informan serta studi dokumen. Hasil penelitian membuktikan tingkat kesantunan pimpinan Amazone game dengan berorientasi dengan bawahannya

Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa Dari uraian diatas peneliti menemukan bahwa Realisasi kesantunan Pimpinan terhadap bawahannya dilingkungn kerja Amazone Game memenuhi skala kesantunan oleh Teori Robin Lakoff: skala formalitas, skala ketidak tegasan, skala kesekawan. Jika diterapkan dalam dunia kerja, terutama dalam hal hubungan Pimpinan dengan bawahan sangat bagus sehingga memenuhi visi misi perusahaan/ pencapaian target.

Kata kunci : Kesantunan, skala formalitas, skala ketidak tegasan, skala kesekawan, kinerja

ABSTRACT

NURDIN YUSUF, 2018. REALIZATION OF LEADERSHIP OF THE LEADERSHIP ON ITS IN THE OFFICIAL COMMUNICATION OF WORK ENVIRONMENT (Case study: Amazone Game Panakkukang Makassar), Postgraduate Thesis of Makassar Muhammadiyah University. Supervised by Abd. Rahman Rahim & Syafruddin

The politeness in official communication that takes place between the leader and subordinates in an organization is a determinant to achieve organizational goals both individually and thoroughly within the scope of the organization. The purpose of this study is to analyze politeness in behavior patterns, language patterns and interpersonal communication patterns between leaders and subordinates based on Robin Lakoff's theory. And express employee work performance and analyze the superior-subordinate interpersonal communication system in improving the work performance of Amazone Game employees. The type and research approach used in this study is qualitative, which is to describe the results of research and try to find a comprehensive picture of a situation. Do data exploration in depth and analyze intensively each interaction and the factors involved in it, with the context and setting as it is or natural (naturalistic). Data collection techniques carried out are through three ways, namely, observation or observation involved, interviews with informants and study of documents. The results of the study prove the level of politeness of the Amazone game leadership with its subordinates oriented.

The conclusion of this study is that from the above description the researcher found that the realization of politeness of the leadership towards his subordinates in Amazone Game work fulfills the scale of politeness by Robin Lakoff's theory: scale of formality, scale of indecisiveness, scale of vigilance. subordinates are very good so that they fulfill the company's vision / achievement targets.

Keywords: modesty, scale of formality, scale of indecisiveness, scale of vigor, performance

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah senantiasa kepada Allah Maha Mengetahui yang menganugerahkan berupa potensi akal kepada manusia, dan menjadikan manusia sebagai khalifah dimuka bumi ini bersandarkan ketauhidan yang kokoh. Penyematan tauhid kedalam dada umat manusia tersebut merupakan salah satu tugas pokok Rasulullah, sehingga terwujudnya manusia yang cerdas intelektualnya, cerdas emosionalnya serta cerdas pula spiritualitasnya.

Berkat taufiq dan hidayah-Nya pulalah penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “REALISASI KESANTUNAN PIMPINAN TERHADAP BAWAHANNYA DALAM KOMUNIKASI RESMI DILINGKUNGAN KERJA (studi kasus: Amazone-Game Panakkukang Makassar)” penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Pendidikan Bahasa dan sastra Indonesia, pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.

Selain pertolongan dari kekuatan Allah Swt, berupa ilmu dan pemahaman terhadap penulis, serta berupa hidayah dan ketetapan jiwa dalam penyusunan tesis ini. Disisi lain penulis juga menerima motivasi dan dukungan dari orang-orang di sekeliling penulis. Baik dukungan moril maupun materil. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak akan berjalan lancar, kecuali dengan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Baik secara individu maupun instansi.

Oleh karena itu sangat pantas bila penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini tanpa terkecuali.

Ucapan terima kasih tersebut, khususnya penulis sampaikan kepada :

1. Kedua orang tua tersayang, ayahanda Muh Yusuf Tore dan ibunda Nurbaya, yang senantiasa mendo'akan dan memberikan motivasi untuk mencapai keberhasilan hidup.
2. Kepada isteri tercinta Hasbianti Basir, S.Ag dan anak-anak tersayang, Khansa Sabiha.N, Yusuf dan Ghazy Al Galibie.N.Yusuf, yang selalu dapat menjadi penghibur dan penyejuk hati.
3. Bapak Dr. Abd Rahman Rahim. M.Hum., sebagai pembimbing I yang telah membimbing dan membantu penulis dalam penyusunan tesis ini dengan baik.
4. Bapak Dr. Syafruddin, M.Pd., sebagai pembimbing II, yang telah membantu dengan tulus dan bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Bapak Direktur Program Pascasarjana, Bapak Dr. H. Darwis Muhdina, M.AG., yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan kuliah pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.
6. Pimpinan dan Semua rekan-rekan dikantor Amazone Game panakkukang Makassar yang telah memberikan saran-saran dan kontribusi dalam penulisan tesis ini.
7. Semua rekan-rekan mahasiswa khususnya Program Studi Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia yang telah memberikan kontribusi-kontribusi mengenai arah tulisan ini.
8. Segenap Dosen, staf administrasi beserta seluruh civitas akademika Program

Pascasarjana Universitas Muhammdiyah Makassar, berkat bantuan partisipasinya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis harus mengakui tidak akan mampu membalas semua kebaikan- kebaikan yang telah diberikan. Penulis hanya mampu berdo'a semoga semua kebaikan tersebut menjadi amal saleh di akhirat kelak. Semoga Allah melipat gandakan pahala dari amal tersebut.

Akhirnya "*tiada gading yang tak retak*". Maka semua kritik, saran, petunjuk dan koreksi, sangat diharapkan selalu, demi kesempurnaan tulisan ini. Insha Allah, dan demi kebenaran yang dicari dan dicintai, kiranya Allah Swt, berkenan meridhai upaya penulisan ini, sehingga bermanfaat bagi penulis sendiri maupun pembaca yang budiman.

Makassar, 12 Mei 2018

Penulis,

Nurdin Yusuf



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR ISTILAH/SINGKATAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Komunikasi	6
B. Kepemimpinan	47
C. Kesantunan	54
D. Kesopanan	76
E. Kerangka Pikir	80
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	81
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	84

C. Unit Analisis dan Penentuan Informan	84
D. Instrumen Penelitian	85
E. Teknik Pengumpulan Data	85
F. Teknik Analisis Data	88
G. Pengecekan Keabsahan Temuan	89
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	93
B. Pembahasan (Temuan)	120
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	130
B. Saran	130
DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN	142

DAFTAR ISTILAH

MT	: Management Training
ACM	: Asisten Center Manager
RM	: Regional Manager
MD	: Managing Direktur
Owner	: Pemilik perusahaan
Center	: Lokasi Amazone Game Panakkukang Makassar



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bahasa adalah alat komunikasi yang menjadi titik tolak tercapainya kesepakatan dan pengertian antara sesama manusia. Oleh karena itu, Realisasi tindak kesantunan dalam berbahasa Indonesia, antara pimpinan terhadap bawahannya di lingkungan kerja itu penting. Melihat fenomena lingkungan kerja saat ini banyak kita jumpai penerapan berbahasa yang tidak beretika. Contohnya seperti yang kita simak di pemberitaan media tentang Gubernur DKI Jakarta, Ahok yang selalu mengeluarkan bahasa yang penuh makian dan umpatan terhadap bawahannya. Ini adalah salah contoh konkrit penggunaan berbahasa indonesia yang tidak mengandung kesantunan berbahasa yang diharapkan.

Komunikasi adalah suatu proses interaksi antara sesama makhluk Tuhan baik dengan menggunakan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku dan tindakan. Pengertian komunikasi ini paling tidak melibatkan dua orang atau lebih dengan menggunakan cara-cara berkomunikasi yang biasa dilakukan oleh seseorang seperti melalui lisan, tulisan maupun sinyal-sinyal non verbal.

Komunikasi merupakan hal mendasar bagi kehidupan setiap manusia, baik itu manusia sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial. Begitupun dalam kehidupan berorganisasi, tidak ada satupun organisasi yang dapat terbentuk tanpa adanya komunikasi di antara para anggotanya. Komunikasi yang tercipta di antara para anggota organisasi disebut dengan komunikasi organisasi. Salah satu komunikasi yang kerap atau tidak mungkin tidak terjadi dalam organisasi adalah komunikasi interpersonal.

Komunikasi formal adalah proses komunikasi bersifat resmi yang biasanya dilakukan dalam lembaga formal melalui garis perintah yang berorientasi pada produktifitas, berdasarkan struktur organisasi berkomunikasi sebagai petugas organisasi dengan status masing-masing yang tujuannya menyampaikan pesan berkaitan dengan kepentingan dinas. Pesan dalam komunikasi formal mengalir berdasarkan hierarki atau struktur resmi

organisasi yaitu mengalir dari atas ke bawah, dari bawah ke atas ataupun antar anggota secara horizontal. Pesan tersebut berupa informasi yang berkaitan erat dengan organisasi seperti tugas, perintah, kebijakan, dan sebagainya.

Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang biasanya bebas bergerak ke segala arah, tanpa mengikuti komando atau bergantung pada hierarki wewenang. Komunikasi informal dalam organisasi biasanya berlangsung diantara anggota organisasi tanpa memperhatikan atribut-atribut keorganisasian. Pesan yang banyak mengalir dalam komunikasi ini adalah informasi pribadi. Fungsi komunikasi informal adalah untuk memelihara hubungan sosial persahabatan kelompok informal, penyebaran informasi yang bersifat pribadi dan privat seperti isu, gosip, atau rumor.

Jaringan atau saluran komunikasi formal dan informal dalam suatu organisasi bersifat saling melengkapi dan mengisi di dalam lingkungan organisasi. Komunikasi formal dan informal merupakan saluran komunikasi yang tidak terpisahkan, karena adanya saling keterkaitan pada keduanya dan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam organisasi tersebut, jika saluran formal tidak terlaksana dengan baik maka bisa dioptimalkan melalui saluran komunikasi informal.

Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan kordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perkantoran. Pertama, komunikasi yang bersifat koordinasi, yaitu proses komunikasi yang dibangun untuk merekatkan bagian-bagian (subsistem) dalam perkantoran. Kedua, komunikasi yang bersifat interaksi, yaitu proses pertukaran informasi yang berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dapat dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub sistem dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja. Frekuensi dan intensitas komunikasi sangat memengaruhi hasil dari proses komunikasi tersebut.

Komunikasi organisasi dikatakan sebagai suatu sistem karena didalam proses komunikasi organisasi akan melibatkan para pimpinan atau atasan dan para bawahan yang saling berinteraksi dan mengadakan komunikasi yang berjenjang yaitu komunikasi dari atasan kebawah dan komunikasi dari

bawahan ke atas atau komunikasi antar bawahan. Proses komunikasi tersebut berjalan karena melibatkan semua pihak yang berkomunikasi.

Aktivitas komunikasi di perkantoran senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai bersama dalam kelompok dan masyarakat. Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya tersendiri

Dalam Suatu Perusahaan atau tempat kerja lainnya, makna Komunikasi berperan sangat penting, pentingnya komunikasi dalam perusahaan adalah dimana dalam melakukan perejaan diantara sesama karyawan memerlukan komunikasi yang efektif agar dapat dimengerti pesan-pesan tentang pekerjaan. Suatu pesan tentang pekerjaan yang akan disebarluaskan maka pastilah informasi tersebut harus berjalan mengikuti suatu alur dari pimpinan sampai kepada para karyawannya ataupun sebaliknya dan juga diantara karyawan, komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi nantinya juga akan memeengaruhi kegiatan organisasi, seperti efisiensi kerja, kepuasan karyawan dan lainnya.

Agar komunikasi efektif maka komunikator harus tahu khalayak mana yang dijadikannya sasaran dan tanggapan apa yang diinginkannya. Ia harus tampil dalam menyandi pesan dengan memperhitungkan bagaimana komunikasi sasaran mengawas sandipesan. Komunikator harus mengirimkan pesan melalui media yang efisien dalam mencapai khalayak sasaran. Proses penyandian oleh komunikator harus bertautan dengan proses pengawasanoleh komunikasi. Wilbur Shramm melihat pesan sebagai tanda essensial yang harus dikenal oleh komunikasi. Semakin tumpang tindih pengalaman komunikator dengan bidang pengalaman komunikasi akan semakin efektif pesan yang dikomunikasikan, hal ini merupakan jaringan komunikasi yang efektif dimana pesan yang disampaikan baik oleh komunikator maupun komunikasi akan efektif.

Di antara kedua belah pihak harus ada two-way-communications atau komunikasi dua arah, komunikasi timbal balik atau yang sering kita dengar dengan istilah komunikasi interpersonal, untuk itu diperlukan adanya kerjasama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Dalam hal komunikasi interpersonal yang terjadi antara atasan dan bawahan, bawahan dengan atasan serta bawahan dengan bawahan, kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya disertai dengan disiplin yang tinggi, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) menjadi semakin baik. Sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

Begitu juga pada gambaran komunikasi dilingkungan kerja yang terjadi antara pimpinan dan bawahannya, yaitu tercapainya tindak kesantunan pola komunikasi berbahasa Indonesia haruslah efektif dimana arus pesan yang disampaikan diantara karyawan dapat diterima agar dapat mempengaruhi kegiatan organisasi, seperti efisiensi kerja, kepuasan karyawan dan lainnya, tetapi dalam menjalankan komunikasi dalam organisasi yang efektif sering ditemui kendala diduga seperti perbedaan informasi dalam penerimaan pesan, kurang terciptanya kesamaan makna, kurang terjadinya hubungan yang interaktif berdasarkan dugaan kendala-kendala tersebut maka penulis tertarik meneliti *Realisasi Tindak Kesantunan Pimpinan Terhadap Bawahannya dalam komunikasi resmi Dilingkungan Kerja (studi kasus: Amazone Game)*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pola kesantunan tindak tutur oleh pimpinan Amazone Game dilingkungan kerja?
2. Bagaimanakah sistem komunikasi yang terjadi Amazone Game?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah penelitian yang akan dikaji, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pola kesantunan tindak tutur pimpinan Amazone Game dilingkungan kerja.
2. Untuk mengetahui sistem komunikasi yang terjadi di Amazone Game

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis terhadap pengembangan kesantunan berbahasa Indonesia yang baku. Manfaat tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran terhadap pembelajaran bahasa dan sastra Indonesia khususnya pada penggunaan bahasa Indonesia yang baku dan santun oleh para pimpinan terhadap bawahannya di lingkungan kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, untuk mengetahui penggunaan bahasa Indonesia yang baku dan santun dilingkungan kerja.
- b. Bagi pimpinan dapat memberikan contoh atau pedoman kesantunan terhadap bawahannya atau bagi semua yang terkait dengan lingkungan kerja.
- c. Dengan adanya penelitian ini dapat menjadi informasi baru tentang penerapan berbahasa Indonesia yang baik dan santun sesuai dengan pola komunikasi dilingkungan kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan cabang psikologi yang membahas komunikasi dalam segala fasesnya, yaitu manusiawi, mekanis, institusional atau kelembagaan. Disiplin ilmu psikologi, neurologidan elektronika yang ada kaitannya, dimasukkan didalamnya, karena diterapkan dalam komunikasi, banyak ditekankan masalah pengembangan model-model komunikasi manusiawi dengan komunikasi lewat mesin-mesin.

Menurut Charles Colley komunikasi adalah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antar manusia dan yang memperkembangkan semua lambang pikiran, bersama-sama dengan sarana untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup wajah, sikap dan gerak-gerik, suara, kata-kata tertulis, percetakan, kereta api, telegrap, telepon, dan apa saja yang merupakan penemuan mutakhir untuk menguasai ruang dan waktu.

Menurut C. P. Chaplin dalam bukunya Kamus Lengkap Psikologi, (1975, 1989) mendefinisikan komunikasi sebagai:

1. Penyebaran (transmisi, pengiriman, pengoperan) perubahan-perubahan energi dari satu tempat ke tempat lain, seperti dalam transmisi syaraf.
2. Proses transimis atau penerimaan tanda, sinyal atau pesan.
3. Satu pesan atau sinyal.
4. Informasi yang diberikan oleh pasien kepada psikoterapis.

Definisi Komunikasi lainnya ialah sebagai berikut :

Komunikasi ialah arus informasi dan emosi-emosi yang terdapat dalam masyarakat yang berlangsung secara vertikal (atas bawah, vice-versa) maupun secara horisontal. Dapat berarti pula perhubungan atau persambungan wahana/sarana-sarana.

Teknik komunikasi ialah tata cara hubungan yang efisienbaik melalui penggunaan alat-alat komunikasi maupun tidak dengan semua unsur yang saling melibatkan diri dalam satu unit sosial.

Manfaat komunikasi (khususnya bagi satuan organisasi) Menghubungkan semua unsur yang melakukan interelasi pada semua lapisan, sehingga menimbulkan rasa kesetiakawanan, dan loyalitas antar sesama.

1. Semua jajaran pimpinan dapat langsung mengetahui keadaan bidang-bidangnya yang dibawah, sehingga berlangsung pengendalian operasional yang efisien
2. Meningkatkan rasa tanggung jawab semua anggota, dan melibatkan mereka pada kepentingan organisasi. Kemudian muncullah rasa keterlibatan atau sense of involvement dan rasa ikut memiliki (melu handarbeni), serta sense of belonging atau rasa “ menjadi bagian” dari satu kelompok,
3. Memunculkan saling pengertian dan saling menghargai tugas masing-masing, sehingga meningkatkan rasa kesatuan dan pemantapan esprit de corps (semangat korps).

Arus komunikasi ialah penyaluran segenap informasi, emosi, dan keinginan yang menyangkut semua unsur, tugas pekerjaan, dan relasi-relasi pribadi atau personal. Arus informasi ditujukan oleh:

1. Penyampaian berita atau pengetahuan mengenai komando, rencana, pelaksanaan, faktor-faktor penunjang dan penghambat tugas pekerjaan dan supervisi
2. Mengantarkan informasi mengenai pendapat, perasaan atau emosi-emosi, kehendak, hasrat dan aspirasi seluruh anggota, dari staff pimpinan kepada bawahan, vice-versa
3. Arus informasi dan emosi ini bisa berlangsung sebagai berikut :
 - a. Vertikal
 - b. Horisontal
 - c. Kombinasi horisontal dan vertical
 - d. Kualitas arus dapat dibagi pula atas :

- a. Cepat atau lambat arusnya
- b. Lama atau tidak lama berlangsungnya arus komunikasi
- c. Kuat atau lemahnya arus komunikasi

Kebijaksanaan Komunikasi (diterapkan demi peningkatan arus komunikasi) meliputi :

1. Hierarki nilai dan pentingnya informasi
2. Informasi parsial atau bagian demi bagian
3. Informasi dengan penjelasan sampai sedetail-detailnya, atau informasi secara garis besarnya saja
4. Perlu diperhatikan alasan dan tujuan khusus dari komunikasi
5. Jaringan-jaringan informasi perlu ditegakkan, agar arus informasi tersalur sampai kepada semua sasaran yang dituju
6. Jalur supervisi dan kontrol yang melembaga.
7. Pemanfaatan jalur-jalur tidak resmi

Manusia merupakan makhluk sosial yang dalam kehidupan sehari-harinya selalu berhubungan dengan orang lain. Komunikasi merupakan kegiatan manusia untuk dapat berhubungan satu dengan yang lain secara langsung, maka dapat dikatakan bahwa keterampilan untuk berkomunikasi merupakan hasil dari pembelajaran manusia dalam berinteraksi dengan lingkungan sosialnya. Sehingga hidup bermasyarakat dan bersosialisasi dengan orang lain merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia.

Istilah komunikasi berasal dari kata Latin *Communicare* atau *Communis* yang berarti sama atau menjadikan milik bersama. Kalau kita berkomunikasi dengan orang lain, berarti kita berusaha agar apa yang disampaikan kepada orang lain tersebut menjadi miliknya.

Komunikasi juga merupakan proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling memengaruhi diantara keduanya, termasuk juga dalam hal saling memberikan informasi, pendapat maupun menceritakan suatu hal. Bentuk dasar komunikasi terbagi menjadi 2, yaitu :

a. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal dilakukan secara lisan maupun tulisan yang dapat dimengerti kedua belah pihak, memiliki struktur teratur dan terorganisir dengan baik, Contoh: berdiskusi dengan teman, mempresentasikan proposal bisnis kepada klien.

Bentuk komunikasi verbal dalam organisasi adalah :

- Berbicara dan menulis
- Mendengar dan membaca

Komunikasi Verbal mencakup aspek-aspek berupa :

1. Vocabulary (perbendaharaan kata-kata). Komunikasi tidak akan efektif bila pesan disampaikan dengan kata-kata yang tidak dimengerti, karena itu olah kata menjadi penting dalam berkomunikasi.
2. Racing (kecepatan). Komunikasi akan lebih efektif dan sukses bila kecepatan bicara dapat diatur dengan baik, tidak terlalu cepat atau terlalu lambat.
3. Intonasi suara: akan memengaruhi arti pesan secara dramatik sehingga pesan akan menjadi lain artinya bila diucapkan dengan intonasi suara yang berbeda. Intonasi suara yang tidak proposional merupakan hambatan dalam berkomunikasi.
4. Humor: dapat meningkatkan kehidupan yang bahagia. Dugan (1989), memberikan catatan bahwa dengan tertawa dapat membantu menghilangkan stress dan nyeri. Tertawa mempunyai hubungan fisik dan psikis dan harus diingat bahwa humor adalah merupakan satu-satunya selingan dalam berkomunikasi.
5. Singkat dan jelas. Komunikasi akan efektif bila disampaikan secara singkat dan jelas, langsung pada pokok permasalahannya sehingga lebih mudah dimengerti.
6. Timing (waktu yang tepat) adalah hal kritis yang perlu diperhatikan karena berkomunikasi akan berarti bila seseorang bersedia untuk berkomunikasi, artinya dapat menyediakan waktu untuk mendengar atau memperhatikan apa yang disampaikan.

b. Komunikasi Non Verbal

Dilakukan secara bahasa isyarat atau menggunakan gerak-gerik badan yang menunjukkan sikap tertentu, umumnya kurang terstruktur sehingga sulit dipelajari, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, melipat tangan, mengangkat bahu, dsb. Bentuk komunikasi non verbal adalah :

1. Bahasa isyarat.
2. Ekspresi wajah.
3. Sandi.
4. Simbol-simbol.
5. Pakaian – seragam.
6. Warna.
7. Intonasi suara.

Komunikasi non verbal juga penting diketahui terutama dalam kaitannya dengan penyampaian perasaan dan emosi seseorang. Tujuan komunikasi non verbal adalah :

1. Memberikan informasi.
2. Mengatur alur percakapan.
3. Mengekspresikan emosi.
4. Memberi sifat, melengkapi, menentang atau melambangkan pesan-pesan verbal.
5. Mengendalikan atau memengaruhi seseorang.
6. Memudahkan tugas-tugas khusus.

Yang termasuk komunikasi non verbal :

1. Ekspresi wajah, karena wajah merupakan sumber yang kaya dengan komunikasi, maka ekspresi wajah cerminan suasana emosi seseorang.
2. Kontak mata, merupakan sinyal alamiah untuk berkomunikasi. Dengan mengadakan kontak mata selama berinteraksi atau tanya jawab berarti orang tersebut terlibat dan menghargai lawan bicaranya dengan kemauan untuk memperhatikan bukan sekedar mendengarkan. Melalui kontak mata juga memberikan kesempatan pada orang lain untuk mengobservasi yang lainnya.

3. Sentuhan, adalah bentuk komunikasi personal mengingat sentuhan lebih bersifat spontan dari pada komunikasi verbal. Beberapa pesan seperti perhatian yang sungguh-sungguh, dukungan emosional, kasih sayang atau simpati dapat dilakukan melalui sentuhan.
4. Postur tubuh dan gaya berjalan. Cara seseorang berjalan, duduk, berdiri dan bergerak memperlihatkan ekspresi dirinya. Postur tubuh dan gaya berjalan merefleksikan emosi, konsep diri, dan tingkat kesehatannya.
5. Sound (Suara). Rintihan, menarik nafas panjang, tangisan juga salah satu ungkapan perasaan dan pikiran seseorang yang dapat dijadikan komunikasi. Bila dikombinasikan dengan semua bentuk komunikasi non verbal lainnya sampai desis atau suara dapat menjadi pesan yang sangat jelas.
6. Gerak isyarat, adalah yang dapat mempertegas pembicaraan. Menggunakan isyarat sebagai bagian total dari komunikasi seperti mengetuk-ngetukan kaki atau mengerakkan tangan selama berbicara menunjukkan seseorang dalam keadaan stress bingung atau sebagai upaya untuk menghilangkan stress.

Selain dari uraian diatas, Komunikasi juga tidak hanya terbatas pada hubungan antar pribadi, namun juga diterapkan dalam organisasi untuk menyelaraskan kepentingan dan keputusan dalam organisasi supaya dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam dunia bisnis, komunikasi non verbal dapat membantu menentukan kredibilitas, kewibawaan, dan potensi kepemimpinan seseorang. Komunikasi dalam dunia bisnis harus dibentuk baik secara formal maupun non formal yang diarahkan untuk kepentingan internal dan eksternal perusahaan dengan lingkungan bisnisnya.

Sedangkan beberapa ahli telah menjelaskan batasan-batasan pengertian komunikasi berdasarkan dari analisa ahli dan pendekatan. Adapun pengertian komunikasi menurut beberapa ahli, berdasarkan pada beberapa pendekatan yaitu :

a. Komunikasi dalam organisasi

Menurut Edward Depari, komunikasi adalah penyampaian ide/gagasan, harapan, pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu yang mengandung arti, dilakukan oleh pengirim pesan ditujukan kepada penerima pesan.

b. Manajemen

Menurut James A. F. Stoner, komunikasi adalah dimana seseorang berusaha memberikan pengertian dengan cara pemindahan pesan. Menurut William F. Glueck, komunikasi dapat dibagi dalam 2 bagian, yaitu:

1. Interpersonal Communication: Komunikasi adalah proses pertukaran informasi dan pemindahan pengertian antara dua orang atau lebih dalam kelompok kecil manusia.
2. Organization Communications: Suatu pembicaraan secara sistematis yang memberikan informasi dan memindahkan pengertian kepada orang banyak didalam organisasi dan pribadi maupun lembaga diluar yang ada hubungannya dengan organisasi.

c. Managing Organizational Behavior

Menurut Jhon R. Schemerhorn, komunikasi adalah sebagai proses antar pribadi dalam mengirim dan menerima simbol-simbol yang berarti bagi kepentingan mereka.

d. Organization Communication

Dikutip dari Sunarja dan Djoenoasih Sunarja: komunikasi bersifat persuasive dan retorika, terdapat beberapa gambaran definisi komunikasi, yaitu :

1. Charles H. Cooley : Komunikasi adalah mekanisme yang mengadakan hubungan antara manusia dan mengembangkan semua lambang dari pikiran-pikiran bersama dengan arti yang menyertainya dan melalui keleluasaan – space – serta menyediakan tepat pada waktunya.
2. Carl I. Hovland : Komunikasi adalah suatu system yang berusaha menyusun prinsip- prinsip dalam bentuk yang tepat mengenai hal memindahkan penerangan dan membentuk pendapat serta sikap-sikap. Dan komunikasi adalah proses dimana seorang individu mengoperasikan perangsang untuk mengubah tingkah laku individu lainnya.

3. Wilbur Schramm : Komunikasi diartikan sebagai kita berusaha mengadakan persamaan (pengertian) dengan orang lain.
4. Sir GERALD Barry : Berkomunikasi adalah berunding bahwa dengan berkomunikasi orang memperoleh pengetahuan, informasi dan pengalaman, karena itu maka orang saling mengerti percakapan, keyakinan, kepercayaan dan control sangat diperlukan.

Menurut Bovee dan Thill dalam buku Business Communications Today, proses komunikasi terdiri dari 6 tahap, yaitu :

1. Pengirim memiliki suatu ide atau gagasan
2. Pengirim mengubah ide menjadi pesan
3. Pengirim menyampaikan pesan
4. Penerima menerima pesan
5. Penerima menafsirkan pesan
6. Penerima memberi tanggapan dan umpan balik kepada pengirim

Arti penting dari komunikasi adalah sebagai sarana atau alat untuk menciptakan jalinan pengertian yang sama, serasi dan akan menimbulkan dasar bagi tindakan dan terbentuknya suatu kerja sama. Maka peranan komunikasi adalah :

1. Sebagai alat untuk menciptakan kesamaan dalam pengertian
2. Sebagai alat untuk menggerakkan tindakan atau reaksi pesan

Elemen-elemen dalam komunikasi adalah :

1. Pengirim, misalnya : penulis, pembicara, pembuat pesan
2. Isi pesan
3. Media yang digunakan, misalnya : surat, memo, laporan, peta, dsb
4. Penerima pesan, misalnya : pendengar, pengamat

Motivasi untuk melakukan komunikasi adalah :

1. Memecahkan masalah
2. Mengurangi ketidakpastian (konfirmasi)
3. Meningkatkan keyakinan
4. Pengawasan situasi (controlling)
5. Umpan balik (feedback)

Komunikasi adalah instrumen dasar dari interaksi manusia yang memungkinkan seseorang untuk melakukan kontak dengan orang lain karena komunikasi dilakukan oleh seseorang setiap hari baik disadari maupun tidak. Di dunia kesehatan, terutama pada saat menghadapi klien, seorang perawat juga harus mengadakan suatu komunikasi agar informasi yang ada dapat tersampaikan dengan baik. Terutama informasi yang berkenaan dengan kebutuhan klien akan asuhan keperawatan yang akan diberikan. Oleh karena itu, komunikasi adalah faktor yang paling penting, yang digunakan untuk menetapkan hubungan antara perawat dengan klien.

Namun, seringkali informasi yang seharusnya sampai kepada orang yang membutuhkan, ternyata terputus di tengah jalan akibat tidak efektifnya suatu komunikasi yang dilakukan. Pada komunikasi terapeutik antara perawat dengan klien, hal tersebut dapat mungkin terjadi karena disebabkan oleh berbagai hal. Hal-hal tersebut tidak hanya berasal dari klien saja, tetapi juga dapat disebabkan oleh pola komunikasi yang salah yang dilakukan oleh perawat. Komunikasi yang tidak efektif juga dapat disebabkan kegagalan pada proses komunikasi itu sendiri. Kegagalan itu dapat terjadi pada saat pengiriman pesan, penerimaan pesan, serta pada kejelasan pesan itu sendiri (Edelman, 2002).

Dari latar belakang seperti itu penulis berinisiatif untuk menjelaskan faktor yang mempengaruhi komunikasi dan hambatan dalam komunikasi agar semua kalangan dapat mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi komunikasi dan hambatan dalam komunikasi.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi

1. Manusia

Manusia, baik sebagai komunikator maupun komunikan dapat mempengaruhi proses komunikasi. Berikut ini factor manusia yang dapat mempengaruhi komunikasi adalah:

a. Tingkat Pengetahuan

Pengetahuan memengaruhi kemampuan seseorang untuk mengirimkan pesan, misalnya untuk memilih kata-kata (diksi), menentukan saat pesan harus disampaikan, serta mengembangkan berbagai teknik komunikasi verbal dan non verbal. Bagi seorang penerima informasi (komunikatif), pengetahuan penting untuk menginterpretasikan pesan yang disampaikan oleh komunikator, sekaligus untuk memberi umpan balik kepada pemberi pesan.

b. Perkembangan

Perkembangan manusia memengaruhi bentuk komunikasi dalam dua aspek, yaitu tingkat perkembangan tubuh memengaruhi kemampuan untuk menggunakan teknik komunikasi tertentu dan untuk mempersepsikan pesan yang disampaikan. Keterampilan penguasaan bahasa bergantung pada perkembangan neurologi dan kognitif. Bayi berkomunikasi melalui tangisan. Kita tidak mungkin menerangkan tentang penyakit secara kompleks dan detil kepada anak, karena ia memang masih sulit menangkap pesan dari situasi non verbal.

c. Sosiokultural

1. Posisi individu secara sosiokultural memengaruhi perilaku komunikasi antar individu karena status sosiokultural membentuk tatacara komunikasi.
2. Pada budaya Jawa, dalam berkomunikasi dengan orang yang dihormati atau yang lebih tua, digunakan bahasa yang halus.
3. Komunikasi dengan seorang raja di keraton, dilakukan dengan tata cara yang berbeda dengan cara yang digunakan dalam komunikasi dengan teman sejawat dan sebagainya.

d. Jenis Kelamin

1. Laki-laki dan perempuan menunjukkan gaya komunikasi yang berbeda dan memiliki interpretasi yang berbeda terhadap suatu percakapan.

2. Tannen (1990) menyatakan bahwa kaum perempuan menggunakan teknik komunikasi untuk mencari konfirmasi, meminimalkan perbedaan, dan meningkatkan keintiman, sementara kaum laki-laki lebih menunjukkan independensi dan status dalam kelompoknya.

e. Peran dan Tanggung Jawab

1. Peran dan tanggung jawab mempengaruhi komunikasi yang dilakukan individu, baik teknik maupun isi komunikasi.
2. Petugas kesehatan lebih sering menggunakan formal dan membicarakan kondisi klien karena tanggungjawabnya serta membuat banyak tulisan dalam berkomunikasi sebagai bentuk tanggung jawabnya.
3. Sementara dalam pergaulan individu membicarakan tentang rumahtangganya, anak-anaknya, atau cita-citanya.
4. Komunikasi seperti ini tidak memerlukan media tulisan. Perbedaan peran dan tanggung jawab menimbulkan perbedaan teknik dan isi komunikasi.

f. Atensi

1. Atensi memengaruhi kemampuan individu untuk berinteraksi.
2. Atensi terhadap suatu hal dapat menyebabkan kemampuan fungsi indra menurun dan bahkan berkurang sehingga kadang kala seseorang yang sedang asyik bekerja tidak menjawab panggilan rekan kerjanya.
3. Sedangkan perbedaan atensi dapat menimbulkan perbedaan perbedaan persepsi dan distorsi pesan.
4. Seorang montir dapat mempersepsikan kata “tank” menjadi tang”. Hal ini terjadi karena atensi yang berbeda pada masing-masing individu.

g. Sikap

1. Sikap individu dalam komunikasi dapat menghambat proses komunikasi itu sendiri. Sikap yang hangat, bersahabat, ramah, dan terbuka akan memungkinkan proses komunikasi yang terbuka dipertahankan.
2. Sebaliknya, sikap kurang menghargai orang lain, tertutup, dingin, dan curiga dapat membuat proses komunikasi terhambat.

h. Persepsi

Persepsi individu ketika berada dalam suatu proses komunikasi dapat mempengaruhi, menghambat, atau bahkan memutuskan komunikasi yang sedang dilakukan.

Berikut adalah contoh kesalahan persepsi:

Andi : "Ana, Saya dengar kamu mau menikah?"

Anna : "Ya, pasti pasti saya mau menikah. "

Andi : "Kapan kamu mau menikah?"

Anna : "Wah saya belum tahu, karena saya belum punya calon suami."

Andi : "Lho..... Tadi katanya mau menikah?"

Anna : "Tentu saja.....Masa saya tidak mau menikah!"

Pada contoh komunikasi diatas, ada perbedaan persepsi antara Andi dan Anna. Andi mempersepsikan kata "mau" sebagai "akan" sementara Anna mempersepsikan kata "mau" sebagai "ingin". Situasi di atas menimbulkan distorsi dalam komunikasi.

i. Hubungan

Hubungan yang erat antar individu pada suatu proses komunikasi dapat memengaruhi teknik dan materi komunikasi. Pada komunikasi yang dilakukan antara dua orang yang belum saling kenal, umumnya setting komunikasi terjadi pada situasi formal. Sebagai contoh, hubungan antara pengacara dan kliennya, dokter dan pasien, pedagang dan pelanggan. Sedangkan pada komunikasi antara individu yang saling kenal, komunikasi cenderung berlangsung dalam konteks nonformal, lebih terbuka, dan menggunakan tehnik komunikasi yang lebih beragam

2. Pesan

a. Isi Pesan

1. Isi pesan yang ingin disampaikan dapat memengaruhi teknik komunikasi yang digunakan individu. Isi pesan yang mengembirakan biasanya disampaikan dengan wajah berseri dan suara lantang.

2. Isi pesan yang bersifat informasi disampaikan dengan suara yang relatif datar dan pelan, sedangkan isi pesan yang bersifat rahasia disampaikan dengan berbisik atau menggunakan secarik kertas kecil atau dgn bahasa isyarat.
3. Isi pesan memengaruhi perilaku penyampaian pesan dan perlu tidaknya pesan yang disampaikan diberi umpan balik.
4. Selain hal-hal diatas, jumlah pesan juga memengaruhi proses penerimaan pesan dari komunikator kepada komunikan. Pesan yang terlalu banyak (overloaded) dapat menimbulkankebingungan atau kejenuhan pada penerima pesan.

b. Penyampaian Pesan

1. Proses penyampaian pesan memengaruhi komunikasi karena beberapa penggunaan pola penyampaian pesan yang kurang tepat mengakibatkan distorsi pesan dan bahkan tidak terjadi kontinuitas.
2. Penyampaian pesan secara berapi-api pada saat kampanye dan demonstrasi, penyampaian pesan dengan suara keras dan relatif bersemangat selama proses belajar-mengajar, merupakan hal-hal yang dapat memperkuat makna pesan dan memungkinkan pesan lebih dimengerti oleh komunikan.
3. Penyampaian pesan dengan berbagai metode, misalnya secara lisan, dengan menggunakan gambar, demonstrasi dan gerakan tertentu membuat pesan diterima secara bermakna oleh orang lain.

3. Lingkungan

b. Stimulus Eksternal

1. Stimulus eksternal, misalnya suara bising, gaduh, atau perhatian yang tiba-tiba teralih, dapat menyebabkan penurunan kemampuan untuk menangkap pesan atau konsentrasi untuk mencerna pesan yang disampaikan.
 - Bising dari luar dapat membuat pesan mengalami bias dan distorsi atau bahkan tidak dapat disampaikan baik secara parsial maupun total.
 -

2. Nilai dan Budaya/Adat

- Berbagai nilai dan budaya dalam masyarakat menjadi rambu-rambu bagi penyelenggaraan komunikasi.
- Budaya mengatur bahasa yang digunakan sebagai salah satu alat komunikasi sekaligus mengatur penggunaan tehnik nonformal dalam komunikasi.
- Adat dan nilai mengatur hubungan individu ketika melakukan komunikasi.
- Berkomunikasi dalam jarak yang terlalu dekat dengan lawan jenis yang bukan suami/istri dipandang kurang baik oleh sebagian besar bangsa Indonesia.
- Memegang janggut ketika terlibat suatu perbincangan merupakan bentuk penghormatan bagi orang Arab.
- Membungkukkan badan sebelum berbicara kepada orang Jepang menunjukkan rasa hormat.

3. Jarak dan Teritori

- Jarak antara komunikator dan komunikan memengaruhi komunikais yang dilakukan. Komunikasi antar individu dalam jarak dekat dapat dilakukan secara lisan, tulisanataupun non verbal.
- Sedangkan jarak yang cukup jauh, komunikasi dapat dilakukan dengan menggunakan media tulisan.
- Jarak yang jauh ini juga menyebabkan penggunaan media cetak dan media elektronik untuk menyampaikan pesan, misalnya, menggunakan telepon, televisi, radio dan sebagainya.

3. Hambatan Komunikasi Tulis Secara Umum

Secara umum komunikasi merupakan suatu proses untuk menyampaikan informasi dan pesan baik antar individu maupun kelompok. Dilihat dari sifatnya, bahwa komunikasi dibagi menjadi empat jenis komunikasi yaitu komunikasi tulisan, komunikasi lisan, komunikasi verbal, dan komunikasi non verbal. Sedangkan tulisan merupakan susunan kata dan kalimat yang dirangkai menjadi satu rangkaian yang memiliki makna dan pengertian.

Dari dua pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi tulisan merupakan proses komunikasi dalam menyampaikan informasi atau pesan baik antar individu maupun kelompok menggunakan tulisan. Nah, komunikasi tulisan sendiri meliputi memo, surel, surat, pesna instan, majalah, koran, pengumuman, buletin, dan lain sebagainya. Beberapa komunikasi tulisan tersebut bisa disampaikan berupa tulisan maupun simbol.

Di dalam suatu proses komunikasi tentunya memiliki hambatan yang dapat menghambat proses komunikasi. Berikut ini adalah 17 hambatan komunikasi tulis yang bisa kita ketahui sebagai tambahan wawasan ilmu komunikasi.

1. Ketidakjelasan Informasi

Terkadang ketika kita melakukan komunikasi tulis kita akan mengalami kesulitan dalam komunikasinya. Kita jadi tidak leluasa dalam komunikasi sehingga muncul ketidakjelasan informasi apa yang sebenarnya disampaikan. Di sinilah hambatan pertama dalam komunikasi tulis yang mana merupakan ketidakjelasan informasi atau pesan suatu komunikasi. Informasi yang tidak jelas merupakan hambatan yang besar dalam proses komunikasi.

2. Kesalahpahaman

Jika informasi atau pesan yang disampaikan mengalami ketidakjelasan, maka dapat menimbulkan ambiguitas dalam pesan tersebut. Hal ini dapat menyebabkan adanya kesalahpahaman antara komunikator dengan komunikan, yang mana komunikator salah paham alias salah persepsi saat menerima pesan dari komunikator. Sebagai contohnya adalah ketika kita mengirim pesan melalui surat atau whats app yang mana dapat menimbulkan kesalahpahaman jika kita tidak menjelaskan secara detail.

3. Gangguan Jaringan

Pernahkah kalian mengalami gangguan sinyal ketika kalian mengirim pesan singkat pada seseorang? Padahal Anda ingin menjelaskan sesuatu melalui pesan tersebut, namun karena adanya gangguan sinyal, pesan Anda jadi terhambat sehingga menimbulkan kesalahpahaman dari komunikan alias penerima pesan. Anda ingin menyampaikan pesan A kepada komunikan, namun yang diterima komunikan adalah pesan setengah A. Hal ini dapat membuat kesalahpahaman atau salah persepsi dari komunikan mengenai pesan Anda. Di sinilah hambatan ketiga pada komunikasi tulis yang tidak bisa dijelaskan secara detil jika mengalami gangguan sinyal. (Baca juga: Komponen Komunikasi Terapeutik)

4. Hambatan Semantik

Hambatan semantik merupakan hambatan yang disebabkan karena ketidakcocokan makna dari suatu pesan. Hal ini disebut sebagai pesan yang bersifat ambiguitas. Pesan yang ambigu dapat memberikan persepsi yang berbeda. Hal ini sering terjadi yang dialami dalam proses komunikasi tulis. Seperti halnya Anda mengirim pesan bahwa 'kucing makan tikus mati'. Kalimat tersebut memiliki berbagai makna. Bisa saja komunikan menerima pesan tersebut dengan artian makna kucing makan tikus yang sudah mati. Atau kucing tersebut setelah makan tikus, kemudian mati. Atau bisa terdapat makna bahasa yang lainnya yang membuat salah persepsi dalam proses komunikasi.

5. Hambatan Psikologis

Hambatan psikologis merupakan hambatan dalam komunikasi yang berasal dari gangguan kejiwaan baik dari si pengirim pesan atau komunikator, bahkan juga bisa saja dari si penerima pesan atau komunikan. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya perubahan makna dalam kalimat pada pesan atau informasi yang disampaikan dalam proses komunikasi.

Padahal proses komunikasi harus menyampaikan pesan atau informasi secara jelas dan gamblang agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Hambatan ini adalah hambatan dalam komunikasi tulis maupun lisan, walaupun seringnya dialami pada komunikasi lisan.

6. Hambatan Manusiawi

Hambatan manusiawi merupakan hambatan yang terjadi pada emosional yang dialami oleh komunikan. Hal ini masih berhubungan dengan kejiwaan pada komunikan alias si penerima pesan atau informasi dalam proses komunikasi. Jika seorang komunikan menerima pesan dalam keadaan emosi, maka bisa saja mengubah makna dari pesan yang disampaikan oleh komunikator. Sehingga perlu adanya ketenangan pada si komunikan yang mana dapat mempengaruhi isi pesan dalam suatu proses komunikasi. (Baca juga: Perkembangan Media Massa di Indonesia)

7. Hambatan Organisasional

Hambatan organisasional termasuk dalam hambatan yang hirarki yang mana dapat timbul sesuai dengan tingkat keanggotan dalam manajerial tertentu. Seperti halnya seorang karyawan yang menyampaikan pesan melalui surat kepada pemimpin perusahaannya. Hal ini bisa saja mengalami hambatan karena adanya kesenjangan antara seorang pemimpin dengan seorang karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

8. Hambatan Antar Pribadi

Sebaiknya, dalam melakukan proses komunikasi perlu adanya kesepakatan atau hubungan yang baik antara komunikator dengan komunikan. Karena hubungan yang baik dapat mempengaruhi lancarnya proses komunikasi yang sedang terjadi.

Jika antara komunikator dengan komunikan memiliki hubungan yang tidak baik, sebaik apapun proses komunikasi, maka proses komunikasi tersebut tidak akan bisa berjalan dengan lancar dan mencapai kepehaman yang benar. Sehingga, perlu adanya hubungan yang baik dalam proses komunikasi agar tidak terjadi hambatan dalam berkomunikasi. Khususnya komunikasi tulis. (Baca juga: Penerapan Komunikasi Daring).

9. Hambatan Komunikator

Hambatan komunikator merupakan hambatan yang diperoleh dari seorang atau individu yang mengirim pesan pada komunikan. Hambatan ini biasanya terjadi karena adanya kekurangan pada komunikator. Bisa saja terjadi ketika komunikator tidak pandai berkata-kata dalam bahasa yang baik dan benar pada suatu tulisan mereka. Dengan adanya hambatan ini, maka dapat membuat kesalahpahaman pada suatu pesan yang diterima oleh komunikan. Sehingga, perlu adanya komunikator yang pandai dalam berbahasa yang baik dan benar dalam menyampaikan pesan atau informasi yang akan disampaikan kepada komunikan.

10. Hambatan Simbol

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa komunikasi tulis dapat disampaikan melalui tulisan maupun simbol atau bahasa-bahasa yang tertentu yang sudah disepakati antara komunikator dengan komunikan. Di sini, jika terdapat simbol yang belum saling dipahami antara komunikator dengan komunikan, maka proses komunikasi tidak dapat berjalan dengan baik dan menimbulkan kesalah artian dalam pesannya. Hal ini disebut sebagai hambatan simbol yang terjadi pada isi pesan tersebut. Simbol yang tidak sesuai kesepakatan dapat menimbulkan perbedaan arti dalam suatu pesan sehingga proses komunikasi menjadi terhambat.

11. Hambatan Media

Semua proses komunikasi memiliki media sebagai perantara atau jembatan untuk menyampaikan pesan atau informasi kepada komunikan. Dengan adanya media, maka komunikasi dapat disampaikan secara jelas.

Namun, bagaimana jika terdapat hambatan yang terjadi pada media. Seperti contohnya dalam komunikasi tulis yang mana mediana seperti kertas mengalami kehujanan atau basah, sehingga pesan tidak dapat dibacakan secara jelas. Di sini bisa saja mengubah pesan atau bahkan pesan tidak bisa terbaca sama sekali. Sehingga media hambatan dapat mempengaruhi besar dalam proses komunikasi. (Baca juga: Fungsi Media Komunikasi)

12. Hambatan Bahasa

Bahasa merupakan media dalam proses komunikasi. Apa jadinya, jika terdapat bahasa yang sulit diartikan oleh komunikan. Maka, akan terjadi hambatan dalam proses komunikasi yang mana komunikan atau si penerima pesan kesulitan dalam menerima atau mengartikan pesan dalam komunikasi tulis tersebut. Seperti halnya seorang komunikator yang menyampaikan pesan dengan menggunakan pesan yang terlalu formal atau bahasa yang terlalu tinggi, hal ini dapat menyebabkan komunikan tidak sampai karena bahasa yang terlalu tinggi.

13. Hambatan Komunikan

Jika terdapat hambatan yang terjadi pada komunikator, maka dimungkinkan juga terdapat hambatan yang dialami komunikan alias si penerima pesan. Komunikasi tulis hanya dapat dilakukan oleh orang-orang yang bisa membaca. Tuna netra pun juga dapat membaca pesan dengan menggunakan bahasa braile. Berbeda halnya dengan orang yang buta aksara, maka pesan ini akan sulit dilakukan dan menjadi salah satu hambatan dalam komunikasi tulis. (Baca juga: Sistem Komunikasi Radio)

14. Hambatan Tanggapan

Dalam komunikasi tulis, biasanya merupakan komunikasi yang satu arah atau komunikasi yang mungkin tidak bisa ditanggapi secara langsung. Seperti halnya pada majalah yang menyampaikan informasi dalam pesan tertulis.

Hal ini bisa saja kita menanggapi pesan tersebut namun tidak secara langsung seperti yang terjadi pada komunikasi lisan. Perlu adanya pengiriman pesan baik pesan langsung maupun pesan surel. Maka dari itu, hambatan ini jarang terjadi pada komunikasi lisan yang mungkin sering terjadi pada komunikasi tulis.

15. Tukar Makna

Komunikasi tulis dan komunikasi verbal merupakan proses komunikasi yang tidak bisa lepas dari penggunaan bahasa sebagai sarana bertukar makna. Hal ini merupakan kelemahan dalam proses komunikasi tulis. (Baca juga: Etika Komunikasi Atasan dengan Bawahan)

16. Batasan Bahasa

Walaupun bahasa merupakan media komunikasi yang sering kita gunakan dalam komunikasi sehari-hari, bahasa juga memiliki batasannya sehingga batasan bahasa dalam proses komunikasi tulis, merupakan hambatan yang bisa saja terjadi pada komunikasi tulis.

17. Keakuratan Makna

Dalam proses komunikasi tulis, keakuratan makna juga bisa saja terjadi. Biasanya dapat terjadi makna yang berbeda-beda dalam proses komunikasi baik itu komunikasi tulis maupun komunikasi lisan.

Itulah 17 hambatan komunikasi tulis yang perlu kita ketahui sebagai khasanah ilmu komunikasi. Dengan adanya hambatan-hambatan tersebut, maka kita dapat mengantisipasi hambatan tersebut dan kita dapat menemukan solusi yang pas dalam proses komunikasi agar proses komunikasi tulis dapat berjalan dengan baik dan lancar. Maka dari itu, informasi atau pesan yang disampaikan dapat disampaikan dengan baik dan benar.

3. Sistem Komunikasi Interpersonal

Pada umumnya komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang terjadi dan berlangsung antara dua orang atau lebih secara kontak langsung baik dalam bentuk dialog ataupun percakapan. Komunikasi interpersonal juga disebut sebagai komunikasi (*face to face communication*) yaitu komunikasi yang terjadi secara berhadapan atau

saling bertatap muka satu sama lainnya sehingga respon dan rangsangan dari lawan berkomunikasi dapat diamati secara langsung.

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Atau seperti yang didefinisikan oleh De Vito yang dikutip Miftah Thoha, bahwa Komunikasi interpersonal secara formal dapat diartikan sebagai proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seseorang dan diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil dari orang-orang dengan suatu akibat dan umpan balik yang segera.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dean C. Bamlund yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal sering dikaitkan dengan pertemuan antara dua individu atau tiga orang atau mungkin lebih empat orang secara spontan dan tidak secara terstruktur.

Pada tataran ini komunikasi interpersonal dapat dipahami bahwa komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan dari seorang kepada orang lain/ pihak lain. Menurut pemahaman seperti ini, komunikasi dikaitkan dengan pertukaran informasi yang bermakna dan harus membawa hasil di antara orang-orang yang berkomunikasi. Komunikasi interpersonal menghendaki informasi atau pesan dapat tersampaikan dan hubungan diantara orang yang berkomunikasi dapat terjalin dengan baik.

4. Kompetensi Interpersonal

Menurut Larasati yang dikutip oleh Fuad Nashori bahwa sekitar 73 persen komunikasi yang dilakukan manusia merupakan komunikasi interpersonal. Orang yang dapat melakukan komunikasi interpersonal secara efektif disebut memiliki kompetensi interpersonal.

Lebih lanjut, menurut Spitzberg dan Cupach yang dikutip Fuad Nashori, bahwa yang dimaksud dengan kompetensi interpersonal adalah:

"Kemampuan seorang individu untuk melakukan komunikasi efektif. Kompetensi interpersonal disini terdiri atas kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk membentuk suatu interaksi yang

efektif. Kemampuan ini ditandai oleh adanya karakteristik-karakteristik psikologis tertentu yang sangat mendukung dalam menciptakan dan membina hubungan antarpribadi yang baik dan memuaskan. Didalamnya termasuk pengetahuan tentang perilaku nonverbal orang lain, kemampuan untuk menyesuaikan komunikasi dengan konteks dari interaksi yang tengah berlangsung, menyesuaikan dengan orang yang ada dalam interaksi tersebut, dan kemampuan-kemampuan lainnya. "

Aspek-aspek kompetensi interpersonal tersebut ada lima, yaitu :

- a. Kemampuan Berinisiatif
- b. Kemampuan untuk Bersikap Terbuka (self-disclosure)
- c. Kemampuan untuk Bersikap Asertif
- d. Kemampuan untuk Memberikan Dukungan Emosional
- e. Kemampuan dalam Mengatasi Konflik

5. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Setiap komunikasi mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai ketika komunikasi tersebut sedang atau telah berlangsung, seperti halnya komunikasi interpersonal. Tujuan komunikasi tersebut tidak perlu disadari pada saat terjadinya pertemuan dan juga tidak perlu dinyatakan. Tujuannya boleh disadari dan boleh juga tidak, boleh disengaja atau tidak disengaja. Adapun tujuan dari komunikasi interpersonal tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mengenal Diri Sendiri
- b. Menemukan Dunia Luar
- c. Menciptakan dan Menjaga Hubungan yang Bermakna
- d. Mengubah Sikap dan Tingkah Laku
- e. Untuk Bermain dan Mencari Hiburan
- f. Untuk Membantu sesama.

Lebih lanjut tujuan-tujuan komunikasi interpersonal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Mengenal Diri Sendiri

Keterlibatan diri dalam komunikasi interpersonal dengan orang lain merupakan sebuah proses pengenalan atau penemuan diri sendiri.

Komunikasi interpersonal membuka peluang bagi siapapun untuk berbicara tentang apa yang ia sukai atau tentang apa saja mengenai dirinya. Dengan membuka diri kepada orang lain kita akan mendapat perspektif baru tentang diri kita sendiri dan memahami lebih mendalam tentang sikap dan perilaku kita. Melalui Komunikasi Interpersonal kita juga akan mengetahui nilai, sikap, dan perilaku orang lain sehingga kita dapat mengenal dan memprediksi tindakan orang lain.

b. Menemukan Dunia Luar

Tujuan kedua dari komunikasi interpersonal adalah bahwa dengan melakukan interaksi pada dunia luar atau lingkungan, hal ini menjadikan kita memahami lebih baik akan dunia luar, mengenai objek, kejadian-kejadian dan orang lain. Kondisi tersebut menyebabkan kenyataan, kepercayaan, sikap dan nilai-nilai kita akan dipengaruhi lebih banyak oleh pertemuan interpersonal.

c. Menciptakan dan Menjaga Hubungan yang Bermakna

Komunikasi interpersonal akan menciptakan suasana hangat dan tetap menjaga hubungan tersebut dengan penuh makna. Jalinan interpersonal tersebut didasarkan atas perasaan keterkaitan antara satu orang dengan yang lainnya. Sehingga terbentuknya sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

d. Mengubah Sikap dan Tingkah Laku

Tujuan komunikasi interpersonal yang keempat adalah perubahan pada sikap dan tingkah laku komunikan. Perubahan tersebut bisa kearah yang negatif atau bisa kearah yang positif, tergantung dari sisi mana yang dikehendaki oleh komunikator tersebut. Namun perubahan yang dimaksud disini adalah perubahan sikap dan tingkahlaku komunikan kearah yang lebih baik dan bersifat positif. Kalau kita buat pembagian tugas, orang yang merubah dengan tangannya adalah para pejabat (penguasa), kata tangan di interpretasikan sebagai (kekuasaan atau kewenangan) seseorang yang mempunyai kekuatan fisik ataupun kekuatan politik, pengaruh,

managerial dan sebagainya. Kekuasaannya di pergunakan buat mempengaruhi orang melalui jalur komunikasi interpersonal terhadap orang yang dipimpinnya tentu akan berdaya tarik yang kuat. Tentu orang yang dipengaruhi akan menunjukkan sikap tertarik jika dilakukan dengan komunikasi yang efektif.

Merubah dengan lisan dalam konteks komunikasi adalah orang yang mempunyai kemampuan berbicara dengan komunikasi efektif. Kalau ditunjuk orangnya mereka adalah para motivator, ulama, kiyai, diplomat dan sebagainya. Kemampuan mereka berbicara akan membawa pengaruh yang sangat kuat pada perubahan sikap dan prilaku bagi siapapun yang mereka ajak berbicara.

e. Untuk Bermain dan Mencari Hiburan

Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah untuk saling berbagi cerita dan pengalaman berkenaan dengan berbagai hal masalah kehidupan, bercanda, bercerita dan berolah raga untuk menghabiskan waktu. Hal inidilakukan untuk mencari keseimbangan hidup, adanya waktu rileks, santai setelah kepenatan dan keseriusan di lingkungan kita.

f. Untuk Membantu Sesama

Komunikasi interpersonal sangat efektif digunakan untuk membujuk, melakukan konseling, konsultasi, memberikan motivasi dan sebagainya. Perlakuan demikian merupakan sebuah perwujudan dari kepedulian antara sesama yang disalurkan melalui bantuan moril.

6. Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal yang efektif telan lama dikenal sebagai salah satu dasar untuk berhasilnya suatu organisasi. Sebab itu menjadi sebuah keharusan bagi seorang pimpinan untuk mengetahui konsep-konsep dasar dari komunikasi agar dapat diterapkan dalam mengelola organisasi dengan efektif.

Untuk mengetahui komunikasi interpersonal tersebut efektif dengan tidaknya Joseph A. De Vito menguraikan yang dikutip oleh

Miftah Thoha, paling tidak memenuhi lima hal sebagai berikut:

a. Keterbukaan

Sikap terbuka dalam berkomunikasi amat besar pengaruhnya dalam pelaksanaan komunikasi interpersonal yang efektif. Kualitas sikap terbuka tersebut dapat diwujudkan ketika berinteraksi dengan orang lain dengan cara menanggapi secara jujur stimulus yang datang kepadanya.

Keterbukaan dalam sikap dimaksudkan agar diri masing-masing peserta tidak tertutup di dalam menerima informasi dan ada keinginan dalam dirinya untuk menyampaikan informasi dari dirinya bahkan juga informasi mengenai dirinya apabila dipandang relevan dalam rangka pembicaraan antarpribadi dengan lawan bicaranya. Sedangkan keinginan untuk menanggapi secara jujur semua stimulus yang datang kepadanya dapat dilakukan dengan sikap sewajarnya dan apa adanya.

Dalam keterbukaan tersebut bukan berarti tidak ada kritik, sanggahan maupun perbedaan pendapat. Karena baik kritik, sanggahan dan perbedaan pendapat itu juga merupakan bagian daripada keterbukaan sikap seseorang didalam komunikasi interpersonal. Dengan demikian orang yang sanggup menyampaikan apa yang berbeda dari dirinya merupakan sebuah kemampuan atau kompetensi interpersonal.

Apabila masing-masing mau berinteraksi secara terbuka terhadap apa yang dikatakan oleh masing-masing orang. Tidak ada yang paling buruk kecuali ketidakpedulian (*indifference*), dan tidak ada yang paling menyenangkan selain penghargaan atas perbedaan pendapat.

b. Empati

Berempati merupakan sebuah kemampuan bagi seseorang dalam berkomunikasi dengan merasakan perasaan orang lain, memahami penderitaan dan keluhan orang lain seperti penderitaan dan keluhannya sendiri.

Empati menurut Kartono dan Dali Gulo yang dikutip oleh Fuad Nashori, adalah kemampuan seseorang dalam memahami pikiran-pikiran dan perasaan- perasaan orang lain dengan cara menempatkan diri kedalam kerangka pedoman psikologis orang tersebut.

Aspek-aspek empati yang dikemukakan oleh para ahli psikolog diantaranya adalah David yang dikutip oleh Fuad Nashori, bahwa ada empat macam aspek empati yaitu:

- 1) *"Perspective taking*, yaitu kecendrungan seseorang untuk mengambil sudut pandang orang lain secara spontan
- 2) *Fantasy*, yaitu kemampuan seseorang untuk mengubah diri mereka secara imajinatif dalam mengalami perasaan dan tindakan dari karakter khayal dalam buku, film, sandiwara yang dibaca atau ditontonnya.
- 3) *Emphatic concern*, yaitu perasaan simpati yang berorientasi kepada orang lain dan perhatian terhadap kemandangan yang dialami orang lain.
- 4) *Personal distress*, yaitu kecemasan pribadi yang berorientasi pada diri sendiri serta kegelisahan dalam menghadapi setting interpersonal yang tidak menyenangkan. *Personal distress*, bisa disebut sebagai empati negatif (*negative emphatic*).

c. Dukungan

Dukungan merupakan sebuah pernyataan setuju atau pro terhadap sesuatu. Dengan melakukan dukungan dalam komunikasi antar pribadi maka akan tercapai komunikasi yang efektif. Dukungan bisa dilakukan dengan menyatakannya dan bisa dengan tanpa pernyataan kata-kata. Dukungan yang tidak dinyatakan melalui kata-kata bukanlah berarti pernyataan sikap anti atau negatif tapi bisa juga berupa pengungkapan rasa setuju terhadap sesuatu sebagai aspek positif dari komunikasi. Gerakan-gerakan seperti anggukan kepala, kedipan mata, senyum atau tepukan tangan merupakan dukungan positif yang tidak diucapkan.

d. Kepositifan

Salah satu faktor keberhasilan komunikasi interpersonal adalah adanya sikap dan perhatian yang positif terhadap diri seseorang. Kemudian sikap dan rasa perhatian yang positif tadi dikomunikasikan kepada orang lain, maka akan membawa dampak positif dan berkembang menjadi perhatian yang baik pula dari orang lain. Begitu juga sebaliknya jika komunikasi terjadi diawali dengan rasa negatif yang kemudian rasa negatif tadi dikomunikasikan kepada orang lain maka akan membawa dampak yang negatif yang berujung pada kegagalan komunikasi.

Kemudian agar terpeliharanya komunikasi yang baik dan efektif terhadap orang lain, perlu dikembangkan rasa prasangka yang baik terhadap terhadap siapapun yang menjadi lawan berbicara. Prasangka yang baik bertujuan untuk menumbuhkan kepercayaan dan keberanian dari orang lain untuk bersikap terbuka, berpartisipasi, dan berperan dalam kebersamaan.

Perasaan positif dalam situasi komunikasi umum, amat bermanfaat untuk mengaktifkan kerjasama. Tidak ada hal yang paling menyakitkan kecuali berkomunikasi dengan orang lain yang tidak tertarik atau tidak mau memberikan respon yang menyenangkan terhadap situasi yang dibicarakan.

e. Kesamaan

Komunikasi interpersonal akan sangat efektif jika orang-orang yang berkomunikasi tersebut memiliki rasa kesamaan satu dengan yang lainnya. Kesamaan itu merupakan karakteristik yang istimewa. Karena demikian, jika komunikasi mereka hendak efektif, haruslah diketahui kesamaan-kesamaan kepribadian diantara mereka tersebut. Dengan cara ini dimaksudkan agar terdapat "pengenalan tak terucapkan" bahwa kedua pihak yang berkomunikasi dihargai dan dihormati sebagai manusia yang mempunyai sesuatu yang penting dikontribusikan kepada sesamanya.

Kata lain dari kesamaan ini adalah apa yang disebut dengan konsep homophily. Homophily adalah kesamaan derajat antara pihak yang terikat dalam komunikasi antar pribadi, yaitu antara pihak pemberi dan penerima informasi.

James McCroskey, Cari Larson dan Mark Knapp menguraikan makna homophily yang dikutip Miftah Thoha dalam bukunya sebagai berikut:

"More effective communication occurs when source and receiver are homophilous. The more nearly alike the people in a communication transaction, the more likely they will share meanings". ("Komunikasi akan berlangsung lebih efektif kalau sumber dan penerimanya adalah homophilous. Semakin dekat kesamaan diantara orang-orang dalam transaksi komunikasi, semakin besar kemungkinan mereka menyamakan pengertian".

7. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah suatu komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Ciri dari komunikasi organisasi ini adalah berstruktur atau berhirarki. Komunikasi ini mempunyai struktur yang vertikal dan horizontal, dan sebagai akibatnya dapat pula berstruktur keluar organisasi. Struktur yang terakhir ini jika organisasi tersebut melakukan interaksi dengan lingkungannya.

Kalau dalam organisasi dikenal istilah adanya struktur formal dan informal maka dalam komunikasinya juga dikenal dengan adanya komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam susunan atau struktur organisasi. Adapun komunikasi informal atau arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut. Proses hubungan komunikasi informal tidak mengikuti jalur struktural, sehingga bisa saja terjadi seseorang yang

mempunyai struktur formal berada dibawah, berkomunikasi dengan seseorang yang berada di tingkat pimpinan.

8. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Sendjaja, dalam organisasi baik yang bersifat komersial maupun yang bersifat sosial proses komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut harus memiliki empat fungsi yaitu :

A. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (information-processing system). Maksudnya adalah seluruh karyawan/pegawai dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara baik dan tepat, informasi pada prinsipnya dibutuhkan oleh setiap orang yang memiliki perbedaan posisi dan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang tersebut dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun untuk upaya mengatasi konflik yang terjadi didalam organisasi, Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

B. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

- a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Di samping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of authority) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak

bergantung pada :Keabsahan pimpinan dalam penyampaian perintah, Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi, Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi, Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

- b. Berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

C. Fungsi Persuasif

Dalam mengelola suatu organisasi, baik kekuasaan maupun kewenangan tidak selalu membawa hasil sesuai seperti yang diharapkan. Karena itu, seorang pimpinan harus bisa melakukan persuasi terhadap bawahan dari pada selalu memberikan perintah, sebab pekerjaan yang dilaksanakan secara suka reia oleh karyawan atau pegawai akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar bila dibandingkan jika seorang pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

D. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berupaya menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan para karyawan atau pegawai dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, buletin dan lain- lain), dan laporan kemajuan organisasi, juga melalui saluran komunikasi informal seperti percakapan antarpribadi ketika waktu jam istirahat kerja, pertandingan olah raga maupun berupa kegiatan berdarmawisata. Pelaksanaan aktivitas seperti ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan keempat fungsi komunikasi dalam organisasi yang dikemukakan oleh Sendjaja tersebut peneliti melihat bahwa pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara terdapat beberapa fungsi tersebut yang dijalankan dalam lingkungan kerjanya, Seperti fungsi

informatif, dalam pelaksanaan kerjanya setiap informasi yang berasal dari pimpinan selalu disampaikan kepada bawahan melalui ceramah ketika apel pagi, juga melalui surat resmi ataupun dengan menuliskannya di papan informasi yang terletak diruangan kerja bagian umum, sehingga bawahan selalu mengetahui apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh organisasinya.

Fungsi lainnya yang cukup menonjol adalah fungsi integratif, seperti penerbitan buletin bulanan yang walaupun saat ini pengelolaannya masih dilakukan oleh bagian Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh. Meskipun buletin tersebut dikelola oleh provinsi dan terbitnyapun hanya satu kali dalam sebulan, namun buletin tersebut cukup membantu karyawan untuk mengetahui perkembangan yang terjadi baik di lingkungan internal kerjanya maupun pada lingkungan Kantor Wilayah Provinsi Aceh.

9. Saluran Komunikasi dalam Organisasi

Saluran komunikasi formal organisasi merupakan saluran komunikasi yang mengalir dalam rantai komando atau rantai tanggung jawab tugas yang telah ditentukan oleh organisasi. Menurut J. L. Gibson, Donnely & Ivancevich, terdapat tiga jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Robbins menjelaskan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi / kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi. Bahkan menurut Stoner dan Freeman, dua per tiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung secara vertikal antara atasan dan bawahan, sehingga peran komunikasi vertikal sangat penting dalam suatu organisasi. Komunikasi vertikal terbagi kepada

dua macam, seperti yang dijelaskan oleh Daft mengenai jenis-jenis komunikasi vertikal tersebut, bahwa pada prinsipnya komunikasi vertikal memiliki dua macam pola, yaitu seperti berikut:

b. Komunikasi ke bawah (Downward Communication)

Menurut Lewis, dikutip oleh Arni Muhammad, bahwa komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Komunikasi ke bawah mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari atasan kepada bawahan dengan arah ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari individu di tingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu hirarki organisasi. Pola komunikasi ini digunakan oleh atasan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Stoner dan Freeman mengatakan bahwa tujuan utama komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk menasihati, memberitahukan, mengarahkan, memerintah dan menilai bawahan serta untuk memberi anggota organisasi informasi mengenai tujuan dan kebijakan organisasi.

Beberapa contoh jenis komunikasi ke bawah antara lain berupa instruksi kerja, memo resmi, pengarahan kebijakan-kebijakan, prosedur, petunjuk, maupun peraturan, publikasi atau sosialisasi sasaran organisasi, dan umpan balik kinerja pegawai. Komunikasi atasan kepada bawahan memegang peranan penting karena berkaitan dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi.

Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan, mengarahkan

kinerja bawahan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas.

Komunikasi atasan kepada bawahan yang berkualitas dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi serta membangun keharmonisan dalam hubungan kerja. Sedangkan komunikasi atasan kepada bawahan yang tidak berjalan efektif akan merangsang munculnya persepsi negatif pegawai terhadap komunikasi yang terjalin dengan atasannya.

Persepsi negatif seseorang dapat muncul karena adanya ketidakpuasan individu terhadap objek yang menjadi sumber persepsinya. Hal ini dikarenakan persepsi berkaitan dengan terpenuhi atau tidaknya motif/kebutuhan seseorang. Kebutuhan pegawai untuk mendapatkan informasi yang memadai dari atasan mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan organisasi maupun yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban dalam pelaksanaan pekerjaannya, seringkali tidak dapat terpenuhi dan menyebabkan pegawai merasa tidak puas, sehingga menimbulkan persepsi negatif pegawai terhadap pola komunikasi dari atasan yang terjalin dalam organisasinya.

Kreps juga mengemukakan bahwa beberapa masalah yang sering muncul dalam komunikasi ke bawah berkaitan dengan ketidakjelasan pesan/tugas yang disampaikan atasan kepada bawahan, kurangnya perhatian kepada bawahan, serta ketidakpercayaan atasan terhadap kemampuan bawahan dalam menjalankan tugas. Berbagai permasalahan pada komunikasi ke bawah tersebut dapat berimplikasi pada outcome organisasi, sehingga diperlukan pengembangan sistem komunikasi ke bawah agar bisa lebih menggenjot produktivitas para pegawai untuk bekerja dalam organisasi. Menurut Arni Muhammad, Secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasi kepada lima tipe yaitu:

1. Instruksi Tugas

Instruksi tugas / pekerjaan merupakan penyampaian pesan kepada bawahan berupa arahan mengenai tatacara melaksanakan tugas-tugas mereka, yang disampaikan langsung oleh atasan, atau melalui diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, serta dengan cara memakai alat bantu yang dapat didengar atau dilihat seperti rekaman dan video.

2. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menerangkan mengenai tujuan dari tugas-tugas atau pekerjaan yang dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai pekerjaan dan tujuan dari organisasi. Singkatnya rasional pekerjaan adalah filosofi dari setiap aktivitas kantor dalam mencapai tujuan oraganisasi. Tujuan dari pesan rasional ini adalah untuk meningkatkan motivasi dan gairah para pegawai dengan menyentuh rasio mereka mengenai pentingnya sebuah tugas atau pekerjaan.

3. Ideologi

Pesan ideologi adalah pesan yang disampaikan oleh atasan untuk menumbuh kembangkan serta memperkuat rasa loyalitas, moral dan motivasi dari para pegawai terhadap atasan dan organisasi. Pesan ideologi merupakan pengembangan dari pesan rasional.

4. Informasi

Pesan informasi adalah pesan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan mengenai praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi dan lain-lain.

5. Balikan

Balikan adalah pesan berisi tanggapan atau respon atasan terhadap bawahan yang melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan balikan atasan akan memberikan masukan dan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan berupa kritikan maupun pujian.

Dengan demikian apabila kelima tipe komunikasi ke bawah tersebut dapat berjalan secara efektif dalam organisasi maka tentu akan menghasilkan suatu team work yang baik dan solid, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi, keharmonisan dan koordinasi kerja yang berdampak positif pada pencapaian target dan prestasi kerja. Menurut Robbins, komunikasi memegang fungsi pentransferan dan pengendalian. Kedua fungsi ini sangat erat kaitannya dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi.

Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif, mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik mencapai standar kinerja yang ditetapkan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota.

Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas.

c. Komunikasi ke atas (Upward Communication)

Komunikasi ke atas mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam hirarki organisasi. Stoner dan Freeman mengatakan bahwa fungsi utama komunikasi ke atas adalah untuk memberikan informasi kepada tingkat-tingkat yang lebih tinggi mengenai apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah. Beberapa contoh jenis komunikasi ke atas antara lain laporan kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, survai sikap karyawan, keluhan, dan diskusi atasan-bawahan. Menurut Pace yang pendapatnya dikutip oleh Arni Muhammad, bahwa komunikasi keatas mempunyai fungsi dan nilai tersendiri, fungsi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi ke atas dapat dijadikan sebagai acuan bagi atasan untuk membuat keputusan yang bijak.

2. Komunikasi ke atas untuk memperkuat apresiasi dan loyalitas para pegawai terhadap organisasi, dengan adanya kesempatan bagi mereka untuk menyatakan pendapat, ide dan gagasan mengenai proses jalannya organisasi.
3. Komunikasi ke atas mendorong munculnya dasar-dasar dari bawahan yang memungkinkan atasan dapat mengetahuinya.
4. Komunikasi ke atas dapat dijadikan sebagai alat ukur bagi atasan untuk menentukan apakah pesan ke bawah dapat dipahami oleh pegawai (bawahan) seperti yang diharapkan.
5. Komunikasi ke atas membantu para pegawai dalam mengatasi pekerjaan mereka serta memperkuat keterlibatan mereka dalam penyelenggaraan organisasi.

Hal-hal yang seharusnya disampaikan oleh karyawan kepada atasannya seperti yang disebutkan di atas tidaklah selalu menjadi kenyataan. Banyak kesulitan untuk mendapatkan informasi tersebut. Sharma yang pendapatnya dikutip oleh Arni Muhammad, mengatakan bahwa kesulitan itu mungkin disebabkan oleh beberapa hal di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya. Hasil studi memperlihatkan bahwa karyawan merasa bahwa mereka akan mendapat kesukaran bila menyatakan apa yang sebenarnya menurut pikiran mereka. Karena itu cara yang terbaik adalah mengikuti saja apa yang disampaikan pimpinannya.
2. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak tertarik kepada masalah mereka. Karyawan sering melaporkan bahwa pimpinan mereka tidak prihatin terhadap masalah-masalah mereka. Pimpinan dapat saja tidak berespons terhadap masalah karyawan dan bahkan menahan beberapa komunikasi ke atas, karena akan membuat pimpinan kurang baik menurut pandangan atasan yang lebih tinggi.
3. Kurangnya reward atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas. Seringkali pimpinan tidak memberikan penghargaan yang nyata kepada karyawan untuk memelihara

keterbukaan komunikasi ke atas.

4. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak dapat menerima dan berespons terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan. Pimpinan terlalu sibuk untuk mendengarkan atau karyawan susah untuk menemuinya.

Kombinasi dari perasaan-perasaan dan kepercayaan karyawan tersebut menjadikan penghalang yang kuat untuk menyatakan ide-ide, pendapat-pendapat atau informasi oleh bawahan kepada atasan.

d. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang se-level, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Menurut Daft, komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan. Kemudahan koordinasi ini dikarenakan adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relatif sama antara pihak-pihak yang berkomunikasi, serta adanya struktur formal yang tidak ketat.

e. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Koontz et al, mengatakan bahwa komunikasi silang ini tidak mengikuti hirarki organisasi tetapi memotong garis komando. Komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi, namun penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran lain. Penggunaan

komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit, juga akan mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan oleh organisasi.

10. Aspek-aspek Komunikasi Atasan Kepada Bawahan

Tubbs dan Moss mengemukakan aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang efektif, yaitu :

a. Pemahaman

Pemahaman merupakan penerimaan yang cermat dari karyawan mengenai isi pesan yang dimaksud oleh atasan. Isi pesan tersebut dapat bersifat verbal maupun nonverbal seperti memo, buku pedoman atau kebijakan. Karyawan diharapkan dapat memahami pesan yang disampaikan atasan sesuai dengan maksud atasan sehingga apa yang karyawan kerjakan tepat sasaran. Ketepatan pemahaman karyawan terhadap tugas-tugas atau perintah yang diberikan atasan sangat penting karena akan mempengaruhi bagaimana penerapannya dan hasil kerjanya, untuk itu organisasi perlu mengambil langkah yang tepat dalam memastikan bahwa semua pegawai memiliki keahlian yang perlu untuk menerjemahkan pesan-pesan secara efektif. Semakin dekat pesan yang diterjemahkan dengan maksud komunikator maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.

b. Perubahan Sikap

Komunikasi ditujukan untuk mempengaruhi karyawan baik dalam pendapat, sikap dan tindakan sesuai dengan yang diharapkan atasan, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi. Koontz et al, berpendapat bahwa komunikasi dapat dijadikan sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku dan memengaruhi perubahan. Dengan adanya komunikasi, koordinasi dan perubahan dapat dilakukan dengan baik.

c. Hubungan sosial yang baik

Komunikasi diharapkan dapat menimbulkan suatu hubungan sosial yang baik antara atasan dan bawahan dalam arti dapat menimbulkan kepercayaan antara kedua pihak, tidak terjadi kesalahpahaman,

menciptakan interaksi yang baik, atasan dapat mengendalikan dan memotivasi bawahan, sedangkan bawahan pun mau untuk dikendalikan dan dimotivasi oleh atasan.

d. Tindakan

Komunikasi dapat mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan yang dimaksud atasan, tanpa rasa keterpaksaan. Efektivitas komunikasi diukur dari tindakan nyata yang ditunjukkan oleh karyawan. Untuk dapat menimbulkan tindakan, atasan harus berhasil menanamkan pemahaman, meyakinkan karyawan agar mengubah sikap sesuai tujuan organisasi dan menumbuhkan hubungan yang baik dengan karyawan.

Lunandi juga mengemukakan aspek-aspek komunikasi sebagai berikut:

a. Mendengarkan

Komunikasi harus dilakukan oleh karyawan dengan pikiran dan hati serta segenap indra yang diarahkan pada atasan agar tujuan komunikasi dapat terjadi.

b. Pernyataan

Komunikasi pada hakikatnya adalah kegiatan yang menyatakan gagasan dan menerima umpan balik dengan cermat yang berarti menafsirkan pernyataan tentang gagasan orang lain. Untuk dapat menyampaikan gagasan kepada orang lain secara jelas, maka gagasan itu pun harus jelas pula bagi diri sendiri.

c. Keterbukaan

Keterbukaan karyawan diperlukan dalam menerima masukan dari atasan, merenungkan dengan serius dan mengubah diri bila perubahan yang dilakukan diyakini sebagai suatu pertumbuhan ke arah kemajuan.

d. Kepekaan

Kepekaan perlu dimiliki oleh pihak-pihak yang berkomunikasi. Kepekaan dalam hal ini dihubungkan dengan kemahiran membaca bahasa tubuh untuk melakukan komunikasi yang mengena.

e. Umpan Balik

Sebuah komunikasi disebut menghasilkan umpan balik apabila pesan yang disampaikan mendapat tanggapan yang dikirimkan kembali. Pemberian umpan balik memungkinkan atasan mengetahui lebih banyak mengenai diri sendiri. Umpan balik berdasar pada adanya suatu pengertian dan kepekaan akan hal tertentu.

11. Jenjang Komunikasi (Communication Escalator)

Atasan yang berbagi informasi kepada karyawan merupakan upaya untuk membangun langkah awal untuk melibatkan karyawan dalam organisasi, sehingga diharapkan karyawan dapat melihat permasalahan dari sudut pandang organisasi. Dengan berkomunikasi mengenai pekerjaan dengan karyawan, atasan juga dapat menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka hadapi.

Untuk menumbuhkan keterikatan tersebut, hendaknya komunikasi yang dilakukan atasan ke pada bawah tidak mengandung informasi pekerjaan melainkan juga mengandung pembentukan hubungan yang baik (relationship building). Proses melibatkan karyawan dalam permasalahan yang berkaitan dengan organisasi berturut-turut akan menghasilkan kesadaran (awareness) kemudian menghasilkan pengertian (understanding), dukungan (support), keterlibatan (involvement), dan akhirnya komitmen (commitment). Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing tahap dalam tangga komunikasi:

a. Kesadaran (Awareness)

Kesadaran dapat dicapai melalui pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya.

b. Pengertian (Understanding)

Proses pemberian informasi dilakukan dengan cara yang lebih akrab, intens dan penuh perhatian sehingga menghasilkan pemahaman yang diinginkan. Cara-cara yang dapat ditempuh misalnya melalui road show dan presentasi.

c. Dukungan (Support)

Dukungan merupakan satu tahap komunikasi dimana karyawan menjadi ingin tahu dan mencari klarifikasi mengenai pekerjaan, sehingga karyawan mencari pihak-pihak (supporter) yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan. Dua cara yang sering dilakukan dalam tahap ini adalah seminar dan pelatihan.

d. Keterlibatan (Involvement)

Keterlibatan merupakan suatu tahap komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya. Keterlibatan ini dapat ditingkatkan melalui pertemuan tim/kelompok (team meeting), workshops dan forum umpan balik (feed back forums).

e. Komitmen (Commitment)

Komitmen merupakan level tertinggi dalam tangga komunikasi. Komitmen dapat dicapai melalui pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan dan bawahan yang baik serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

Berdasarkan Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan kepada bawahan diharapkan dapat memperoleh komitmen yang tinggi dari karyawan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Berbicara tentang dua posisi ini, pasti akan kita temukan perbedaan yang sangat-sangat jelas. Masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda pula tentunya. Seperti apakah karakter yang musti dimiliki oleh seorang pemimpin, dan seperti apa pula karakter yang dimiliki bawahan. Konon jumlahnya terlampau banyak dari pada jumlah pemimpin.

Apabila disodorkan dua opsi: jadi bawahan dan jadi pimpinan, manakah yang akan anda iytakan. Jadi bawahan atau pimpinan ? Tentunya musti difahami dengan sungguh-sungguh bahwa, tidak ada sesuatu yang tidak ber-resiko. Dua opsi yang ditawarkan di atas pun sarat dengan resiko-resiko positif dan negatif. Jadi jangan keburu bangga, bila anda menjadi satu

diantara dua opsi tersebut. Di balik dua status yang sangat beda, tersirat beribu konsekuensi yang harus *-bisa berarti wajib-* diemban oleh penyandanginya.

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. (organisasi, 2013).

Istilah pemimpin dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama yaitu “pimpin”, dan berikut dikemukakan beberapa pengertian pemimpin :

1. Pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.
2. Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu: karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin,
3. Pemimpin adalah seseorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan/kelebihan disuatu bidang sehingga mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
4. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan/kekhurusan dalam satu bidang, sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan (Kartini Kartono, 1994)

Menjadi pemimpin adalah amanah yang harus dilaksanakan dan dijalankan dengan baik oleh pemimpin tersebut, jika pemimpin dilihat dari sisi bahasa Inggris menjadi “LEADER”, yang mempunyai tugas untuk me-LEAD anggota disekitarnya. sebagaimana telah dijelaskan dalam Al Quran:

QS. An-Nisaa': 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ
 إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا (٥٨)

58. Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.

Ayat ini memerintahkan agar menyampaikan “amanat” kepada yang berhak. Pengertian “amanat” dalam ayat ini, adalah sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kata “amanat” dengan pengertian ini sangat luas, meliputi “amanat” Allah SWT kepada hamba-Nya, amanat seseorang kepada sesamanya dan terhadap dirinya sendiri.

Amanat Allah SWT terhadap hamba-Nya yang harus dilaksanakan antara lain ; melaksanakan apa yang diperintahkan-Nya dan menjauhi larangan-Nya. Semua nikmat Allah SWT berupa apa saja hendaklah kita manfaatkan untuk taqarrub (mendekatkan diri) kepada-Nya.

Amanat seseorang terhadap sesamanya yang harus dilaksanakan antara lain ; mengembalikan titipan kepada yang punya dengan tidak kurang suatu apapun, tidak menipunya, memelihara rahasia dan lain sebagainya

Menjelaskan QS. an-Nisaa':59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ
 إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا
 (٥٩)

59. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Ayat 59 ini memerintahkan agar kaum muslimin taat dan patuh kepada-Nya, kepada rasul-Nya dan kepada orang yang memegang

kekuasaan di antara mereka agar tercipta kemaslahatan umum. Untuk kesempurnaan pelaksanaan amanat dan hukum sebaik-baiknya dan seadil-adilnya, hendaklah kaum muslimin ;

1. Taat dan patuh kepada perintah Allah SWT dengan mengamalkan isi kitab suci al-Qur'an, melaksanakan hukum-hukum yang telah ditetapkan-Nya, sekalipun dirasa berat, tidak sesuai dengan keinginan dan kehendak pribadi. Sebenarnya segala yang diperintahkan Allah SWT itu mengandung maslahat dan apa yang dilarang-Nya mengandung mudarat.
2. Melaksanakan ajaran-ajaran yang dibawa Rasulullah SAW pembawa amanat dari Allah SWT untuk dilaksanakan oleh segenap hamba-Nya. Dia ditugaskan untuk menjelaskan kepada manusia isi al-Qur'an.
3. Patuh kepada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan ulil amri adalah orang-orang yang memegang kekuasaan di antara mereka. Apabila mereka telah sepakat dalam suatu hal, maka kaum muslimin berkewajiban melaksanakannya dengan syarat bahwa keputusan mereka tidak bertentangan dengan kitab al-Qur'an dan hadits. Kalau tidak demikian halnya, maka kita tidak wajib melaksanakannya, bahkan wajib menentangnya, karena tidak dibenarkan seseorang itu taat dan patuh kepada sesuatu yang merupakan dosa dan maksiat pada Allah SWT.
4. Kalau ada sesuatu yang diperselisihkan dan tidak tercapai kata sepakat, maka wajib dikembalikan kepada al-Qur'an dan hadits. Kalau tidak terdapat di dalamnya haruslah disesuaikan dengan (kiaskan kepada) hal-hal yang ada persamaan dan persesuaiannya di dalam al-Qur'an dan sunnah Rasulullah SAW

Sedangkan makna LEADERSHIP yang dimaksud disini adalah :

1. Loyalty, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memeberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
2. Educate, seorang pemimpin mampu mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan tacit knowledge pada rekan-rekannya

3. Advice, memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada
4. Discipline, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam aktivitasnya.

Beberapa pengertian pemimpin menurut para ahli :

1. Brown (1936) berpendapat bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, akan tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Dalam hal sama, Krech dan Crutchfield memandang bahwa dengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam kelompok ia berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan aktivitas kelompok.
2. Dan dalam kajian teori kelompok 3 menyebutkan Schneider, Donaghy dan Newman memberikan penegasan sebagai berikut:“pemimpin didefinisikan sebagai seseorang yang secara formal diberi status tertentu melalui pemilihan, pengangkatan, keturunan, revolusi atau cara-cara lain. Kepemimpinan mengacu kepada perilaku yang ditunjukkan seseorang atau lebih individu dalam kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuannya.”
3. Menurut Robert Tanenbaum, Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.
4. Menurut Prof. Maccoby, Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan. (Daswati, 2012).

Pemimpin lain pula bawahan. Bagaimana pula dengan karakter bawahan?. Baik, kita akan mulai dari pertanyaan-pertanyaan yang tersimpan dalam otaknya adalah, apa saja hak-hak yang akan saya dapatkan?

Bawahan, adalah orang yang biasanya bekerja lebih termotivasi oleh emosinya. Bawahan akan mencari kesenangan terlebih dahulu, baru kemudian

melakukan pekerjaan. Ia suka menunggu momentum. Setelah ada momentum baru ia akan berbuat. Jadi sifatnya hanya reaktif belaka.

Sikapnya lebih mengendalikan tindakan dan ketika masalah-masalah timbul, ia akan berhenti dari berkarya. Keputusan apapun yang diambil selalu berdasar popularitas.

Karakter adalah fluktuatif sifatnya tidak konstan. Artinya seiring perjalanan waktu karakter seorang akan mengalami perubahan-perubahan. Dan karakter juga bukan sesuatu yang abadi atau kekal. Ia akan mengalami gelombang longitudinal dalam safarnya di alam karya ini.

Masih banyak waktu untuk memperbaiki diri. Tiada kata terlambat untuk sebuah kebaikan. Kita memang harus bisa tumbuh sendiri, membangun sendiri atas diri kita sendiri menjadi yang lebih baik. Dan harus berusaha menyiapkan *kado* yang terbaik bagi diri sendiri.

Kita kembali tentang kepemimpinan, Gary Yukl berpendapat yang dikutip oleh Sukarso at al, mendefenisikan kepemimpinan adalah: "*Leadership is the process of influencing other to understand ang agree about what needs to be done ang how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objeetives*", jika diartikan dalam bahasa Indonesia: kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Defenisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi prilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa- peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Sedangkan Ari Ginanjar Agustian mendefenisikan, kepemimpinan adalah sebuah pengaruh, dia berangkat dari sebuah kepercayaan yang terbentuk dari sifat rahman dan rahim-Nya, intergritas, bimbingan dan kepribadian. Shalat

adalah suatu bentuk pelatihan mental yang menghasilkan manusia yang bersifat rahmandan rahim, yang dibentuk dengan ucapan *Bismillahirrahmaanirrahiim* sebelum mulai bertindak.

Dari aspek defenisi tersebut, terdapat tiga komponen penting dalam kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

a. Pengaruh

Kepemimpinan adalah pengaruh, dimana kepemimpinan terjadi karena adanya proses pengaruh. Pemimpin mempengaruhi bawahan atau pengikut kearah yang diinginkan.

b. Legitimasi

Kepemimpinan adalah legitimasi, legitimasi adalah pengakuan, pengukuhan atau pengesahan kedudukan pemimpin, dan legitimasi juga merupakan posisi formal dari kekuasaan (power) dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki legitimasi institusional atau legitimasi personal dapat mempengaruhi atau memerintah bawahan atau pengikut, dan bawahan atau pengikut rela dipengaruhi dan diperintah oleh pimpinan yang memiliki legitimasi.

c. Tujuan

Kepemimpinan adalah pencapaian tujuan, yaitu pencapaian tujuan individu, tujuan kelompok, dan tujuan organisasi. Pemimpin berusaha mencapai keseimbangan antara tujuan organisasi dengan keinginan bawahan/pengikut agar menyenangkan dan lebih bergairah untuk bekerja.

Sedangkan Veithzal menyimpulkan bahwa hakikat kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah sebuah proses memengaruhi atau memberi contoh kepada bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Kepemimpinan adalah seni memengaruhi dan mengarahkan atau membujuk orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama mencapai tujuan.
3. Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan.

2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi berhubungan dengan pemecahan masalah, dan pemeliharaan kelompok kerja. Fungsi tersebut mencakup penetapan struktur tugas, memberi petunjuk penyelesaian, memberikan informasi dan pendapat. Juga mencakup segala sesuatu yang berhubungan dengan penyelesaian masalah kelompok atau organisasi agar dapat berjalan baik dan efektif serta pencegahan terjadinya perbedaan pendapat yang membawa dampak negatif terhadap kestabilan penyelenggaraan organisasi.

Menurut H. Malayu S. P. Hasibuan yang pendapatnya dikutip oleh Sukarso, mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan dan merealisasikan keputusan itu.
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen.
4. Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan bersemangat.
5. Mengembangkan imajinasi, kreativitas, dan loyalitas bawahan.
6. Pemrakarsa, penggiatan, dan pengendalian rencana.
7. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.
8. Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan.
9. Pengembangan bawahan melalui pendidikan dan pelatihan.
10. Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu.
11. Memelihara aktivitas-aktivitas perusahaan sesuai dengan izinnya.
12. Mempertanggungjawabkan semua tindakan kepada pemilik, karyawan, dan pemerintah.
13. Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
14. Pemberian kompensasi, ketenangan, dan keselamatan bagi karyawan.
15. Meningkatkan produktivitas organisasi dan alokasi sumber daya serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
16. Menciptakan perubahan/pembaharuan/reformasi. "

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Veithzal dan Mulyadi, ada

lima fungsi pokok kepemimpinan dalam operasionalnya yaitu:

1. Fungsi instruksi
2. Fungsi konsultasi
3. Fungsi partisipasi
4. Fungsi delegasi
5. Fungsi pengendalian

Untuk lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi instruksi adalah sebuah posisi bagi atasan sebagai komunikator yang memberikan perintah, menentukan sesuatu yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, dan kapan dikerjakan perintah tersebut secara efektif dan efisien. Maka seorang pemimpin harus bisa mengarahkan dan menggerakkan para karyawan dengan memberikan semangat dan motivasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.
2. Fungsi konsultasi adalah untuk mencari bahan pertimbangan dengan berkonsultasi kepada orang-orang yang dipimpinnya yang mungkin mempunyai informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi dapat dilakukan dengan dua tahap yaitu tahap pertama sebelum keputusan tersebut dibuat dan tahap setelah keputusan tersebut ditetapkan atau sedang dalam pelaksanaan. Tujuan konsultasi tersebut adalah untuk mendapatkan masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan penyempurnaan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan demikian diharapkan keputusan-keputusan tersebut mendapat dukungan dan lebih mudan menjalankannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
3. Fungsi partisipasi adalah pemimpin atau atasan melibatkan setiap komponen organisasi dalam menetapkan suatu keputusan maupun dalam melaksanakannya. Sehingga setiap individu bekerja tanpa ada rasa keterpaksaan karena segala setiap sesuatu yang dikerjakannya adalah sebagai keputusan yang telah disepakati bersama.

4. Fungsi delegasi adalah fungsi yang dilaksanakan dengan cara pelimpahan wewenang pada seseorang untuk menetapkan keputusan dengan atau tanpa persetujuan dari pimpinan terlebih dahulu. Orang yang menerima delegasi adalah orang yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan pimpinan.
5. Fungsi pengendalian adalah kemampuan pemimpin dalam mengatur setiap pegawai dan aktivitas organisasi secara terarah dengan saling berkoordinasi secara efektif untuk mencapai tujuan bersama secara maksimal. Pengendalian para pegawai dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan

C. Kesantunan

1. Teori Kesantunan Dalam Komunikasi

Ada sejumlah pakar yang telah menulis mengenai teori kesantunan berbahasa. Diantaranya adalah Lakoff (1973), Fraser (1978), Brown dan Levenson (1978), Leech (1983), dan Pranowo (2009).

A. Robin Lakoff

Lakoff (1973) mengatakan kalau tuturan kita ingin terdengar santun di telinga pendengar atau lawan tutur kita, ada tiga buah kaidah yang harus kita patuhi. Ketiga buah kaidah kesantunan itu adalah formalitas (formality), ketidak tegasan (hesitancy), dan persamaan atau kesekawanan (equality or camaraderie). Ketiga kaidah itu apabila dijabarkan, maka yang pertama kualitas, berarti jangan memaksa atau angkuh (aloof); yang kedua ketidaktegasan berarti buatlah sedemikian rupa sehingga lawan tutur dapat menentukan pilihan (option) dan yang ketiga persamaan atau kesekawanan, berarti bertindaklah seolah-olah anda dan lawan tutur anda menjadi sama. Jadi, menurut Lakoff, sebuah tuturan dikatakan santun apabila ia tidak terdengar memaksa atau angkuh, tuturan itu memberi pilihan kepada lawan tutur, dan lawan tutur merasa tenang. Ketiga tuturan berikut kiranya memenuhi harapan Lakoffit :

1. Kami mohon bantuan Anda untuk turut membiayai anak-anak yatim itu.

2. Mari kita bersama-sama membantu membiayai anak-anak yatim itu.
3. Kami bangga bahwa Anda mau membantu membiayai anak-anak yatim itu. Bandingkan dengan tuturan berikut yang tidak mematuhi ketiga kaidah Lakoff di atas.
4. Anda harus membantu kami membiayai anak-anak yatim itu.
5. Anda tentu dapat membantu membiayai anak-anak yatim itu.
6. Dosa-dosa dan segala kesalahan Anda tentu akan dihapus Allah kalau anda mau membantu membiayai anak-anak yatim itu.

B. Bruce Fraser

Fraser (1978) dan dalam Gunarwan (1994) membahas kesantunan berbahasa bukan atas dasar kaidah-kaidah, melainkan atas dasar strategi. Fraser juga membedakan kesantunan (politeness) dari penghormatan (deference). Bagi Fraser (1978) kesantunan adalah properti yang diasosiasikan dengan tuturan dan di dalam hal ini menurut pendapat si lawan tutur, bahwa si penutur tidak melampaui hak-haknya atau tidak mengingkari dalam memenuhi kewajibannya. Sedangkan penghormatan adalah bagian dari aktifitas yang berfungsi sebagai sarana simbolis untuk menyatakan penghargaan secara reguler. Jadi, kalau seseorang tidak menggunakan bahasa sehari-hari kepada seorang pejabat di kantornya, maka orang itu telah menunjukkan hormat, menurut Fraser belum tentu berperilaku santun karena kesantunan adalah masalah lain.

Mengenai definisi kesantunan dari Fraser, menurut Gunarwan (1994) ada tiga hal yang perlu diulas. Pertama, kesantunan itu adalah property atau bagian dari tuturan; jadi, bukan tuturan itu sendiri. Kedua, pendapat pendengarlah yang menentukan apakah kesantunan itu terdapat pada sebuah tuturan. Mungkin saja sebuah tuturan dimaksudkan sebagai tuturan yang santun oleh si penutur, tetapi di telinga lawan tutur, tuturan itu ternyata tidak terdengar santun; begitu pula sebaliknya. Ketiga, kesantunan itu dikaitkan dengan hak dan kewajiban peserta pertuturan. Artinya, apakah sebuah tuturan terdengar santun atau tidak diukur berdasarkan (a) apakah si penutur tidak melampaui haknya terhadap lawan

tuturnya; dan (b) apakah si penutur memenuhi kewajibannya kepada lawan tuturnya itu.

Persoalan kita sekarang, apakah yang dimaksud dengan hak dan kewajiban itu di dalam suatu penuturan. Yang dimaksud dengan hak di sini adalah sesuatu yang menjadi milik penutur atau lawan tutur; dan yang dimaksud dengan kewajiban adalah keharusan yang harus dilakukan oleh peserta pertuturan. Di antara hak-hak penutur dalam suatu proses pertuturan adalah hak untuk bertanya, misalnya. Namun, hak ini bukanlah tanpa batas. Maksudnya, ada pertanyaan yang boleh dilakukan kepada lawan tutur akan tetapi, ada pula tidak boleh atau tidak pantas dilakukan umpamanya dua orang yang baru saling mengenal yang bertemu di lobi hotel (terutama bila keduanya berjenis kelamin yang sama) boleh saja yang seorang bertanya “Tinggalnya di kamar berapa?” dan pertanyaan itu terdengar sopan. Akan tetapi pertanyaan yang sama akan terdengar tidak santun bila si penanya adalah pria dan di Tanya adalah wanita, dan keduanya baru saja saling berkenalan di lobi hotel.

Salah satu yang menjadi kewajiban peserta pertuturan adalah kewajiban untuk menjawab. Tindakan tidak menjawab merupakan tindakan yang tidak santun. Tentu saja ia mempunyai hak untuk tidak menjawab misalnya bila pertanyaan terdengar tidak santun.

C. Brown dan Levinson

Pakar lain, Brown dan Levinson (1979), mengatakan teori kesantunan berbahasa itu berkisar atas nosi muka (face). Semua orang yang rasional punya muka (dalam arti kiasan tertentu); dan muka itu harus dijaga, dipelihara, dan sebagainya. Ungkapan-ungkapan dalam bahasa Indonesiaseperti kehilangan muka, menyembunyikan muka, menyelamatkan muka, dan mukanya jatuh, mungkin lebih bisa menjelaskan konsep muka ini dalam kesantunan berbahasa. Muka ini harus dijaga, tidak boleh direndahkan orang.

Brown dan Levinson mengatakan muka itu ada dua segi yaitu muka negative dan muka positif. Apa maksudnya? Apa yang dimaksud dengan muka negative dan muka positif itu?

Muka negative itu mengacu pada citra diri setiap orang yang rasional yang berkeinginan agar ia dihargai dengan jalan membiarkannya bebas melakukan tindakan atau membiarkannya bebas sesuatu dari keharusan mengerjakannya sesuatu. Bila tindak tuturnya bersifat direktif (misalnya perintah atau permintaan) yang terancam adalah muka negative. Hal ini karena dengan memerintah atau meminta seseorang melakukan sesuatu, kita sebenarnya telah menghalangi kebebasannya untuk melakukan (bahkan untuk menikmati tindakannya). Umpamanya, kita suruh seseorang yang sedang duduk-duduk asyik membaca Koran untuk mengerjakan sesuatu. Ini sama artinya dengan tidak membiarkannya melakukan dan menikmati kegiatannya itu. Tergantung kepada siapa dia ini dan juga kepada bentuk ujaran yang kita gunakan, orang itu dapat kehilangan muka. Mukanya terancam, dan muka yang terancam itu adalah muka negative.

Sedangkan yang dimaksud dengan muka positif adalah sebaliknya, yakni mengacu pada citra diri setiap orang yang rasional, yang berkeinginan agar yang dilakukannya, apa yang dimilikinya atau apa yang merupakan nilai-nilai yang ia yakini, sebagai akibat dari apa yang dilakukan atau dimilikinya itu, diakui orang lain sebagai suatu hal yang baik, yang menyenangkan, yang patut dihargai, dan seterusnya. Misalnya orang yang memiliki mobil BMW (salah satu mobil mahal); tetapi kepadanya dikatakan Ah baru BMW, belum Rolls Royce. Dapat saja merasa bahwa yang dimilikinya itu (yang tidak semua orang mampu membelinya) tidak dihargai orang. Muka positifnya terancam jatuh. Tindak tutur mengkritik (yang termasuk tindak tutur ekspresif) dapat juga mengancam muka positif seseorang. Hal ini karena dengan mengkritik kita tidak menghargai atau tidak mengakui apa yang telah dilakukan orang yang kita kritik itu sebagai sesuatu yang baik, yang benar, yang patut dihargai, dan sebagainya.

Menurut Brown dan Levinson (1978) sebuah tindak tutur dapat merupakan ancaman terhadap muka. Tindak tutur seperti ini oleh Brown dan Levinson disebut sebagai Face Threatening Act (FTA) untuk mengurangi kekerasan ancaman itulah di dalam berkomunikasi kita tidak

harus selalu menaati. Prinsip kerja sama dalam pertuturan yang diajukan oleh Gries (1975, lihat kembali subbab 3. 5) dan kita jadi harus menggunakan prinsip kesantunan yang dikemukakan Leech.

Karena ada dua sisi muka yang terancam yaitu muka negative dan muka positif maka kesantunan pun dibagi menjadi dua, yaitu kesantunan negative untuk menjaga muka negative, dan kesantunan positif untuk menjaga muka positif. Sopan santun dalam pertuturan direktif termasuk kedalam kesantunan negative yang dapat diartikan sebagai usaha untuk menghindari konflik penutur – lawan tutur.

Apakah yang terancam selalu muka lawan tutur, seperti pada contoh lawan tutur pemilik mobil BMW di atas. Sebenarnya penuturpun dapat terancam mukanya oleh tindak tuturnya sendiri. Sebuah ajakan misalnya, dapat membuat muka penuturnya terancam. Umpamanya seorang pemuda (sebagai penutur) dapat melindungi mukanya dari ancaman itu dengan menggunakan tindak tutur tidak langsung. Jadi penggunaan tuturan “Malam minggu punya acara apa?” dari pada menggunakan tindak tutur langsung “Mari nonton film malam minggu ini” (misalnya dituturkan oleh seorang pemuda kepada gadis yang ditaksirnya) dapat ditafsirkan sebagai strategi untuk melindungi muka. Kalau ajakan itu ditolak si pemuda dapat menyelamatkan mukanya (apalagi kalau di tempat umum) dengan boleh bertutur “siapa yang mengajak nonton ? saya kan hanya bertanya apakah situ punya acara”. Dengan demikian ancaman terhadap muka penutur dapat dihindarkan.

Brown dan Levinson (1978) juga mengusulkan untuk menghindari ancaman terhadap muka itu, caranya penutur harus “memperhitungkan” derajat keterancaman sebuah tindak tutur (yang akan ia tuturkan) dengan mempertimbangkan di dalam situasi yang biasa, factor factor (1) jarak social di antara penutur dan lawan tutur; (2) besarnya perbedaan kekuasaan atau dominasi di antara keduanya; dan (3) status relative jenis tindak tutur di dalam kebudayaan yang bersangkutan (artinya, ada tindak tutur orang di dalam suatu kebudayaan di anggap tidak

terlalu mengancam muka dan sebagainya). Lalu berdasarkan perkiraan itu, si penutur memilih strategi.

Bagaimana bentuk strategi itu, tergantung pada jenis kesantunannya, yaitu kesantunan negatif (ada yang menyebutnya deferensial) atau kesantunan positif (ada yang menyebutkan kesantunan afirmatif). Berikut didaftarkan strategi untuk kesantunan negative yang diangkat dari Gunarwan (1994). Namun, perlu dicatat istilah positif dan negatif di sini tidak berkaitan dengan baik dan buruk:

1. Gunakan tuturan tidak langsung (yang secara konvensional digunakan oleh masyarakat yang bersangkutan). Simak contoh berikut:
"Bolehkah saya minta tolong ibu mengambilkan buku itu?"
2. Gunakan pagar (hedge). Simak contoh berikut:
"Saya sejak tadi bertanya – Tanya dalam hati, apakah Bapak mau menolong saya?"
3. Tunjukkan sikap pesimis. Simak contoh berikut:
"Saya ingin minta tolong, tetapi saya takut Bapak tidak tersedia."
4. Minimalkan paksaan. Simak contoh berikut:
"Boleh saya mengganggu bapak barang sebentar?"
5. Berikan penghormatan. Simak contoh berikut:
"Sayamohon bantuan ibu, saya tau Ibu selalu berkenan membantu."
6. Mintalah maaf. Simak contoh berikut:
"Sebelumnya saya minta maaf atas kenakalan anak saya ini, tetapi ..."
7. Pakailah bentuk impersonal yaitu dengan tidak menyebutkan penutur dan lawan tutur. Simak contoh berikut:
"Tampaknya meja ini perlu dipindahkan"
8. Ujarkan tindak tutur itu sebagai kesantunan yang bersifat umum. Simak contoh berikut:
"Penumpang tidak diperkenankan merokok di dalam bus."

Selanjutnya di daftar strategi-stategi untuk kesantunan positif menurut Brown dan Levinson (1978) diangkat dari pramujiyono (2008) adalah sebagai berikut:

1. Memperhatikan kesukaan, keinginan, dan kebutuhan lawan tutur. Simak contoh berikut:
 - a. "Aduh, baru potong rambut, ya!"
 - b. "Kamu pasti lapar ya, tadi kan belum sarapan!"
2. Membesar-besarkan perhatian, persetujuan, dan simpati kepada lawan tutur. Simak contoh berikut:
 - a. "Wah, sepatumu bagus sekali. Beli di mana ya?"
 - b. "Masakanmu hebat sekali. Benar-benar enak!"
3. Mengintensifkan perhatian penutur dengan mendramatisasikan peristiwa dan fakta. Simak contoh dan berikut:
 - a. "Saya turun tangga dan tahu kamu apa yang kamu lihat..."
 - b. "Kamu tahu ... ribuan satpol pp bentrok dengan ribuan warga koja, Tanjung priok dan apa hasilnya ...tiga orang satpol pp tewas!"
4. Menggunakan penanda identitas kelompok (seperti bentuk sapaan, dialek, jargon atau slang). Simak contoh berikut:
 - a. "Loh, panjenengan mau ke mekkah juga?" (panjenengan=anda)
 - b. "Bagaimana dul, jadi ikut ngga?" (ngga = tidak)
5. Mencari persetujuan dengan topik yang umum atau mengulang sebagian atau seluruh ujaran penutur (lawan tutur). Simak pertuturan berikut:
 - a. "Saya sudah dua kali menelpon, tetapi tidak diangkat"
 - b. "Oh, sudah dua kali menelpon ya?"
6. Menghindari ketidaksetujuan dengan pura-pura setuju, persetujuan yang semu (*psedo agreement*), menipu untuk kebaikan (*white lies*), atau pemagaran opini (*hedging opinion*) simak pertuturan berikut.
 - a. A : "Nanti tolong berkas-berkas di meja ini dirapihkan, ya!"
B : "Baik!" (padahal sebenarnya tidak mau merapihkan).
 - b. A : "Bagaimana, masakanku enak ya, pak?"
B : "Oh, ya, enak sekali" (berbohong untuk menyenangkan A).
 - c. A : "Kamu tidak cinta pada gadis itu?"
B : "Disatu sisi, ya!" (pemagaran).

7. Menunjukkan hal-hal yang dianggap mempunyai kesamaan melalui basa-basi (*small talk*) dan peranggapan (*presupposition*). Simak contoh berikut:
 - a. "Gimana, semalam nonton tinju kan!"
 - b. "Aku kira kamu pasti sangat lapar!"
8. Menggunakan lelucon. Simak contoh berikut:

"Motormu yang sudah butut itu sebaiknya untukku saja, ya!"
9. Menyatakan paham atau mengerti akan keinginan lawan tutur. Simak contoh berikut:

"Aku tahu kamu tidak suka pesta, tetapi yang ini sangat luar biasa, datang ya?"
10. Memberikan tawaran atau janji. Simak contoh berikut:

"Aku pasti akan membayar utangku besok, jangan khawatir"
11. Menunjukkan keoptimisan. Simak contoh berikut:

"Tidak masalah! Semuanya ini akan dapat saya selesaikan semuanya besok!"
12. Melibatkan penutur dan lawan tutur dalam aktivitas. Simak contoh berikut:

"Sebaiknya kita beristirahat dulu sebentar!"
13. Memberikan pertanyaan atau meminta alasan. Simak contoh berikut:

"Mengapa anda tidak jadi datang kerumah saya?"
14. Menyatakan hubungan secara timbal balik (resiprokal). Simak contoh berikut:

"Saya mau mengerjakan ini untukmu, kalau kamu mau membuatkan saya secangkir kopi!"
15. Memberikan hadiah (barang, simpati, perhatian, kerjasama) kepada lawan tutur. Simak contoh berikut:

"Saya akan membantumu pada setiap waktu. "

Pada intinya teori yang disampaikan Brown dan Levinson, lebih menitik beratkan pada kesenangan lawan tutur. Bagaimana lawan tutur kita merasa dirinya sedang tidak dibawah paksaan atau perintah. Terkadang demi kebaikan, kita berbohong senantiasa mendukungnya juga

diperbolehkan, selama itu tidak berlebihan. Karena dengan begitu, kebaikan juga akan berbalik pada kita, kita akan dengan mudah mendapat bantuan dari lawan tutur kita. Oleh Karena itu, menjaga perasaan lawan tutur sangatlah penting menurut Brown dan Levinson ini.

D. Geoffrey Leech

Pakar lain yang memberi teori tentang kesantunan berbahasa adalah Leech (1983). Beliau mengajukan teori kesantunan berdasarkan prinsip kesantunan (*politeness principles*), yang dijabarkan menjadi maksim (ketentuan, ajaran). Keenam maksim itu adalah maksim kebijaksanaan (*tact*), penerimaan (*generosity*), kemurahan (*approbation*), kerendahan hasil (*modesty*), kesetujuan (*agreement*), kesimpatian (*sympathy*).

1. Maksim kebijaksanaan menggariskan bahwa setiap peserta pertuturan harus meminimalkan keuntungan bagi orang lain. Contoh berikut (16) sampai dengan (19) dari Leech yang memiliki tingkat kesantunan yang berbeda. Tuturan dengan nomor kecil memiliki tingkat kesantunan yang lebih rendah dibandingkan dengan tingkat kesantunan dengan nomor yang lebih besar. (16) *answer the phone!* (17) *will you answer the phone?* (18) *can you answer the phone?* (19) *would you mind answering the phone?* Dalam bahasa Indonesia contoh (20) sampai dengan (24) yang diangkat dari Wijana (1996) dapat dipertimbangkan kesantunannya.

(20) *Datang kerumah saya!*

(21) *Datanglah kerumah saya!*

(22) *Silahkan datang kerumah saya*

(23) *Sudilah kiranya datang kerumah saya!*

(24) *Kalau tidak keberatan sudilah datang kerumah saya!*

Bedasarkan contoh di atas dikatakan bahwa:

2. Semakin panjang seseorang semakin besar pula keinginan orang itu untuk bersikap santun kepada lawan tuturnya.
3. Tuturan yang diutarakan secara tidak langsung, lebih santun dibandingkan dengan tuturan yang diutarakan secara langsung.

4. Memerintah dengan kalimat berita atau kalimat Tanya dipandang lebih santun dibandingkan dengan kalimat perintah (imperative).

Kalau dalam tuturan penutur berusaha memaksimalkan keuntungan orang lain, maka lawan tutur harus pula memaksimalkan kerugian dirinya, bukan sebaliknya. Silahkan bandingkan pertuturan (25) yang mematuhi maksim kebijaksanaan dan pertuturan (26) yang melanggar. (25) A : mari saya bawakan tas bapak! B : jangan, tidak usah! (26) A : Mari saya bawakan tas Bapak! B : Ini, begitu dong jadi mahasiswa! b)Maksim penerimaan menghendaki setiap peserta pertuturan untuk memaksimalkan kerugian bagi diri sendiri dan meminimalkan keuntungan diri sendiri. Tuturan (27 dan (28) dipandang kurang santun bila dibandingkan dengan tuturan (29) dan(30). Simak! (27) pinjami saya uang seratus ribu rupiah!

(28) Ajaklah saya makan di restoran itu!

(29) Saya akan meminjami Anda uang seratus ribu rupiah.

(30) Saya ingin mengajak Anda makan siang di restaurant.

Tuturan (27) dan (28) terasa kurang santun karena penutur berusaha memaksimalkan keuntungan untuk dirinya dengan mengusulkan orang lain dan meminimalkan rasa tidak hormat kepada orang lain. Jadi, menurut Leech, keuntungan bagi lawan tutur sangat diutamakan.

Untuk memperjelas, simak pertuturan (31) dan (32) berikut!

(31) A : Sepatumu bagus sekali! B : Wah, ini sepatu bekas;belinya juga di pasar loak.

(32) A : Sepatumu bagus sekali! B : Tentu dong, ini sepatu mahal;belinya juga di Singapura!

Penutur A pada (31) dan (32) bersikap santun karena berusaha memaksimalkan keuntungan pada (B) lawan tuturnya. Lalu, lawan tutur pada (31) juga berupa santun dengan berusaha meminimalkan penghargaan diri sendiri; tetapi (B) pada (32) melanggar kesantunan dengan berusaha memaksimalkan keuntungan diri sendiri. Jadi B pada (32) itu tidak berlaku santun. begitupun bisa dikatakan pertuturan (33)

lebih santun dari petuturan (34);tetapi pertuturan (35) lebih santun dari pertuturan (34) Simak baik-baik!

(33) Kue ini sungguh enak.

(34) Kue ini tidak enak.

(35) Kue ini kurang enak. Coba anda pahami baik-baik santun dan tidaknya pertuturan (33), (34), (35) di atas

5. Maksim kerendahan hati menuntun setiap peserta pertuturan untuk memaksimalkan rasa hormat pada diri sendiri, dan meminimalkan rasa hormat pada diri sendiri. Simak contoh (36) dan (37) berikut. Lalu perhatikan bedanya.

(36) A : Mereka sangat baik kepada kita. B : Ya, memang sangat baik bukan?

(37) A: Kamu sangat baik pada kami. B : Ya, memang sangat baik, bukan? Pertuturan (36) mematuhi prinsip kesantunan karena penutur A memuji kebaikan pihak lain dan respons yang diberikan lawan tutur (B) juga memuji orang yang dibicarakan. Berbeda dengan pertuturan (37) yang di dalamnya ada bagian yang melanggar kesantunan. Pada tuturan (37) itu, lawan tutur B tidak mematuhi maksim kerendahan hati karena memaksimalkan rasa hormat pada diri sendiri. Masalah yang sama bisa kita lihat pada pertuturan (38) dan (39) berikut. n
(38)A : Betapa beraninya orang itu. B : Betul, dia memang berani. (39) A : Kamu memang sangat berani. B : Ya memang, semua orang juga bilang begitu.

Agar komentar (B) pada tuturan (39) serasa santun, maka (B) dapat menjawab seperti pada tuturan (40) berikut ini, sehingga terkesan ia meminimalkan rasa hormat bagi dirinya sendiri.

(40) A : Kamu memang sangat berani. B : Ah tidak, tadikan Cuma kebetulan saja

6. Maksim kecocokan menghendaki agar setiap penutur dan lawan tutur memaksimalkan kesetujuan diantara mereka. Simak pertuturan (41) dan (42). Lalu, perhatikan bedanya! (41) A : Kericuhan dalam sidang

umum DPR itu sangat memalukan. B :Ya, memang ! (42) A : Kericuhan dalam sidang umum DPRitu sangat memalukan. B : Ah, tidak apa-apa. Itulah dinamikanya demokrasi. Tuturan B pada (41) lebih santun dibandingkan dengan tuturan B pada (42), mengapa?Karena pada (42), B tidak memaksimalkan ketidaksetujuan dengan pernyataan A. Namun, bukan berarti orang harus senantiasa setuju dengan pendapat atau pernyataan lawan tuturnya. Dalam hal ia tidak setuju dengan pernyataan lawan tuturnya, dia dapat membuat pernyataan yang mengandung ketidaksetujuan parsial (partial agreement) seperti tampak pada pertuturan (43) dan (44) berikut.

(43) A : Kericuhan dalam sidang umum DPR itu sangat memalukan.

B : Memang, tetapi itu hanya melibatkan beberapa oknum DPR saja.

(44) A : Pembangunan di Ibukota sangat luar biasa, bukan?

B : Ya, memang; tetapi dibangun dengan dana pinjaman luar negeri.

Pertuturan (43) dan (44) terasa lebih santun daripada pertuturan (42) karena ketidaksetujuan B tidak dinyatakan secara total, tetapi secara parsial sehingga tidak terkesan bahwa B adalah orang yang sombong.

7. Maksim kesimpatian mengharuskan semua peserta pertuturan untuk memaksimalkan rasa simpati, dan meminimalkan rasa antipasti kepada lawan tuturnya. Bila lawan tutur memperoleh keberuntungan atau kebahagiaan penutur wajib memberikan ucapan selamat. Jika lawan tutur mendapat kesulitan atau musibah penutur sudah sepantasnya menyampaikan rasa duka atau bela sungkawa sebagai tanda kesimpatian. Simak pertuturan (45) dan (46) yang cukup santun karena si penutur mematuhi maksim kesimpatian, yakni memaksimalkan rasa simpati kepada lawan tuturnya yang mendapatkan kebahagiaan pada (45) dan kedukaan pada (46).

(45) A : Bukuku yang kedua puluh sudah terbit.

B : Selamat ya, Anda memang orang yang hebat.

(46) A : Aku tidak terpilih jadi anggota legislative ; padahal uangku sudah banyak keluar.

B : oh, aku ikut prihatin ; tetapi bisa dicoba lagi dalam pemilu mendatang.

Bandingkan pertuturan (45) dan (46) yang cukup santun dengan pertuturan (47) dan (48) yang tidak santun.

(47) A : Bukuku yang kedua puluh sudah terbit.

B : Belum apa-apa, Pak Tarigan sudah menerbitkan bukunya yang keenam puluh.

(48) A : Aku tidak terpilih jadi anggota legislative padahal uangku sudah banyak keluar.

B : Wah, selamat ya! Anda memang banyak uang.

Sebagai kesimpulan terhadap teori kesantunan dari Leech ini kita bisa menyatakan bahwa:

1. Maksim kebijaksanaan, maksim penerimaan, maksim kemurahan hati dan maksim kerendahan hati adalah maksim yang berhubungan dengan keuntungan atau kerugian diri sendiri dan orang lain.
2. Maksim kecocokan dan maksim kesimpatian adalah maksim yang berhubungan dengan penilaian buruk atau baik penutur terhadap dirinya sendiri atau orang lain.
3. Maksim kebijaksanaan dan maksim kemurahan hati adalah maksim yang berpusat pada orang lain (other centred maxim).
4. Maksim penerimaan dan kerendahan hati adalah maksim yang berpusat pada diri sendiri (self centred maxim).
5. Pada teori ini kerendahan hati sangat ditonjolkan. Bagaimana tidak, seorang yang dipuji pun, masih harus senantiasa merendahkan hatinya. Ia tidak lantas, mengiyakan apa-apa yang disampaikan oleh lawan tutur. Ia harus senantiasa mengelak

dengan pujian yang disampaikan lawan tutur. Keuntungan bagi lawan tutur juga begitu perlu diperhatikan menurut teori ini.

E. Pranowo

Pranowo seorang Guru Besar pada Universitas Sanata Dharma Yogyakarta tidak memberikan teori mengenai kesantunan berbahasa, melainkan memberi pedoman bagaimana berbicara secara santun. Menurut Pranowo (2009) suatu tuturan akan terasa santun apabila memperhatikan hal-hal berikut:

1. Menjaga suasana perasaan lawan tutur sehingga dia berkenan bertutur dengan kita.
2. Mempertemukan perasaan kita (penutur) dengan perasaan lawan tutur sehingga isi tuturan sama-sama dikehendaki karena sama-sama diinginkan
3. Menjaga agar tuturan dapat diterima oleh lawan tutur karena dia sedang berkenan di hati.
4. Menjaga agar dalam tuturan terlihat ketidak mampuan penutur di hadapan lawan tutur.
5. Menjaga agar dalam tuturan selalu terlihat posisi lawan tutur selalu berada pada posisi yang lebih jauh.
6. Menjaga agar dalam tuturan selalu terlihat bahwa apa yang dikatakan kepada lawan tutur juga dirasakan oleh penutur.

Jadi, mengetahui perasaan yang tengah dirasakan oleh lawan tutur, amatlah penting sekali dalam teori ini. Karena jika ia merasa nyaman berbicara dengan kita, ia akan terus berbincang-bincang dengan kita. Dengan memperhatikan tema yang kita bahas, dan kesamaan keinginan dan tujuan pembicaraan. Lalu, yang berkenaan dengan bahasa, khususnya diksi, Pranowo (2009) memberi saran agar tuturan terasa santun sebagai berikut:

1. Gunakan kata “tolong” untuk meminta bantuan pada orang lain.
2. Gunakan kata “maaf” untuk tuturan yang diperkirakan akan menyinggung perasaan orang lain.

3. Gunakan kata “terimakasih” sebagai penghormatan atas kebaikan orang lain.
4. Gunakan kata “berkenan” untuk meminta kesediaan orang lain melakukan sesuatu.
5. Gunakan kata “beliau” untuk menyebut orang ketiga yang dihormati.
6. Gunakan kata “bapak/ibu” untuk menyapa orang lain.

Apa yang dikemukakan oleh Pranowo di atas bukanlah suatu teori, melainkan petunjuk untuk dapat berbahasa dengan santun. Sayangnya beliau tidak menyebutkan petunjuk itu untuk siapa terhadap siapa, sebab kesantunan juga terikat pada siapa penuturnya, siapa lawan tuturnya, apa objek atau topic tuturnya, dan bagaimana konteks situasi. Lebih jauh lihat subbab berikut.

Oleh karena itu, teori penjelasan menurut Pranowo ini mungkin saja cocok bagi sebagian orang, tapi mungkin bagi sebagian orang kurang cocok. Terkain konteks yang digunakan oleh penutur.

2. Skala Kesantunan dalam komunikasi

Yang dimaksud dengan skala kesantunan adalah peringkat kesantunan, mulai yang tidak santun sampai dengan yang paling santun. Berikut akan dibicarakan skala kesantunan dari Lakoff, Brown dan Levinson, dan Leech. Skala Kesantunan dalam komunikasi

A. Robin Lakoff

Robin Lakoff (1973) menyatakan ada tiga ketentuan untuk terpenuhi kesantunannya ketidaktegasan (hesitancy scale); (c) skala kesekawanan (equality scale). Berikut penjelasan secara singkat.

- a. Skala formalitas (formality scale) menyatakan bahwa agar peserta pertuturan (penutur dan lawan tutur) merasa nyaman dalam kegiatan bertutur, maka tuturan yang digunakan tidak boleh bernada memaksa dan tidak boleh terkesan angkuh. Di dalam pertuturan, masing-masing peserta pertuturan harus saling menjaga keformalitas dan menjaga jarak yang sewajarnya dan sealamiah mungkin antara yang satu dengan yang lain. Simak

tuturan (49) dan (50) berikut! (49) Anda yang menyelesaikan tugas ini nanti sore. (50) Saya dapat menyelesaikan tugas itu kalau saya mau. Tuturan (49) terasa memaksa lawan tutur. Untuk tidak terasa memaksa mungkin harus dilakukan dengan tutur (51) berikut : (51) Dapatkah Anda menyelesaikan tugas ini nanti sore? Lalu tuturan (50) terasa sombong didengar oleh lawan tutur. Untuk tidak terasa sombong barang kali harus dituturkan, misalnya sebagai tuturan (52) berikut : (52) Dengan bantuan teman-teman barangkali saya dapat menyelesaikan tugas ini dalam waktu singkat.

- b. Skala ketidaktegasan disebut juga skala pilihan (optionality scale) menunjukkan agar penutur dan lawan tutur dapat saling merasa nyaman dalam bertutur, maka pilihan-pilihan dalam bertutur harus diberikan oleh kedua belah pihak. Kita tidak boleh bersikap terlalu tegang atau terlalu kaku dalam kegiatan bertutur karena akan dianggap tidak santun.
- c. Skala kesekawan menunjukkan bahwa agar dapat bersifat santun, kita harus selalu bersikap ramah dan harus selalu mempertahankan persahabatan antara penutur dan lawan tutur. Penutur harus selalu menganggap bahwa lawan tutur adalah sahasabat, begitu juga sebaliknya. Rasa persahabatan ini merupakan salah satu prasyarat untuk tercapainya kesantunan.

B. Brown dan Levinson

Brown dan Levinson (1987) menyodorkan tiga skala penentu tinggi rendahnya peringkat kesantunan sebuah tuturan. Ketiga skala itu ditentukan secara kontekstual, social, dan kultur yang selengkapny mencakup skala (1) jarak social; (2) status social penutur dan lawan tutur, dan (3) tindak tutur.

- a. Skala peringkat social antara penutur dan lawan tutur banyak ditentukan oleh parameter perbedaan umur, jenis kelamin, dan latar belakang sosiokultural. Berkenaan dengan perbedaan umur antara penutur dan

lawan tutur, biasanya diketahui bahwa semakin tua umur seseorang akan semakin tinggi peringkat kesantunan pertuturannya. Sebaiknya, orang yang masih muda cenderung memiliki tingkat kesantunan yang rendah di dalam bertutur. Orang yang berjenis kelamin wanita biasanya memiliki tingkat kesantunan lebih tinggi dibandingkan dengan berjenis kelamin pria. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa wanita cenderung lebih banyak berkenan dengan suatu yang bernilai estetik dalam hidupnya sehari-hari. Sebaiknya, pria jauh dari hal-hal itu karena, biasanya, ia lebih banyak dengan kerja dan penggunaan logika dalam kehidupannya sehari-hari. Latar belakang sosiokultural berperan penting dalam menentukan peringkat kesantunan bertuturnya. Orang yang memiliki jabatan tertentu di dalam masyarakat cenderung memiliki peringkat kesantunan lebih tinggi dibandingkan dengan kebanyakan orang; seperti petani, pedagang, buruh bangunan, pembantu rumah tangga, dan sebagainya. Begitu pula orang-orang kota cenderung memiliki peringkat kesantunan lebih tinggi dibandingkan dengan penduduk pedesaan.

- b. Skala peringkat status social antara penutur dan lawan tutur didasarkan pada kedudukan asimetrik antara penutur dengan lawan tutur. Misalnya, di dalam kamar praktik dokter, seorang dokter memiliki peringkat kekuasaan lebih tinggi dibandingkan dengan seorang pasien. Begitu juga di dalam kelas, seorang guru memiliki peringkat kekuasaan lebih tinggi dibandingkan dengan seorang murid. Contoh lain, di jalan raya, seorang polisi lalu lintas dianggap memiliki peringkat kekuasaan lebih besar daripada seorang dokter yang pada saat itu melanggar peraturan lalu lintas. Sebaliknya, polisi yang sama akan jauh lebih rendah dari seorang dokter rumah sakit dalam hal skala peringkat kekuasaannya apabila sedang di ruang periksa rumah sakit.
- c. Skala peringkat tindak tutur didasarkan atas kedudukan relative tindak tutur yang satu dengan yang lainnya. Sebagai contoh dalam situasi yang sangat khusus bertamu di rumah seorang wanita dengan melewati batas waktu bertamu yang wajar akan dikatakan sebagai tidak tahu sopan

santun, bahkan dianggap melanggar norma kesantunan yang berlaku pada masyarakat itu. Namun, hal yang sama akan dianggap sangat wajar dalam situasi yang berbeda seperti pada saat terjadi kerusuhan atau kejadian yang mengancam keselamatan jiwa.

C. Geoffrey Leech

Leech menyodorkan lima buah skala pengukur kesantunan berbahasa yang didasarkan pada setiap maksim interpersonalnya. Kelima skala itu adalah:

- a. Skala kerugian dan keuntungan (*cost-benefit scale*) merujuk pada besar kecilnya biaya dan keuntungan yang disebabkan oleh sebuah tindak tutur pada sebuah pertuturan. Kalau tuturan itu semakin merugikan penutur maka dianggap semakin santunlah tuturan itu. Namun, kalau dilihat dari lawan tutur, tuturan itu dianggap tidak santun. Sebaliknya kalau tuturan itu semakin merugikan lawan tutur, maka tuturan itu dianggap semakin santun. Skala ini digunakan untuk “menghitung biaya dan keuntungan untuk melakukan tindakan (seperti yang ditunjukkan oleh daya ilokusi tindak tutur) dalam kaitannya dengan penutur dan lawan tutur”. Skala ini menjelaskan mengapa, walaupun sama-sama bermodus imperative (dan intonasinya sama) tuturan-tuturan berikut semakin ke bawah semakin santun (diangkat dari Gurnawan 1994).

- (1) Bersihkan toilet saya
- (2) Kupaskan manga
- (3) Ambilkan Koran di mejaku
- (4) Beristirahatlah
- (5) Dengarkan lagu kesukaanmu ini
- (6) Minum kopinya

- b. Skala pilihan (*optionality scale*) mengacu pada banyak atau sedikitnya pilihan (*option*) yang disampaikan penutur kepada lawan tutur di dalam kegiatan bertutur. Semakin banyak pilihan dan keleluasaan dalam pertuturan itu, maka dianggap semakin santunlah pertuturan itu. Sebaliknya kalau tuturan itu sama sekali tidak memberikan kemungkinan

bagi si penutur dan lawan tutur, maka tuturan itu dianggap tidak santun. Simak contoh berikut (yang diangkat dari Gurnawan 1994).

- (1) Pindahkan kotak ini
- (2) Kalau tidak lelah, pindahkan kotak ini
- (3) Kalau tidak lelah dan ada waktu, pindahkan kotak ini
- (4) Kalau tidak lelah dan ada waktu, pindahkan kotak ini; itu kalau kamu mau
- (5) Kalau tidak lelah dan ada waktu, pindahkan kotak ini; itu kalau kamu mau dan tidak berkeberatan.

c. Skala ketidaklangsungan (indirectness scale) merujuk kepada peringkat langsung atau tidak langsungnya “maksud” sebuah tuturan. Semakin tuturan itu bersifat langsung akan dianggap semakin tidak santunlah tuturan langsung itu. Sebaliknya semakin tidak langsung maksud sebuah tuturan akan dianggap semakin santunlah tuturan itu. Simak contoh berikut (yang diangkat dari gunawan 1994, dan yang merupakan adaptasi dari Leech 1983:108)

- (1) Jelaskan persoalannya.
- (2) Saya ingin Saudara menjelaskan persoalannya.
- (3) Maukah Saudara menjelaskan persoalannya?
- (4) Berkeberatankah saudara menjelaskan persoalanya?

d. Skala keotoritasan (anthory scale) merujuk pada hubungan status sosial antara penutur dan lawan tutur yang terlibat dalam suatu penuturan. Semakin jauh jarak peringkat sosial antara penutur lawan tutur maka tuturan yang digunakan akan cenderung menjadi semakin santun. Sebaliknya, semakin dekat jarak peringkat status sosial di antara keduanya maka akan cenderung semakin berkurang peringkat kesantunan tuturan yang digunakan dalam penuturan itu.

e. Skala jarak sosial (social distance) merujuk kepada peringkat hubungan sosial antar penutur dan lawan tutur yang terlibat dalam sebuah penuturan. Ada kecenderungan semakin dekat jarak hubungan sosial diantara keduanya (penutur dan lawan tutur) akan menjadi kurang santunlah penuturan itu. Sebaliknya semakin jauh jarak peringkat

hubungan sosial di antara penutur dan lawan tutur, maka akan semakin santunlah tuturan yang digunakan dalam penuturan itu. Dengan kata lain, tingkat keakraban hubungan antara penutur dan lawan tutur sangat menentukan peringkat kesantunan tuturan yang digunakan. Coba Anda simak hubungan keakraban antara A (penutur) dan B (lawan tutur) pada kedua pertuturan berikut :

(53)Tempat dialog di kantor. A : (saya agak pusing) Ada decolgen? B : Ada, di laci meja saya (54)Tempat dialog di kantor. A : (saya agak pusing) Ada decolgen? B : Ada, di apotek.

Skala-skala kesantunan yang dikemukakan oleh tokoh berbedabeda. Semuanya bisa kita jadikan pijakan, karena kesemuanya amatlah baik menurut penulis. Tinggal kita memilah saja mana yang paling cocok dengan keadaan kita sekarang. Bisa saja antara bawahan, atasan, guru, murid, dosen, dan mahasiswa berbeda skala kesantunannya. Oleh karenanya, sekali lagi kita sesuaikan dengan konteks yang sedang dijalani.

3. Penyebab Ketidaksantunan

Untuk dapat memahami dan menguasai berbahasa secara santun, Pranowo (2009) menyebutkan adanya beberapa factor atau hal yang menyebabkan sebuah pertuturan itu menjadi tidak santun. Penyebab ketidaksantunan itu antara lain adalah (a) mengkritik secara langsung dengan menggunakan kata-kata kasar; (b) dorongan emosi penutur; (c) sengaja menuduh lawan tutur; (d) Protektif terhadap pendapat sendiri; (e) sengaja memojokkan lawan tutur. Berikut dijelaskan secara singkat disertai dengan contoh :

a. Kritik secara langsung dengan kata-kata kasar

Kritik kepada lawan tutur secara langsung dan dengan menggunakan kata-kata kasar akan menyebabkan sebuah pertuturan menjadi tidak santun atau jauh dari peringkat kesantunan. Perhatikan contoh (55) dan (56) berikut yang diangkat dari Pranowo (2009) (55) Pidato-pidato pimpinan Dewan selama ini jelas menunjukkan bahwa caliber pimpinan memang payah. (56) Mantan Presiden menilai kegagalan tersebut (proyek Padi Super Toy

HL2) karena SBY penakut. Itu kan karena presidennya takut. Tuturan (55) dan (56) itu menjadi tidak santun karena pertama tuturannya bersifat langsung. Dari teori pada subbab 4. 1 dan 4. 2 kita sudah tahu bahwa tuturan yang langsung menjadi lebih tidak santun daripada tuturan yang dituturkan secara tidak langsung (misalnya dengan kalimat interogatif). Kedua karena digunakannya kata-kata kasar. Pada pertuturan (55) kata payah dalam frase “caliber pimpinan memang payah”. Pada pertuturan (56) kata penakut dalam frase “ SBY penakut” dan “presidennya takut”. Tuturan (55) dan (56) di atas jelas menyinggung perasaan lawan tutur; dan ini berarti melanggar muka negative lawan tutur, yang seharusnya dijaga. Mungkin akan sedikit lebih santun kalau kata payah diganti dengan ungkapan “belum bekerja maksimal” dan kata penakut diganti dengan ungkapan “kurang berani” atau “jauh dari berani”.

b. Dorongan rasa emosi penutur

Kadangkala ketika bertutur dorongan rasa emosi penutur begitu berlebihan sehingga ada kesan bahwa penutur marah kepada lawan tuturnya. Simak tuturan (57) dan (58) di bawah ini. (57)Tidak ada apa-apa, KPK kan tukang geledah (58)KPK tidak adil. Kalau dirasa perlu ya jangan hanya DPR yang digeledah; Pemda, Dinas dan Departemen yang bersangkutan juga digeledah. Kedua tuturan di atas terkesan dilakukan secara emosional dan kemarahan. Pada tuturan (57) terkesan bahwa bagi penutur KPK adalah tukang geledah. Sedangkan tuturan (58) terkesan bahwa penutur tidak rela jika kantor anak buahnya digeledah oleh KPK.

c. Protektif terhadap pendapat

Seringkali ketika bertutur seorang penutur bersifat protektif terhadap pendapatnya. Hal ini dilakukan agar tuturan lawan tutur tidak dipercayai oleh pihak lain. Simak contoh (59) dan (60) berikut! (59) tidak perlu islah. Sudah jelas antara yang jahat dan yang benar. Ah orang ini tidak punya legitimasi. Biar saja, mau bikin 100 Sk ya silahkan. (60) Silahkan kalau mau banding. Kita nggak masalah. Sebab dari awal Tomytidakmelakukan perbuatan melawan hukum. Kedua tuturan di atas tidak santunkarena penutur menyatakan dialah yang benar;

diamemproteksi kebenaran tuturannya. Lalu, menyatakan pendapat yang dilakukan lawan tuturnya salah.

d. Sengaja menuduh lawan tutur

Acapkali penutur menyampaikan tuduhan dalam tuturannya. Kalau ini dilakukan tentu tuturannya itu menjadi tidak santun. Simak contoh (61), (62), dan (63) berikut!

(61) kawasan hutan lindung dan konservasi biasanya dialihfungsikan menjadi areal perkebunan, pertambangan, atau hanya diambil kayunya lalu diterlantarkan.

(62) Pemerintah ngawur. Mbok ya tahu kondisi orang-orang seperti saya. Dengan solar Rp 4. 500, - per liter dan Rp 2. 000, - penumpang sudah sepi karena memilih naik motor.

(63) KPU selalu menyatakan kesiapannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik dalam mengelola tahapan pemilu maupun pengaturan calon perorangan. Kenyataannya janji KPK ini tidak pernah terbukti. Ketiga tuturan di atas tidak santun karena penutur menuduh lawan tutur atas dasar kecurigaan belaka terhadap lawan tutur. Simak saja tuturan “hanya diambil kayunya lalu diterlantarkan”. “pemerintah ngawur. Mbok ya tahu kondisi orang-orang seperti saya”. “kenyataannya janji KPU itu tidak pernah dilaksanakan”. Jadi, apa yang dituturkan dan juga cara menuturkan tidak sesuai dengan prinsip kesantunan yang dikemukakan Leech.

e. Sengaja memojokkan mitra tutur

Adakalanya pertuturan menjadi tidak santun karena penutur dengan sengaja ingin memojokkan lawan tutur dan membuat lawan tutur tidak berdaya. Simak pertuturan (64) dan (65) berikut! (64)Ini merupakan kegagalan dari pemerintahan SBY-JK. Dulu, soal kenaikan harga BBM tahun 2005 berjanji tidak akan menaikkan harga BBM. Berarti dia mengingkari janjinya sendiri. Presiden sudah melakukan kebohongan politik dan layak di-impeach. (65)Mereka sudah buta mata hati nuraninya. Apa mereka tidak sadar kalau BBM naik, harga barang-barang lainnya bakal

membuhung. Akibatnya, rakyat semakin tercekik. Kedua tuturan diatas terkesan sangat keras karena adanya keinginan untuk memojokkan lawan tutur. Tuturan tersebut menjadi tidak santun dengan adanya tuturan, “Ini merupakan kegagalan dari pemerintah SBY-JK”, “Dia mengingkari janjinya sendiri”. “Presiden sudah melakukan kebohongan politik dan layak di-impeach”.

Dari kelima hal di atas yang menunjukkan penggunaan bahasa secara tidak santun. Pranowo (2009) menyimpulkan :Pertama, ada orang yang memang tidak tahu akan kaidah kesantunan berbahasa. Kalau memang ini penyebabnya, maka kepadanya harus diberi tahu akan adanya kaidah-kaidah kesantunan berbahasa itu.

Kedua, ada orang yang sulit meninggalkan kebiasaan lama yang diperoleh dari hasil budaya dan bahasa pertamanya, seperti berbicara dengan volume suara keras atau agak keras. Kalau ini yang menjadi masalahnya dia harus berusaha mencoba menyesuaikan dengan kebiasaan dalam berbahasa Indonesia.

Ketiga, Karena sifat bawaan dan karakter yang suka berbicara keras dan tidak santun. Orang yang seperti ini sebaiknya tidak diberi posisi dalam peran public (seperti ketua RT, anggota DPR dan sebagainya). Mengapa? Dikhawatirkan dia akan mempengaruhi generasi muda dengan ketidaksantunannya itu. Malah juga akan menimbulkan konflik sosial dengan orang yang biasa berbicara secara santun. Kemungkinan lain yang bisa terjadi adalah timbulnya rasa kebencian terhadap mereka yang berbicara secara tidak santun itu.

D. Kesopanan

Pada subbab di atas telah dibicarakan berbagai teori mengenai tuturan yang santun dengan sejumlah contoh tuturan yang santun; juga tentang skala kesantunan; dan pembahasan contoh tuturan yang tidak santun. Dari subbab itu juga dapat kita pahami bahwa setiap pertuturan melibatkan komponen (1) partisipan yang terdiri dari penutur dan lawan tutur; (2) pesan, yaitu isi tuturan yang disampaikan; (3) konteks situasi,

yaitu keadaan dan suasana tempat tuturan terjadi; dan (4) bahasa atau ragam bahasa yang digunakan. Sebuah pertuturan dianggap benar kalau tuturan itu mematuhi keempat maksim kerjasama (kuantitas, kualitas, relevansi dan cara) yang dicanangkan oleh Gries. Lalu, tuturan itu dianggap santun kalau mematuhi keenam maksim kesopanan (kebijaksanaan, penerimaan, kemurahan, kerendahan hati, kesetujuan dan kesimpatian) yang ditawarkan Leech (lihat kembali subbab 4. 1. 4). Apakah suatu tuturan yang sudah benar dan santun, juga berarti sudah memenuhi syarat kesopanan? Belum tentu. Mengapa? Karena kalau tuturan yang benar berkaitan dengan masalah isi tuturan, kalau tuturan yang santun berkaitan dengan “bahasa” yang digunakan, yaitu bahasa dengan ciri-ciri kesantunan; maka tuturan yang sopan berkaitan dengan topic tuturan, konteks situasi pertuturan, dan jarak hubungan sosial penutur dan lawan tutur.

Pada bagian awal disebutkan adanya dua orang (penutur dan lawan tutur yang baru saja berkenalan), pagi hari di sebuah lobi hotel di sebuah kota. Penutur bertanya kepada lawan tutur dengan tuturan “tinggalnya di kamar berapa?” pertanyaan dalam tuturan itu adalah pertanyaan yang wajar. Pertanyaan itu juga cukup sopan kalau penutur dan lawan tutur berjenis kelamin sama (pria dan pria atau wanita dan wanita). Namun, pertanyaan atau tuturan itu terasa tidak sopan kalau penutur dan lawan tutur berjenis kelamin berbeda (missal penuturnya pria dan lawan tuturnya wanita atau sebaliknya; penutur wanita dan lawan tuturnya pria). Mungkin masih dianggap wajar, meski kurang ajar. Kalau penutur pria dan lawan tutur wanita; sebaliknya kalau penutur wanita dan lawan tutur pria, terasa agak aneh. Ingat, keduanya baru saja berkenalan, jadi jarak hubungan sosial keduanya masih sangat jauh. Berbeda kalau keduanya sudah merupakan teman sehari-hari yang jarak hubungan sosialnya sudah dekat. Maka kalimat Tanya yang dituturkan itu sudah cukup sopan.

Bagaimana kalau kalimat Tanya yang diujarkan penutur itu sudah berbentuk tuturan yang santun, yang sudah mematuhi keenam maksim

kesopanan Leech, misalnya (66)Bolehkah saya tahu, Anda tinggal di kamar berapa? (67)Kalau Anda tidak berkeberatan saya ingin tahu anda tinggal di kamar berapa?Kiranya tetap tidak sopan kalau jarak hubungan sosial mereka belum dekat dan keduanya berjenis kelamin yang berbeda. Terutama lebih tidak sopan lagi kalau penuturnya wanita danlawan tuturnya pria. Bila hal ini terjadi, bisa muncul lagi prasangka wanita macam apa si penutur itu.

Bagaimana kalau topik yang ditanyakan oleh penutur pria kepada lawan tutur wanita bukan masalah nomor kamar tempat menginap si lawan tutur, melainkan masalah lain seperti pekerjaan, profesi, jabatan atau tugas, dan sebagainya dalam bentuk tuturan yang santun, seperti tuturan (68) dan (69) berikut ! (68)Mbak, kalau saya boleh tahu, apa tuga mbak datang di kota ini

(69)

Kalau mbak tidak berkeberatan, saya ingin tahu apa tujuan mbak datang di kota ini? Rasanya permasalahan tersebut tidak bermasalah, cukup sopan dan cukup wajar. Sekarang coba simak pertuturan (70) dan (71) yang berlangsung di ruang praktik dokter antara A, seorang dokter spesialis dengan lawan tutur B, seorang pasien wanita. Apakah kedua perututuran itu sopan dan santun atau tidak (yang diangkat dari Pramujiono; 2008)

(70)

A : Suami kuat tiap malam?

B : yah... sebenarnya nggak, he . he . he .

A :Usia berapa, Bu suaminya?

B : Empat tiga

A : empat tiga masih bisa melayani tiap malam.

(71)

A : Setelah beberapa menit atau baru senggama.... langsung kepingin kencing

B : beberapa menit...

A : Setelah beberapa menit?

B :Ee. . Ee. . bebrapa menit, kira-kiranya ya sampai sepuluh menit gitu,
Dok!

Pertuturan (70) dan (71) berlangsung di ruang praktik dokter yang hadirnya A (dokter) dan B (pasien wanita); lalu meskipun topiknya tentang seks yang kalau di luar ruang praktik dokter dianggap tabu; tetapi tampaknya kedua pertuturan itu tidak bermasalah cukup wajar dan cukup sopan. Namun, bila diukur dengan teori kesantunan yang sudah kita bicarakan, kalimat-kalimat tuturnya memang kurang santun.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa masalah sopan tidaknya sebuah pertuturan, meskipun kalimat-kalimat yang digunakan santun, tergantung pada tiga hal pokok yaitu (1) identitas sosial budaya para partisipan (penutur dan lawan tutur); (2) topic pertuturan; dan (3) konteks waktu, situasi, dan tempat pertuturan berlangsung. Ketiga hal itu, selain menentukan pilihan bahasa dan ragam bahasa tertentu akan juga menentukan “ukuran” peringkat kesantunan yang berbeda.

Identitas sosial budaya partisipan, yaitu penutur dan lawan tutur di dalam satu pertuturan harus dilihat dari pihak penutur terhadap lawan tutur. Identitas sosial budaya ini dapat dilihat dari segi usia dimana penutur penutur lebih tua dari lawan tutur atau penutur lebih muda dari lawan tutur atau penutur dan lawan tutur memiliki usia yang sama atau hamper sama. Faktor usia penutur dan lawan tutur ini, misalnya akan menyebabkan dipilihnya “kata sapaan” tertentu yang dianggap tepat, sopan, dan santun. Jika salah memilih kata sapaan untuk lawan tutur maka tuturan itu bisa-bisa terjadi tidak santun. Identitas sosial budaya penutur dan lawan tutur bisa jadi dilihat dari tingkat perekonomian, pendidikan, kekerabatan, jabatan, atau kedudukan dalam organisasi kemasyarakatan. Seorang profesi dosen adalah dosenkalau lawan tuturnya mahasiswa; tetapi dia adalah penumpang kalau lawan tuturnya adlah kondektur di atas bus kota. Lain lagi, dia adalah pembeli kalau lawan tuturnya adalah pedagang di pasar. Begitupun dia Cuma warga masyarakat

kalau lawan tuturnya adalah ketua RT tempat dia bermukim. Peringkat kesopanan dan kesantunannya tentu berbeda bila lawan tuturnya mahasiswa di kampus, dengan kalau lawan tuturnya kondektur bus kota, atau lawan tuturnya pedangang buah di pasar.

Topik tuturan sebagai materi yang dipertuturkan bisa mengenai isu apa saja yang berkembang di masyarakat. Misalnya, tentang pekerjaan, tentang kesehatan, tentang anak, tentang agama, tentang seks, dan hal-hal yang berbau porno. Pokoknya tentang apa saja yang ada dalam masyarakat. Namun, seperti sudah dibicarakan sebelumnya ada topic yang layak dituturkan; tetapi ada juga topic yang idak layak dituturkan. Misalnya soal usia, banyak wanita (yang belum nenek-nenek dan bukan anak-anak lagi) yang sangat tidak berkenan untuk ditanyakan kepadanya, meskipun dilakukan dengan kalimat yang santun.

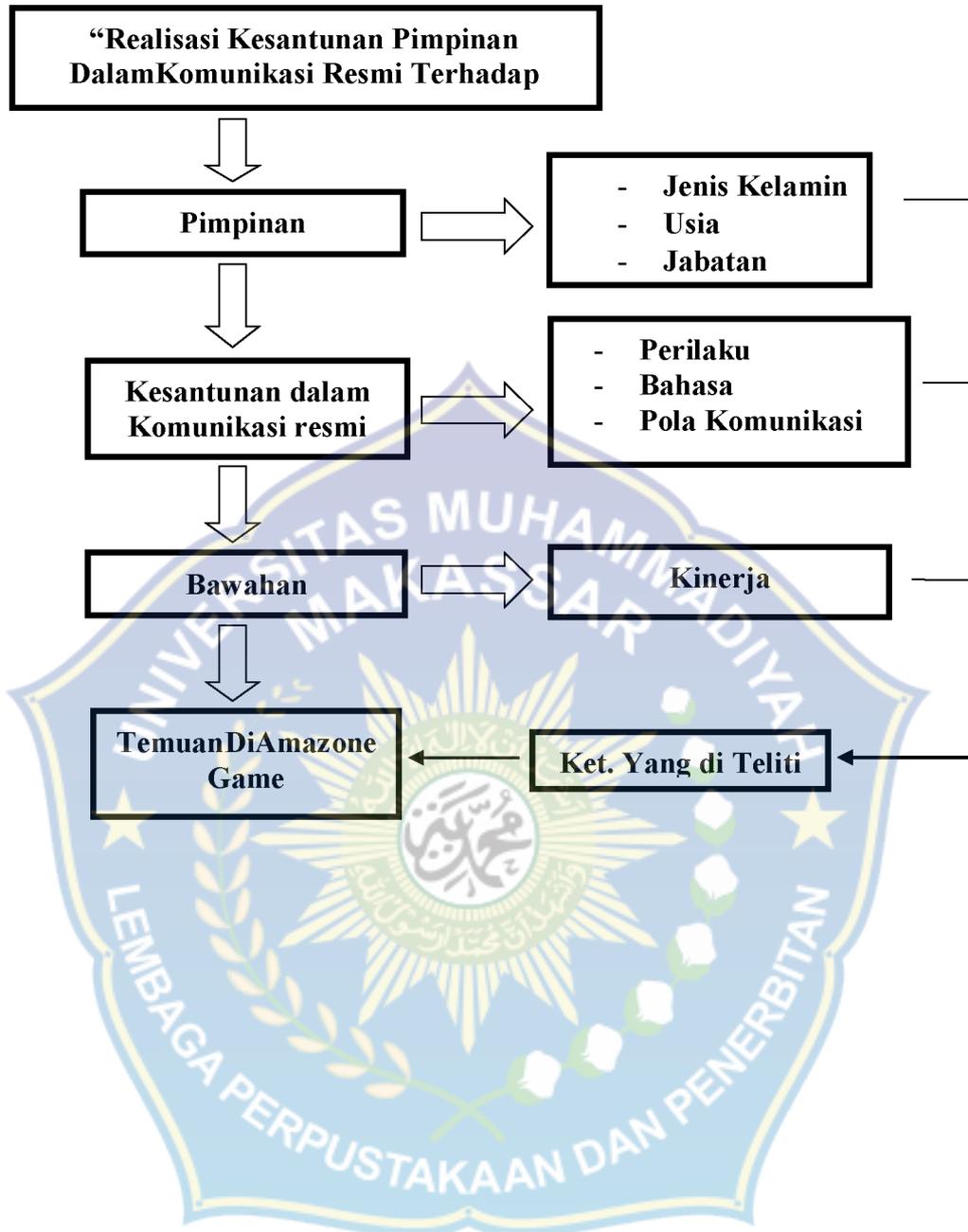
E. Kerangka Pikir

Kerangka Pikir atau kerangka konsep penelitian adalah suatu uraian hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep lainnya, atau antara variabel yang satu dengan variable lainnya dari masalah yang ingin di teliti (Notoatmodjo, 2010). Kerangka pikir penelitian ini terdiri dari suatu variabel.

Dari variable tersebut adalah gambaran yang akan diteliti atau diuraikan tentang bentuk-bentuk kesantunan yang ada pada pimpinan Amazone Panakkukang terhadap bawahannya. Seperti Pola prilaku, pola bahasa, pola komunikasi yang terjadi. Apakah pola kesantunan tersebut yang dimiliki pimpinan mempengaruhi kinerja karyawannya ataupun tidak. Dalam hal ini akan dilihat kinerja karyawan yakni kedisiplinan dan penyelesaian terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:

Bagan 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian



BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistic atau bentuk hitungan lainnya. (Anselms Strauss, 2003:4). Menurut Ruslan (2010:214), Penelitian Kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan social yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik kawasan maupun dalam peristiwa lainnya. Sedangkan menurut Bodgan dan Taylor (dalam Ruslan, 2010:215) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Penelitian dilakukan dengan *survey deskriptif*. Dengan menggunakan desain penelitian *total sampling* untuk mengetahui tindak kesopanan pimpinan dalam berbahasa Indonesia kepada bawahan dilingkungan kerja.

Penelitian ini berifat kualitatif deskriptif analitik, dimana data yang diperoleh seperti hasil pengamatan, hasil wawancara, hasil pemotretan, analisis dokumen, catatan lapangan, disusun peneliti di lokasi penelitian, tidak dituangkan dalam bentuk dan angka-angka.

Dalam penelitian kualitatif ini akan dilakukan penggalian data secara mendalam dan menganalisis secara intensif interaksi faktor-faktor yang terlibat didalamnya. Adapun ciri-ciri penelitian kualitatif menurut Lincoln & Guba yang dikutip Syukur Kholil, adalah sebagai berikut:

1. Latar Alamiah (*natural setting*)

Penelitian kualitatif merupakan penelitian dengan konteks dan setting apa adanya atau alamiah (*naturalistic*), untuk menjaga keasrian suasana, situasi dan kondisi.

a) Manusia sebagai instrumen utama (alat utama)

Manusia (peneliti) merupakan alat pengumpul data primer. Keberhasilan penelitian kualitatif tergantung kepada peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan data. Sedangkan alat-alat seperti kerta, tape recorder, video dan yang lainnya, hanyalah sebagai alat pendukung yang dapat mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data, menganalisis dan memahami realitas yang diteliti.

b) Menggunakan metode kualitatif

Metode-metode kualitatif yang lumrah digunakan adalah pengamatan terlibat (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*) dan studi dokumen.

c) Analisis data secara induktif

Induktif adalah proses mengambil kesimpulan dari hal-hal yang bersifat khusus menjadi kesimpulan yang bersifat umum.

d) Teori dibangun dari dasar

Penyusunan teori berdasarkan fakta dan realitas di lapangan selama melakukan penelitian. Jika peneliti merencanakan untuk menyusun teori, arah penyusunan teori akan menjadi jelas setelah data selesai dikumpulkan.

e) Lebih mementingkan proses daripada hasil

Proses penelitian sangat mempengaruhi hasil penelitian. Karena itu peneliti sebagai alat utama harus bersifat jeli, teliti dan hati-hati dalam mencatat dan merekam semua fakta yang dianggap penting selama melakukan penelitian. Sehingga tidak ada informasi dan mata rantai yang terputus.

f) Adanya batas yang ditentukan oleh fokus

Fokus penelitian adalah pedoman dasar dalam prosedur penelitian. Karena sangat menentukan kepada data yang dicari, sumber data, dan metode yang digunakan.

g) Desain penelitiannya bersifat sementara

Desain penelitian kualitatif akan terus berubah dan mengalami penyempurnaan secara terus menerus hingga sampai pada tahap pengumpulan dan analisis data.

h) Pelaporan dengan model studi kasus

Laporan penelitian kualitatif merupakan gambaran tentang situasi secara rinci dalam bentuk deskriptif atau analitis dengan model studi kasus dan bukan dengan model laporan ilmiah.

i) Penafsiran secara idiografis

Penelitian kualitatif bersifat idiografis, yang berarti hanya berlaku pada peristiwa atau kasus yang sedang diteliti pada konteks dan waktu tertentu saja.

j) Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan

Hasil penelitian kualitatif hanya berlaku pada kasus yang diteliti saja dan tidak dapat digeneralisasikan pada kasus lain yang lebih luas.

k) Perlu dilakukan kegiatan triangulasi

Kegiatan triangulasi yang dimaksud adalah triangulasi metode (menggunakan lintas metode dalam pengumpulan data), triangulasi sumber data (menggunakan berbagai sumber data yang berbeda), triangulasi petugas pengumpul.

Dari pendapat yang dikemukakan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata. Penelitian kualitatif bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh individu-individu. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena- fenomena sosial dari sudut perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, observasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran dan persepsinya.

Sedangkan pendekatan kualitatif bertujuan untuk mendapatkan uraian mendalam tentang ucapan, tulisan dan tingkah laku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat maupun perusahaan dalam setting tertentu yang dikaji dari sudut yang komprehensif Atau seperti yang didefinisikan Lawrence W. Neuman, bahwa pendekatan kualitatif merupakan analisis sistematis tentang tindakan yang bermakna secara social melalui observasi terperinci secara langsung terhadap orang-orang di dalam setiap alamiah untuk mencapai pemahaman dan interpretasi tentang bagaimana orang-orang menciptakan dan memelihara dunia social mereka.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan kerja PT. Amazone-Game Panakkukang Square - Makassar. Adapun Alasan penelitian pada lokasi tersebut karna peneliti bekerja di kantor tersebut.

2. Waktu penelitian

Pelaksanaan Penelitian ini dilakukan pada Tanggal 01 Februari 2018 sampai 30 April 2018

C. Unit Analisis dan penentuan informan

Informan adalah orang yang dimanfaatkan dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai pokok bahasan tesis ini sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya. Teknik pemilihan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu pemilihan informan didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai dari penelitian. Orang yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah Pimpinan Amazone Game Panakkukang Square besertakaryawannya yaitu crew, kasir, teknisi, dan security dengan jumlah dua puluh orang, tapi dengan tidak menutup kemungkinan untuk menambah jumlah informan dari siapapun yang berkompeten dibidang ini demi untuk mendapatkan informasi mengenai permasalahan yang dibahas.

Berikut adalah unit analisis data karyawan :

Tabel 3. 1. Unit Analisis dan Informan penelitian adalah seluruh karyawan Amazone Game-Panakkukang

No	Posisi/jabatan	Jenis kelamin	Jumlah
1	Asisten center manager (pimpinan)	Laki-laki	1 orang
2	Management training & leader (pimpinan)	Perempuan & laki-laki	2 orang
3	Kasir	perempuan	6 orang
4	crew	Laki-laki	6 orang
5	teknisi	Laki-laki	3 orang
6	security	Laki-laki	2 orang
	Total		20 orang

Sumber data: Formasi Karyawan Amazone Panakkukang-Makassar tanggal 01 Januari 2018

D. Instrumen Penelitian

Pada instrument penelitian kali ini akan menggunakan Peneliti sebagai sumber instrument (*human instrument*) dan ditunjang oleh Buku catatan, handpone android Samsung A7 untuk recorder, kamera, laptop Toshiba Intel Corei3 dan lain-lain.

E. Teknik Pengumpulan data

Mengingat sifat penelitian ini adalah penelitian kualitatif, maka pengumpulan data dilakukan langsung oleh peneliti dari lapangan. Dengan demikian untuk memperoleh data yang akurat dan baik dari lokasi penelitian maka peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Pengamatan terlibat (*participant observation*)

Observasi adalah peninjauan secara cermat, dimana peneliti memperhatikan dan mencatat aktivitas-aktivitas yang berlangsung serta orang-orang yang terlihat dalam kejadian aktivitas. Menurut Patton (dalam poerwandari, 2001) salah satu hal yang penting namun sering dilupakan dalam observasi adalah mengamati hal yang

tidak terjadi. Dengan demikian Patton menyatakan bahwa hasil observasi menjadi data penting karena:

- a. Peneliti akan mendapatkan pemahaman lebih baik tentang konteks dalam hal yang diteliti ada atau tidak terjadi.
- b. Observasi memungkinkan peneliti untuk bersikap terbuka, berorientasi pada penemuan dari pada pembuktian dan mempertahankan pilihan-pilihan untuk mendekati masalah secara induktif, Dengan berada dalam situasi lapangan yang nyata, kecenderungan untuk mempengaruhi berbagai konseptualisasi tentang topik yang diamati kan berkurang.
- c. Observasi memungkinkan peneliti melihat hal-hal yang oleh subyek sendiri tidak menyadarinya.
- d. Observasi memungkinkan peneliti memperoleh data tentang hal-hal yang karena berbagai sebab tidak diungkap oleh subyek peneliti secara terbuka dalam wawancara.
- e. Observasi memungkinkan merefleksikan dan bersikap introspeksi diri terhadap penelitian yang dilakukannya.
- f. Observasi memungkinkan peneliti bergerak lebih jauh dari persepsi selektif yang ditampilkan subyek penelitian.

Keterlibatan pengamat dalam kegiatan orang-orang yang diamati, observasi dapat dibedakan menjadi:

a. Observasi Partisipan

Suatu observasi dimana pengamat ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan subyek yang diteliti atau yang diamati seolah-olah pengamat merupakan bagian dari mereka.

b. Observasi non Partisipan

Suatu observasi dimana pengamat berada diluar subyek yang diteliti dan tidak ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan. Observasi dengan menggunakan catatan lapangan adalah selain beradaptasi dengan kondisi yang diamati, kerja yang sangat mendasar dari pengamatan adalah menyusun catatan lapangan. Catatan lapangan berisi deskripsi tentang hal-

hal yang diamati, apapun yang dianggap penting. Penulisan catatan lapangan dapat dilakukan dengan cara yang berbeda-beda.

Hal yang terpenting untuk membuat catatan lapangan adalah bahwa catatan tersebut mutlak dibuat secara lengkap, dengan keterangan tanggal, waktu dan dicatat dengan menyertakan informasi-informasi dasar seperti dimana observasi dilakukan, interaksi sosial dan aktivitas apa yang berlangsung dan sebagainya. Catatan lapangan akan menjadi sumber yang sangat penting saat peneliti melakukan analisis serta menyusun laporannya. Jika memungkinkan, catatan lapangan juga perlu diisi kutipan-kutipan langsung apa yang dikatakan objek yang diamati selama proses observasi atau wawancara berlangsung, catatan lapangan juga berisi perasaan-perasaan peneliti, reaksi terhadap pengalaman yang dilalui dan refleksi mengenai makna personal dan arti kejadian tersebut dari sisi peneliti.

2. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Selain melakukan observasi, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara mendalam (*Indepth Interview*). Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan.

Secara garis besar ada dua jenis wawancara menurut Kholil yaitu:

a. Wawancara terstruktur

Metode wawancara dimana pewawancara menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian yang disusun secara terperinci item demi item lengkap dengan jawabannya sebagai penuntun selama proses wawancara.

b. Wawancara tidak terstruktur

Metode wawancara dimana pewawancara tidak menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian secara terperinci tetapi hanya

garis besarnya saja sebagai penuntun selama proses wawancara ketika di lapangan. Pewawancara berpeluang mengembangkan pertanyaan yang berkaitan dengan hal yang diteliti, tetapi bersifat fleksibel sesuai dengan perkembangan dan situasi dalam wawancara.

c. Wawancara semi terstruktur

Metode wawancara dimana pewawancara menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian yang disusun secara terperinci akan tetapi pewawancara masih mengembangkan pertanyaan untuk menggali data yang lebih dalam.

3. Studi dokumen

Studi dokumen merupakan metode dokumentasi yaitu, sebuah langkah yang ditempuh peneliti untuk mendapatkan data mengenai berbagai hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.

F. Teknik Analisis Data

1. Tahap analisis responden

Pada tahap ini, sebuah survey dilakukan untuk memilih dan menyaring calon responden untuk menjadi responden yang sesuai untuk diwawancara lebih lanjut pada tahapan penelitian kualitatif berikutnya. Penyaringan ini dilakukan kepada sejumlah calon responden dimana peserta mengisi sebuah kuesioner penyaringan (*screeener questionere*) yang berisi jumlah daftar pertanyaan.

Pada proses seleksi calon responden untuk penelitian *depth-interviews* adalah menggunakan *screeener questionnaire* yang melibatkan :

- a. Jumlah calon responden yang disurvei :20 Orang
- b. Periode survei :(estimasi tanggal 01 Februari - 30 April 2018)

2. Tahapan Pelaksanaan *Depth-Interview*

Pada tahapan penelitian kualitatif ini, calon responden yang telah terpilih dari tahapan sebelumnya, yakni tahapan seleksi

responden menggunakan *screening questionnaire* diwawancara berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun dalam *interview guide*. Tahapan proses *depth-interviews* ini melibatkan:

- a. Jumlah responden :20 Orang
- b. Periode Survei :01 Februari -30April 2018
- c. Target Peserta :Pimpinan dan karyawan PT. Amazone game, Mall Panakkukang Square, Makassar

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan atau keakuratan yaitu:

1. Triangulasi Data

Triangulasi data menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau bila memungkinkan mewawancarai lebih dari satu subyek yang dianggap mempunyai sudut pandang yang berbeda.

2. Triangulasi Pengamat

Triangulasi pengamat merupakan adanya pengamat diluar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Dalam hal ini dosen pembimbing merupakan pengamat diluar yang bertindak sebagai pengamat yang memberikan masukan terhadap hasil pengumpulandata.

3. Triangulasi Teori

Triangulasi teori yaitu penggunaan teori yang berlainan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memenuhi syarat

4. Triangulasi Metode

Triangulasi metode adalah penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal seperti metode wawancara dan metode observasi dalam penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Pada penelitian ini akan mengacu pada teori kesantunan oleh Robin Lakoff, kesantunan dengan memperhatikan tiga buah kaidah yang harus dipatuhi yakni Formalitas (formality), ketidak tegasan (hesitancy), dan persamaan atau kesekawanan (equality or camaraderie). Dan Skala kesantunan juga mengacu kepada teori Robin Lakoff yakni skala formalitas (formality scale), skala ketidaktegasan atau skala pilihan (optionality scale) dan skala kesekawan (equality scale). Untuk mengetahui bagaimana kesantunan pimpinan yang terjadi di Amazone game panakkukang- Makassar, maka terlebih dahulu peneliti fokus terhadap struktur kepemimpinan dan jabatan di Amazone Game dan Sejarah estafet kepemimpinan Amazone Game. Hal ini membantu peneliti menemukan apakah usia, jenis kelamin dan jabatan yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi perilaku kesantunan pimpinan terhadap bawahan.

1. Pola kesantunan tindak tutur pimpinan dari segi perilaku

Seorang pemimpin adalah contoh bagi bawahannya. Segala gerak-gerik akan diperhatikan oleh bawahannya. Bersikap atau berprilaku dalam memimpin akan diperhatikan pula. Tidak mudah menjadi seorang pemimpin. Dalam hal ini peneliti menemukan beberapa perilaku kepemimpinan di Amazone game. Dengan menggunakan Fokus dari penelitian Universitas Michigan adalah mengidentifikasi hubungan antara kebiasaan pemimpin, kinerja kelompok dan hasil dari kinerja kelompok tersebut. Penelitian Universitas Michigan ini menemukan 3 tipe kebiasaan kepemimpinan yakni:

1. Pimpinan berorientasi pada tugas
2. Pimpinan berorientasi pada hubungan
3. Pimpinan berorientasi pada partisipasi.

Demikian juga yang diteliti di Amazone Game dengan menggunakan pendekatan metode penelitian ini sehingga peneliti menemukan 3 tipe pola perilaku Kepemimpinan di Amazone Game:

a) Berorientasi pada tugas

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pimpinan Amazone Game (ACM). Selaku pimpinan tertinggi pada cabang Amazone Game Panakkukang Makassar dan wawancara security Amazone. Peneliti menemukan Pemimpin Amazone bekerja berdasarkan pengelompokan tugas antara atasan dan bawahan. Seperti yang terjadi percakapan security dengan Pimpinan sebagai berikut:

Pimpinan :“Maaf pak Basri, sekadar mengingatkan sajutugas Security harus selalu siaga diarea selain memantau pe-Pengunjung dan keamanan pengunjung.

Security : “ Iya siap. Dilaksanakan. Terima kasih pak”.

Pimpinan : Ok Pak. Laksanakan.

Pemimpin berkonsentrasi pada fungsi tugas seperti perencanaan target omset, pembuatan jadwal kerja per shift dalam sebulan, koordinasi aktifitas bawahan dan menyediakan kebutuhan bawahan terkait hal teknis dalam perbaikan mesin-mesin game oleh teknisi Amazone. Hal ini juga terlihat dari pemantauan langsung oleh peneliti disetiap briefing pagi dan siang, perencanaan target omset, pengaturan atau jadwal dalam bekerja telah di tegaskan secara rinci dan tegas oleh seluruh pimpinan kepada bawahannya. Sehingga karyawan dengan mudah mengerti dan memahami tugas apa yang harus dikerjakan hari ini. Selain itu juga terlihat pada percakapan terhadap pimpinan dengan teknisi terlihat berorientasi pada tugas sebagai berikut:

Pimpinan: “Pak Kamal, untuk kedepan segala pembelanjaan spare. Teknisi perbaikan mesin harus melampirkan nota register pak ya. untuk ketertiban adnistrasi kantor kedepan tolong teknisi selain bertugas memperbaiki mesin-mesin

game yang rusak juga harus memperhatikan nota belanja registernya.

Teknisi : “Baik pak. Nanti dijalankan

Pimpinan : “Baik pak. Terima kasih atas kerja samanya.

b) Berorientasi pada hubungan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dalam hal ini pimpinan dengan jabatan leader perempuan dan hasil wawancara dengan beberapa kasir Amazone (bawahan). Peneliti menemukan Pemimpin Amazone memosisikan diri sebagai pihak yang dapat mendukung bawahannya dengan menunjukkan kepercayaan dan bersikap bersahabat serta selalu mencoba untuk mengerti permasalahan bawahan. seperti dalam memberikan kepercayaan dalam perbaikan mesin oleh teknisi, memfasilitasi peralatan yang dibutuhkan untuk perbaikan mesin-mesin game yang rusak supaya mesin tersebut bisa beroperasi kembali. Memberikan kepercayaan kepada kasir-kasir terhadap pelayanan customer atau pengunjung mall, dengan memberikan contoh cara melayani dengan sopan terhadap pengunjung yang berbelanja di Amazone game. Memberikan tugas kepada bawahan dalam hal kebersihan peralatan kerja kantor. Dari ketiga hal diatas akan terjalin sistem perilaku pimpinan yang berorientasi pada hubungan. Berikut hasil wawancara peneliti dengan pimpinan Amazone Game:

Peneliti : “Selamat siang Ibu. Mohon waktunya sebentar.

Pimpinan : “Selamat siang Pak. Iya silakan.

Peneliti : “izinkan saya bertanya sedikit tentang Bagaimanakah Sistem kepemimpinan di Amazone Game?

Pimpinan : “ Disini sistem kerja tetap professional dan megutamakan kerja sama team. Selalu selalu menjaga hubungan kerja yang baik dari pimpinan sampai bawahan. Entah itu hubungan kerja maupun hubungan keakraban ataupun persaudaraan.

c) Berorientasi pada partisipasi

Berdasarkan pengamatan langsung dengan lokasi penelitian. Dan Peneliti menemukan Pemimpin Amazone Game pada tipe ini selalu melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan. Peran pemimpin mengarahkan kelompok dalam diskusi penyelesaian masalah dengan berpikir konstruktif dan berorientasi pada target penyelesaian masalah. Dalam hal ini terlihat setelah absen finger masuk, diadakannya briefing pagi untuk karyawan shift Pagi dan briefing siang untuk karyawan shift siang sebelum memulai pekerjaan. Pimpinan dalam briefing menjelaskan jika ada pokok permasalahan misalnya adanya customer complain atas merasa kurang dilayani ketika bermain di Amazone game. Sehingga Pimpinan mengajak untuk berunding mencari apa solusinya dalam masalah itu. Sambil mendengar saran dan usul dari karyawan dan mempertimbangkan untuk perusahaan.

2. Pola kesantunan pimpinan dari segi bahasa

Kepemimpinan memiliki “bahasa” yang khas. Yang pertama adalah bahasa rasionalitas yang dikomunikasikan dengan keyakinan penuh ke publik. Hal ini terlihat ketika pimpinan terjun langsung membantu karyawannya memberikan pelayanan terhadap pengunjung saat ramai. Pimpinan selalu mengingatkan karyawannya yang sibuk bekerja agar mengutamakan pelayanan pengunjung yang complain. Seperti membisikkan ketelingan karyawan dengan lembut “sesibuk apapun kerja utamakan pelayanan ya, ,”. Demikian juga dalam briefing dengan bahasa yang sama khas di ingatkan keseluruhan bawahannya agar utamakan pelayanan sesibuk apapun bekerja. Dan Yang kedua adalah bahasa otentisitas yang dipenuhi dengan nilai-nilai kehidupan serta cita-cita yang tinggi untuk kebaikan bersama, yang kemudian juga dikomunikasikan dengan penuh keyakinan ke publik hal ini juga terlihat dari slogan panca darma Amazone yang menanamkan kejujuran, melayani dengan professional dan setia dan cinta terhadap pekerjaan.

Dimana pimpinan selalu mengingatkan kepada bawahannya dalam setiap briefing dan wajib menjalankannya. Apa yang ditanamkan oleh pimpinan dalam slogan panca darma Amazone tersebut terbukti salah satunya dalam kejujuran bekerja yakni karyawan diarea apabila menemukan dompet, handphone, barang ketinggalan pengunjung segera diambil dan diberikan kepada security selanjutnya mengembalikan kepada pemiliknya. Dan yang ketiga adalah bahasa empati yang berisi rasa peduli setulus hati dan manusiawi kepada setiap orang. Rasa peduli yang ditunjukkan dalam kegiatan sehari-hari hal ini terlihat ketika seorang karyawan bagian kasir. Ibu Kandungnya meninggal. Dan meminta seluruh karyawan setelah pulang kerja agar datang memberikan ucapan belasungkawa dan memberikan bantuan terhadap karyawannya tersebut.

Demikian juga di Amazone Game, Peneliti mengamati, terlibat langsung dilapangan bahwa pola bahasa yang digunakan oleh pimpinan Amazone Game Panakkukang adalah Pola Bahasa yang santun dan sopan (bahasa Rasional, ontensitas dan penuh empati). Bentuk kesopanan itu terlihat ketika pimpinan memerintah selalu menggunakan kata Tolong : Misalnya ketika terjadi dialog antara pimpinan. Pak Basri (security) tolong dulu dibantu ada costumer/ Pengunjung A yang complain atas pelayanan. Dan setelah memerintah Pimpinan juga selalu mengakhiri perintahnya dengan ucapan Terima kasih apabila bawahannya telah melaksanakan permintaan Pimpinan.

Ketika Pimpinan berkomunikasi dengan pengunjung yang complain atas kurangnya pelayanan yang dilakukan oleh bawahannya (crew dan kasir), pimpinan menjelaskan selalu mendahului kata: Minta maaf atas pelayanan yang kurang. Dan lanjut menjelaskan kondisi area amazone agar Pengunjung mengerti akan adanya kejadian tersebut. Dengan penjelasan tersebut dengan pola bahasa yang sopan akhirnya pengunjung pun tersebut mengerti kondisi pelayanan disaat Amazone Ramai pengunjung. Padahal kalau kita pikir disaat area ramai oleh oleh pengunjung bermain apalagi pada saat musim liburan sekolah, Amazone sangat ramai pengunjung sehingga memang sangat sulit untuk

memaksimalkan pelayanan satu persatu. Namun dengan keyakinan pimpinan dalam memberikan semangat dan arahan terhadap bawahannya semua bias dilewati tanpa ada masalah fatal.

Bahasa kepemimpinan juga bahasa yang tegas dan meyakinkan bawahannya hal ini peneliti melihat dalam memberikan arahan apabila bawahan ada yg melanggar aturan kerja seperti sering terlambat masuk kerja dari waktu yang telah ditentukan. Dan keterlambatan sudah lebih dari tiga kali. Dalam hal ini pimpinan mengambil sikap dengan bahasa yang tegas terhadap bawahannya agar karyawan yang kurang disiplin kembali mengikuti aturan perusahaan/ standarisasi jam kerja Amazone Game Panakkuang. Seperti yang terjadi oleh teknisi terlambat dalam satu bulan sebanyak tiga kali. Minggu pertama terlambat lebih dari dua jam sebanyak dua kali dengan alasan yang tidak jelas, kemudian minggu berikutnya teknisi tersebut terlambat lagi hampir 3 jam dengan alasan macet. Setelah dilakukan pengecekan oleh pimpinan sehingga dipanggil teknisi dan ditegur tegas dengan menjelaskan Sop perusahaan dan memberikan teguran keras dengan surat pernyataan tidak terlambat lagi dan apabila dilanggar akan diberikan sanksi. Hal ini Pimpinan lakukan agar sistem kerja di amazone Game tetap terjaga dengan baik dan karyawan tidak terpengaruh dengan cara kerja yang kurang disiplin.

Bahasa Pimpinan adalah bahasa yang lembut, Peneliti melihat ketika adanya komunikasi antar kasir terhadap pimpinannya dalam memberikan arahan terhadap kasir yang tersandung masalah pribadi. Pimpinan mengajak utuk bertukar pandangan dan melakukan komunikasi dengan bahasa yang lembut dan mencoba memahami permasalahan karyawannya, memberikan support kembali agar konsentrasi pada pekerjaannya.

3. Sistem komunikasi yang terjadi di Amazone Game

Sebagaimana hasil penelitian, sistem komunikasi yang terjadi adalah sistem komunikasi resmi interpersonal antara pimpinan bawahan dalam hubungan tugas (instruksi tugas) dan sistem komunikasi hubungan sosial. Secara formal, melalui aktivitas organisasi dapat dilihat dari

volume interaksi yang terjadi, bahwa komunikasi sering terjadi karena adanya tugas atau pekerjaan, atau dengan kata lain, tidak ada komunikasi kecuali jika ada tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan atau di delegasikan. Sehingga melihat kenyataan tersebut dan diperkuat dengan hasil wawancara bahwa sistem komunikasi yang berjalan antara atasan dengan bawahan di kantor ini adalah sistem komunikasi hubungan tugas (instruksi tugas). Sedangkan komunikasi hubungan sosial dapat di lihat dari interaksi antar individu melalui jalinan komunikasi informal antara atasan dengan bawahan, yang isi pesannya tidak ada sangkut pautnya dengan tugas-tugas atau pekerjaan. Untuk lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Komunikasi Hubungan Tugas (Instruksi Tugas)

Sistem komunikasi yang dibangun pimpinan Amazone Game adalah sistem komunikasi yang bersifat membina. Pembinaan tersebut berisikan pesan tugas yang berhubungan dengan pengarahan, instruksi, disiplin, teguran, evaluasi, tujuan organisasi dan kebijakan umum. Bentuk komunikasi yang digunakan dalam pembinaan ini adalah komunikasi vertikal atau komunikasi formal. Arah komunikasi vertikal dalam lingkungan organisasi terbagi kepada dua arah yaitu : komunikasi ke-bawah dan komunikasi ke-atas. Dalam hal ini peneliti akan menjelaskan detailnya sebagai berikut:

b. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti informasi mengalir dari jabatan berotoritas yang lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Menurut Katz dan Kahn, yang di kutip dari buku karangan R. Wayne & Don F. Faules mengatakan bahwa ada lima jenis informasi yang sering dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yaitu:

1. informasi mengenai cara melakukan pekerjaan,
2. informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan,

3. informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi,
4. informasi mengenai kinerja pegawai, dan
5. informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)

Namun pesan informasi ke bawah yang ditemui dalam penelitian ini adalah, pengarahan; disiplin; teguran; penilaian dan evaluasi; instruksi, untuk lebih lanjut akan diterangkan satu persatu sebagai berikut:

a) Pengarahan

Arahan yang disampaikan pimpinan adalah mengenai pelayanan prima terhadap setiap customer/ pengunjung, seperti adanya customer complain atas adanya mesin game yang rusak atau bermasalah agar bawahan/karyawan menjalankan sistem pelayanan yang baik dan terarah sesuai dengan standar operasional perusahaan. Secara umum bentuk komunikasi yang digunakan adalah komunikasi kelompok kecil misalnya melalui acara briefing, diskusi panel, forum, rapat, curah saran. Sedangkan secara khusus bentuk komunikasi yang dilakukan pimpinan Amazone game adalah melalui komunikasi interpersonal antara pimpinan dan bawahan ketika waktu jam kerja.

Dilihat dari sifatnya proses komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi diadik (*dyadic communication*), dalam bentuk yang bervariasi sesuai dengan kondisi hubungan interpersonal atasan dan bawahan. Pada tingkat jajaran pimpinan Level management Training Leader komunikasi diadik yang diterapkan adalah bentuk dialog, yaitu komunikasi berlangsung dalam situasi yang lebih intim, lebih dalam, dan lebih personal. Sedangkan pada level yang lebih bawah seperti terhadap staf, komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dalam bentuk percakapan, yakni komunikasi yang berlangsung dalam suasana informal tapi bersahabat. Terkadang atasan menggunakan komunikasi dalam bentuk wawancara, yaitu bentuk komunikasi yang dalam

penyampaian pesan sifatnya lebih serius, karena adanya pihak yang mendominasi pada posisi bertanya dan yang lainnya pada posisi menjawab. Dalam hal ini atasan mendominasi proses komunikasi yang berlangsung dengan bawahan.

Menurut peneliti, variasi dari bentuk komunikasi terhadap bawahan ini terjadi karena, tingkat management training leader merupakan bawahan langsung dari atasan sehingga bentuk komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dalam bentuk dialog, dengan tujuan agar timbul kesan atau bahkan persepsi bahwa management Training leader bukanlah bawahan dari atasan tetapi adanya penyebutan yang lebih lembut lagi yaitu mitra kerja, sahabat, yang bersama-sama bergerak menuju pencapaian tujuan organisasi. Sehingga diharapkan adanya perubahan pada sikap dan tingkah laku atas dasar kesadaran yang bertumpu pada keikhlasan dalam berbuat, tanpa ada rasa keterpaksaan dan tertekan. Dengan demikian metode komunikasi yang diterapkan atasan adalah metode komunikasi persuasif.

Berdasarkan pengamatan peneliti penentuan bentuk komunikasi percakapan dan wawancara terhadap para karyawan adalah karena karyawan bukanlah bawahan langsung atasan, tapi bawahan langsung ke management Training Leader, dan management Training Leader lah yang bertanggung jawab secara penuh dalam hal pembinaanya secara intensif. Oleh karenanya atasan hendak tampil di depan bawahan sebagai orang yang berwibawa, disegani dan dihormati dengan mendominasi komunikasi. Sehingga efeknya pencitraan atasan yang informatif, persuasif, konstruktif tidak terlalu terasa dihati para karyawan sebagai kalangan level bawah. Maka terkadang bawahan merasa tertekan dan frustasi. Ketertekanan itu dirasakan saat komunikasi berlangsung atasan menggunakan intonasi suara yang agak keras.

Intensitas komunikasi interpersonal atasan dengan bawahan sebagaimana yang telah dijelaskan diatas terjadi tidak secara rutin

setiap hari atau setiap bertemu. Komunikasi terjadi berdasarkan temuan langsung oleh atasan adanya terjadi bawahan yang kurang pelayanannya atau malah tidak melayani pengunjung yang membutuhkan perbaikan mesin game yang dimainkan. Atau terkadang hal temuan kasus semacam ini diketahui oleh atasan melalui laporan dari pengunjung tersebut, dan terkadang juga atasan mengetahuinya melalui surat masuk yang membutuhkan penyelesaian melalui surat dikotak saran.

Dasar berbagai macam model kasus temuan tersebut diatas, sebagai atasan memberikan arahan tegas terhadap karyawan untuk memberikan pelayanan yang maksimal terhadap siapapun pengunjung yang memang memerlukannya. Hanya saja sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, adanya terdapat perbedaan yang signifikan bentuk komunikasi yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan (leader dan management Training leader) dengan karyawan sebagai jajaran terbawah dalam level organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dijelaskan diatas, peneliti hendak menyampaikan bahwa, seharusnya dalam konsep bergaul dan berkomunikasi perbedaan level harus dikesampingkan, terlebih lagi dalam komunikasi organisasi, karena banyak hal yang harus dikerjakan dan digapai secara bersama-sama, dengan demikian harus ada kesejajaran rasa pada tiap level dan keterbukaan untuk mencapai komunikasi yang efektif pada tiap tingkat pada level-level dalam organisasi. Dengan kata lain menafikan level dalam organisasi dari sudut rasa lebih tinggi, rasa sebagai atasan atau pimpinan organisasi sekalipun dalam struktur organisasi jelas terlihat jenjang-jenjang kedudukan dan jabatan, hal ini dilakukan adalah agar tercapainya tujuan organisasi secara efektif dengan komunikasi yang efektif pula.

Sebagaimana tujuan dari komunikasi interpersonal adalah merubah sikap, perilaku, pola pikir dan sebagainya terhadap komunikan. Komunikasi yang terjadi berdasarkan rasa senang,

perhatian, kecintaan akan menumbuhkan rasa persahabatan dan keakraban. Menurut peneliti bawahan merupakan bayangan dari atasan yang bergerak dan bekerja untuk menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab kantor. Pimpinan merupakan penggerak bagi bayangannya, Maka kecintaan atasan terhadap bawahannya merupakan kecintaan terhadap dirinya sendiri. Tujuan kantor atau organisasi akan mudah dicapai melalui komunikasi yang ramah, terbuka, pengertian dan dan saling mencintai karena ada rasa saling ketergantungan satu sama lain.

b) Disiplin

Disiplin merupakan hal yang sangat esensial dalam kehidupan, dalam melakukan berbagai tugas dan kewajiban, baik sebagai hamba tuhan maupun sebagai aparat pemerintahan atau swasta dalam melaksanakan pelayanan terhadap pengunjung menyangkut tugas-tugas yang telah ditentukan.

Dalam penelitian ini ditemukan terjadinya sistem komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dengan tipe komunikasi diadik (*dyadic communication*) yaitu dalam bentuk tanya jawab atau wawancara. Atasan mengajukan pertanyaan kepada bawahan sebagai komunikan, dan bawahan menjawab pertanyaan atasan sebagai komunikator. Isi pesan disampaikan secara jelas dan bersifat menyelidik. Isi pesan mengenai masalah kedisiplinan bawahan yaitu: keikutsertaan karyawan dalam briefing pagi, penanda tangan absensi pagi/absensi hadir dan absen pulang, ketepatan waktu datang dan pulang kantor, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan sebagai berikut:

Hasil penelitian mengenai *briefing pagi dan BriefingSiang* adalah bahwa briefing pagi dan briefing siang bagi setiap individu karyawan amazone game adalah sebuah kewajiban untuk mendengarkan arahan dan info apa saja tentang operasional perusahaan. Briefingpagi dimulai dari jam 09. 00 wit sampai

dengan jam 09. 30. wit untuk karyawan shift pagi (bekerja dari jam 09. 00 – 17. 00), sedangkan briefing siang untuk karyawan shift siang (bekerja dari jam 14. 00 – 22. 00) dimulai dari jam 14. 00 wit sampai dengan jam 14. 30. wit, selama tiga puluh menit. Pimpinan briefing pagi dan siang biasanya adalah pimpinan cabang (asisten center manager). Bagi karyawan yang tidak ikut serta dalam briefing pagi atau briefing siang akan diketahui oleh atasan dengan mengecek absensi pada security, yang sekaligus berfungsi sebagai absen hadir manual. Terhadap karyawan yang tidak ikut briefing pagi atau siang akan ditanya oleh atasan dengan teknis memanggil karyawan yang bersangkutan keruarganya secara individu maupun berkelompok antara dua sampai tiga orang. Namun terkadang, karena kesibukan tugas, atasan tidak memanggil yang bersangkutan keruarganya tetapi ketika ada waktu ia menyempatkan bertanya langsung.

Tujuan pemanggilan ini adalah untuk menanyakan penyebab karyawan tidak ikut serta dalam briefing, atau mengenai perihal keterlambatan karyawan tersebut. Jawaban pegawai tersebut akan dicatat dan dijadikan arsip sebagai rujukan bagi atasan pada hari-hari mendatang.

Hasil penelitian mengenai penandatanganan absensi briefing pagi dan siang/absen hadir maupun absen pulang adalah bahwa menandatangani absen hadir/briefing merupakan sebuah keharusan bagi setiap karyawan sebagai bukti administrasi akan eksistensi seorang karyawan pada perusahaan, sekaligus sebagai alat utama bagi atasan untuk melakukan monitoring terhadap bawahannya. Dalam hal ini atasan melakukan kontak komunikasi terhadap bawahan dengan sistem (*two way communication*) yaitu komunikasi dua arah atau timbal balik. Atasan akan menanyakan perihal kelupaan karyawan untuk mengisi absen kehadirannya atau absen pulang, atau memang karena ketidak hadiran karyawan tersebut sehingga tidak mengisi absensi. Terhadap hal semacam ini

atasan akan mengecek keabsahannya dengan mendatangi laporan absen, dan menanyakan langsung kepada yang bersangkutan jika ia terlambat, atau kepada teman sesama karyawan tersebut bila ia tidak hadir, untuk mengetahui informasi mengenai sebab kealpaannya. Komunikasi ini dijalankan sebagai bentuk komunikasi interpersonal yang berfungsi pengawasan terhadap para bawahan mengenai kedisiplinan kehadiran karyawan dalam bekerja.

Absen terletak pada dua tempat, letak tempat absen pertama atau absen manual ada diruangan bagian security dekat gudang dan letak tempat absen yang kedua/absen finger di office Pimpinan Amazone . Kedua-dua absen harus di isi. Absen pertama diisi pada saat akan melaksanakan briefing pagi/siang atau secepatnya setelah briefing pagi/siang dan kadang juga security Amazone game yang catat dan absen akan dibawa oleh security keruangan atasan/; sedangkan absen kedua diisi setelah berada di office (absen Finger di mesin finger office). Bagi pegawai absensinya kosong ada dua indikasi yang berlaku yaitu, terlambat atau alpa. Terhadap pegawai yang terlambat atau alpa inilah akan dilakukan komunikasi interpersonal dalam bentuk (*two way communication*) dari hati kehati untuk menjajaki sebab-sebab keterlambatan atau kealpaan karyawan kantor yang kemudian ditindaklanjuti dengan pemberian sanksi kalau memang memerlukan sanksi seperti pemotongan gaji atau teguran secara tertulis untuk selanjutnya dijadikan pertimbangan apakah lanjut kontrak kerja atau tidak bagi karyawan. Karyawan yang dimaksud disini adalah karyawan posisi crew, kasir, teknisi dan security.

c) Teguran

Salah satu sistem yang digunakan atasan untuk berinteraksi secara personal terhadap bawahan adalah dengan melakukan teguran. Teguran disini berarti peringatan, yaitu peringatan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang melakukan

kesalahan, baik kesalahan mengenai administratif maupun kesalahan menyangkut moral.

Kesalahan yang bersifat administratif biasanya atasan akan melakukan perbaikan langsung dan spontan, langsung ke pokok kesalahan yang terjadi. Misalnya dalam penulisan/input di komputer penjualan list barang-barang redemption hadiah Amazone untuk pengunjung. Biasanya yang salah tersebut dihapus menggunakan sistem kemudian ditulis kembali bentuk yang benar agar bawahan lebih ingat dan mudah memahaminya.

Sedangkan menyangkut kesalahan moral para karyawan, atasan tidak melakukan teguran secara langsung dan spontan ketika terjadi kesalahan, tetapi membiarkannya untuk sementara waktu dengan mengadakan pendalaman kasus tersebut mengenai sebab akibat yang terjadi terhadap sikap dan tindakan karyawan yang bersangkutan, dengan harapan adanya kesadaran tersendiri yang tumbuh dalam dirinya. Namun jika hal ini berlanjut dan dapat mencemarkan nama baik atasan dan organisasi, maka atasan akan memanggilnya dan melakukan komunikasi secara dialogis mengenai perihal tersebut, dengan tanpa melupakan untuk melakukan komunikasi tertulis juga yaitu berupa surat peringatan (SP) terhadap karyawan.

Namun, walau bagaimanapun juga bobroknya moralitas seorang karyawan misalnya, melakukan pencurian dan akhirnya dipenjara, memakai obat-obatan terlarang seperti, ganja, sabu-sabu, perselingkuhan antara karyawan dan lain-lain, atasan tidak pernah tega untuk menjatuhkan hukuman berat seperti menskors, memotong gaji, menurunkan pangkat, apalagi memecatnya secara tidak hormat, semua ini terjadi karena atasan sangat mengutamakan sistem kekeluargaan dan pembinaan. Maka oleh karenanya atasan selalu membina hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan guna terciptanya suasana kerja yang mengayomi.

Teguran yang dilaksanakan melalui surat peringatan satu, kedua, ketiga sampai pemberhentian adalah sebuah prosedur yang harus diterapkan oleh atasan pada bawahan disebuah organisasi sebagai bentuk komunikasi formal, namun disamping itu atasan tidak pernah menafikan komunikasi informal, yaitu dengan melakukan bimbingan yang baik bersifat kekeluargaan terhadap siapapun yang bermasalah.

Maksud atasan dari pelaksanaan sistem kekeluargaan dalam penyelesaian masalah moral dari bawahan tersebut adalah sangat baik sekali, tetapi justru sistem kekeluargaan tersebut malah disalahartikan oleh bawahan sebagai sebuah sikap dari atasan yang kurang berani, kurang tegas bertindak dalam menentukan keputusan.

Dilihat dari sudut pandang agama justru sebagai sebuah sikap yang sangat bijaksana, karena mengutamakan sikap pembinaan terhadap konsep diri bawahan dengan menggunakan sistem kekeluargaan daripada sikap perenggutan hak-hak dan pemberian vonis-vonis tertentu kepada bawahan. Sekalipun perenggutan hak-hak karyawan dan pemberian vonis tersebut dapat saja dilakukan oleh atasan kepada siapa saja yang telah melanggar disiplin berat. Disinilah fungsi komunikasi interpersonal tersebut dijalankan untuk mencapai perubahan pada sikap dan tingkah laku maupun pola pikir atau cara pandang seseorang terhadap sebuah permasalahan yang terjadi, yakni perubahan sikap dari komunikasi dalam hal ini adalah bawahan itu sendiri.

d) **Penilaian dan Evaluasi**

Pelaksanaan pembinaan karyawan dapat menjadi proses perubahan dari karyawan-karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang cakap dan karyawan-karyawan sekarang dapat dikembangkan untuk memikul tanggung jawab baru. Untuk mengukur sukses atau tidaknya program yang

dilaksanakan maka diperlukan adanya penilaian dan evaluasi secara sistematis.

Penilaian prestasi pegawai dikenal dengan istilah performance rating, performance appraisal, personel assessment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating.

Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sistem penilaian dan evaluasi dijalankan adalah bertujuan untuk mewujudkan sistem kerja yang baik, juga untuk promosi jabatan, dalam hal ini diharapkan dengan adanya penilaian dan evaluasi terhadap bawahan akan memicu produktivitas pada kinerja para karyawan. Teknik penilaian dan evaluasi yang dijalankan terhadap para pegawai adalah dengan memberlakukan sistem penilaian SOP Amazone HRD yang mencakup aspek-aspek kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Penilaian dan evaluasi sebagaimana dijelaskan diatas dilakukan setiap setahun sekali yaitu diakhir tahun. Dikeluarkan dan ditanda tangani oleh atasan yang dalam hal ini disebut sebagai penilai dan atasan penilai.

c. Komunikasi Ke-atas(upward communication)

Komunikasi keatas merupakan komunikasi vertikal sebagaimana komunikasi kebawah yang dilakukan oleh atasan

terhadap bawahan dan pada gilirannya bawahanpun melakukan komunikasi kepada atasannya sebagai feedback mengenai segala hal yang menyangkut keadaan mereka seperti pekerjaan mereka, laporan, saran, permohonan bantuan dan keluhan.

Sedangkan menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules hal-hal yang harus dikomunikasikan keatas tersebut adalah:

1. Memberitahukan mengenai pekerjaan, prestasi, kemajuan dan rencana yang akan datang.
2. Menjelaskan mengenai masalah yang belum dipecahkan agar dapat dipecahkan bersama atasan.
3. Menyampaikan ide, gagasan, saran untuk kemajuan unit kerja atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
4. Mengutarakan pikiran, perasaan bawahan mengenai pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi.

Dalam hal ini atasan atau pimpinan berfungsi sebagai wadah untuk menampung berbagai hal yang muncul dari bawahan. Dari hasil penelitian yang diperoleh dilapangan berdasarkan beberapa hal yang sering dilakukan bawahan untuk berkomunikasi kepada atasan dapat dipaparkan sebagai berikut:

a) Pekerjaan Kantor

Salah satu cara bawahan berkomunikasi dengan atasan adalah melalui berbagai macam pekerjaan harian mereka. Pekerjaan-pekerjaan yang telah didelegasikan kepada bawahan akan disampaikan kembali kepada atasan sebagai feed-backnya. Baik itu mengenai pembuatannya maupun penyelesaiannya. Sebagai umpan balik terhadap perintah atasan. Atasan akan memberikan tanggapan terhadap pekerjaan bawahan tersebut.

Dari hasil pengamatan dan telaah kepustakaan, pada dasarnya macam-macam pekerjaan kantor tersebut yang ada di perkantoran pada umumnya ada dua macam pekerjaan yaitu : pekerjaan kantor yang sifatnya berupa ketatausahaan yaitu, pekerjaan kantor yang banyak

bersentuhan langsung dengan pekerjaan tulis-menulis dan pekerjaan kantor yang sifatnya bukan ketatausahaan yaitu, pekerjaan kantor yang tidak banyak memerlukan tulis-menulis.

Pekerjaan kantor yang banyak membutuhkan kegiatan berupa tulis menulis misalnya:

1. Pengurusan atau penanganan surat masuk/keluar dari office amazone
2. Penyimpanan surat (kearsipan)
3. Pengetikandata Kasir (omset penjualan)
4. Pengurusan karyawan
5. Pengurusan keuangan(dana operasional bulanan)
6. Pengurusan perlengkapan(peralatan teknisi & kebersihan crew)
7. Penggandaan(inventaris)
8. Pembuatan laporan bulanan cabang

Sedangkan pekerjaan kantor yang tidak banyak berhubungan dengan tulis- menulis adalah antara lain seperti:

1. Menelepon
2. Menerima tamu
3. Memelihara Area/ kantor oleh seluruh karyawan
4. Pelayanan keamanan oleh securty
5. Pekerjaan kebersihan center oleh Crew dan kasir di area

Sedangkan menurut Prajudi Atmosudirodjo macam-macam pekerjaan kantor dapat digolongkan kepada empat macam pekerjaan yaitu:

1. Segala macam pekerjaan yang bersifat komunikasi yaitu terdiri dari rapat briefing, musyawarah, pertemuan, wawancara, konfrensi, korespondensi.
2. Segala macam pekerjaan yang bersifat registrasi yaitu seperti: agenda surat, filing, recording, dokumentasi, perpustakaan, film mikro, perekaman tape.
3. Segala macam pekerjaan komputasi yaitu seperti : analisis data, data processing, penyusunan tabel, daftar, ikhtisar, grafik, statistik, penyusunan laporan.

4. Segala macam pekerjaan yang bersifat informasi seperti: pengumpulan data, pemberian peringatan, survey, riset, inspeksi, pemberian keterangan.

Melalui berbagai macam pekerjaan di ataslah para bawahan akan melakukan komunikasi terhadap atasannya untuk mendapatkan perhatian, bimbingan, petunjuk dan sebagainya. Pekerjaan kantor yang paling sering dikomunikasikan kepada atasan adalah mengenai sistem pengaktifan login penjualan kasir. Dari pengamatan peneliti setiap kasir yang akan melakukan penjualan atau penutupan penjualan di kasir harus melapor ke dalam office untuk diaktifkan loginnya. Di sini akan terjadi komunikasi antara karyawan baik di shift 1 maupun karyawan di shift 2. Komunikasi terjadi di awal penjualan maupun disaat penutupan penjualan di kasir.

Dari penjelasan di atas bawahan setiap harinya dua sampai tiga kali melakukan komunikasi kepada atasan. Dengan data yang ada tersebut dapat kita simpulkan bahwa pekerjaan yang paling sering dikomunikasikan kepada atasan adalah mengenai pengaktifan login penjualan kasir. Pekerjaan tersebut masih satu poin dari sekian banyaknya poin pekerjaan-pekerjaan yang musti dikoordinasikan kepada atasan. Dengan demikian peneliti mengambil kesimpulan, salah satu data pendukung sistem komunikasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan adalah komunikasi instruksi tugas yaitu melalui pengaktifan login penjualan kasir seperti yang telah di jelaskan di atas.

b) Laporan

Laporan merupakan alat komunikasi keatas dalam suatu organisasi. Dengan alat inilah pimpinan diberikan umpan balik (feed-back), sehingga pimpinan memungkinkan untuk menguji atau mengubah kebijaksanaan yang telah dibuatnya. Disamping itu, laporan juga sebagai alat manajerial dalam melaksanakan tugas/fungsi perencanaan, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, pengawasan dan pengendalian.

Macam-macam laporan yang biasa disampaikan bawahan terhadap atasan adalah mengenai keuangan yaitu berupa pertanggungjawaban penggunaan dana operasional, laporan kinerja dan sebagainya. Dan satu hal yang jarang dilaporkan adalah mengenai kemerosotan produktivitas para karyawan.

c) Saran/Usul

Menyampaikan usul / saran merupakan salah satu cara dari beberapa cara bawahan untuk berkomunikasi dengan atasan mereka. Usul atau saran yang disampaikan mengenai hal-hal yang menyangkut tentang pekerjaan, tim kerja, usul mutasi, maupun tentang proses kelancaran berjalan roda organisasi.

Usul tentang penyelesaian/pengerjaan pekerjaan misalnya, bawahan meminta kepada pimpinan/atasan untuk penambahan personil, karena begitu banyak dan beratnya tugas-tugas yang harus ia selesaikan, butuh ditangani oleh beberapa orang, agar pekerjaan yang banyak bisa diselesaikan dengan segera. Ditambah lagi berupa saran untuk pengadaan barang pendukung untuk penyelesaian tugas-tugas tersebut seperti pengadaan komputer dan printer. Kesemuanya itu merupakan saran-saran maupun usul yang muncul dari bawahan kepada atasan mengenai hal-hal yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.

Dalam hal ini, mengenai saran dan usul tersebut diterima atau tidaknya, ya tergantung dari ada atau tidaknya anggaran operasional Amazone mengenai pengadaan barang tersebut, namun hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa kalau saran tersebut mengenai uang pengeluaran, agaknya lumayan sulit dan butuh waktu lama untuk mengabulkannya karena terbatasnya anggaran mengenai hal-hal semacam itu. Hal tersebut tampak seperti dialog interpersonal berikut ini, " pak untuk efisiensi waktu kami butuh komputer/laptop beserta printernya untuk bekerja. "Atasan menjawab, "kita belum punya anggaran mengenai hal tersebut, untuk sementara pakai apa yang ada

atau pinjam dulu kepada teman yang punya. "Sehingga tak heran sebahagian dari karyawan memakai laptop atau printer milik sendiri untuk bekerja.

Hal diatas merupakan saran maupun usul yang pernah dilontarkan oleh bawahan kepada atasannya sebagai sebuah bentuk komunikasi interpersonal yang bersifat komunikasi mengalir keatas. Hal ini dilakukan oleh bawahan sebagai feed-back dari apa yang dirasakan oleh bawahan mengenai pekerjaan yang mereka lakukan atau pekerjaan yang pernah didelegasikan kepada mereka yang membutuhkan penyelesaian dan tindak lanjut dari atasan sebagai pemegang kendali organisasi.

Bila dilihat dari segi intensitas komunikasinya, hanya sesekali saja terjadi yang dilakukan oleh bawahan, selanjutnya mereka hanya bisa menunggu reaksi apa yang akan dilakukan oleh atasan terhadap apa yang pernah mereka usulkan maupun sarankan sebelumnya. Untuk bertanya dan meminta kembali mereka ragu dan segan, bisa-bisa malah dimarahi dan sebagainya. Mereka memilih diam dan menunggu.

Jika dikaji dari segi efektivitas komunikasi yang terjadi, yaitu komunikasi yang berlangsung antara atasan dengan bawahan dalam menyampaikan saran maupun usul mereka seperti diatas, komunikasi tersebut tampak ada sedikit hambatan, karena adanya terjadi ketidaksepahaman atasan dalam menyikapi pesan-pesan yang disampaikan oleh bawahan mengenai saran dan usul mereka tersebut, karena dalam hal ini atasan menghendaki adanya inisiatif dari bawahan tersebut dalam menangani persoalan-persoalan yang berbau teknis mengenai pekerjaan-pekerjaan mereka. Bukan dengan cara menyampaikan berbagai saran dan usul.

Kesimpulannya, berarti komunikasi keatas yang dilakukan oleh bawahan terputus, karena tidak terwujudnya kesepahaman antara atasan dengan bawahan mengenai isi pesan-pesan yang mengalir. Akibatnya perubahan yang diharapkan terjadi secara timbal balik tidak berjalan lancar sebagaimana semestinya.

d) Keluhan

Salah satu lagi materi pesan yang digunakan oleh bawahan untuk melakukan komunikasi keatas adalah dengan menyampaikan keluhan-keluhan mereka baik mengenai masalah pekerjaan kantor, masalah dengan teman kerjs ataupun masalah yang bersifat pribadi baik mengenai ekonomi, keluarga, maupun yang berhubungan dengan keharmonisan kehidupan rumah tangga mereka.

Keluhan-keluhan tersebut disampaikan dengan menggunakan jalur komunikasi interpersonal kepada atasan dengan berharap akan mendapatkan solusi yang terbaik mengenai masalah mereka. Misalnya keluhan mengenai pekerjaan. Bawahan dituntut dapat mengerjakan setiap pekerjaan dengan baik dan cepat. Sedangkan kemampuannya hanya standar, dan waktu yang diberikan relatif singkat akibatnya pekerjaan lama selesai. Ditambah lagi minimnya bimbingan yang bersifat intens. Adanya jarak yang terbentang akibat banyaknya tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Sehingga keharmonisan hubungan antara atasan dengan bawahan akan terganggu dan malah bisa rusak karena beberapa faktor seperti yang disebutkan diatas andaikan tidak ditanggapi secara tepat dan bijak. Karena lawan kata dari keluhan tersebut adalah aspirasi. Maka keluhan bawahan yang muncul kepermukaan adalah sebagai akibat dari ketidaknyamanan bawahan dalam bekerja maka merupakan sebuah harapan bagi mereka untuk didengar dan dilayani juga menyangkut persoalan keluhan yang mereka utarakan. Pada hakekatnya keluhan mereka adalah keluhan organisasi juga karena mereka adalah bahagian dari organisasi, kalau mereka down bisa berimbas pada turunnya produktivitas kerja para karyawan.

Namun sejauh ini ada juga dari para karyawan yang tidak mampu berkomunikasi untuk menyampaikan keluhan mereka pada atasan dan mereka memilih diam dan menyimpannya didalam hati. Terkadang berbagai macam keluhan-keluhan tersebut diceritakan kepada teman kerjanya, untung- untung bisa menjadi fasilitator atau penghubung untuk

mewakili menyampaikannya aspirasinya kepada atasan. Adanya usaha untuk menciptakan empati dari teman kerja, agar dapat menyelami pikiran-pikiran dan perasaan-perasaan yang diutarakan.

Sebagaimana atasan mengharapkan adanya efek dan perubahan pada bawahan dari jalinan komunikasi interpersonal, tak ubahnya bawahanpun mengharapkan adanya perubahan sikap dan tingkah laku dari atasan untuk menanggapi keluhan dan aspirasi yang muncul dari mereka secara terbuka dan timbal balik. Karena percuma kalau perubahan itu hanya diharapkan dari bawahan saja sedangkan atasan tetap pada sikap dan tingkah lakunya yang monoton dan mungkin egois. Mau menuntut tapi tidak mau dituntut. Maka tentu terjadi ketimpangan dan tak seimbang.

d. Komunikasi Hubungan Sosial

Dari hasil penelitian yang ditemui di Amazone panakkukang bahwa komunikasi hubungan sosial yang dilakukan oleh atasan adalah bertujuan untuk menyebarkan berbagai macam informasi, penggiatan persuasi, pelayanan terhadap pengunjung dalam organisasi maupun diluar organisasi dengan tujuan agar terbinanya hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, antara atasan dengan perusahaan lainnya, maupun antara atasan perusahaan di luar organisasi. Dengan kata lain, komunikasi hubungan sosial yang dijalankan oleh atasan (organisasi) adalah bertujuan untuk pencitraan diri dan organisasi kepada anggota organisasi maupun kepada orang diluar organisasi.

Jalur komunikasi yang digunakan adalah komunikasi informal. Volume komunikasi yang terjadi antara tiga sampai empat kali dalam satu minggu, dengan durasi waktu antara minimal sepuluh menit dan maksimal dua puluh menit. Tempat komunikasi terjadi biasanya di warkop sambil minum tea break atau coffee break. Komunikasi terjadi bersahabat dan ramah sambil tertawa dan sesekali diiringi dengan lelucon. Materi pesan tidak mengikat yaitu tentang segala sesuatu yang dapat dan wajar diutarakan. Sesekali materi pesan berisikan tentang

tugas- tugas kantor, baik mengenai tugas-tugas yang telah diselesaikan maupun yang butuh penyelesaian, tapi sifatnya hanya sekedar bertukar pendapat atau sharing belaka.

Untuk lebih jelasnya komunikasi hubungan sosial (manusia) yang digalakan oleh perusahaan yang dalam konteks pembahasan ini adalah atasan terbagi kepada tiga macam hubungan sosial yaitu :

a) Hubungan yang bersifat individual

Hubungan sosial yang bersifat individu disalurkan atasan melalui berkomunikasi kepada individu-individu dalam organisasi yaitu bawahan. Proses komunikasi terjadi di waktu jam kerja kantor tepatnya jam istirahat. Komunikasi tersebut sering dilakukan atasan untuk menjinakan atau untuk menghilangkan rasa segan, rasa takut, dan rasa enggan para bawahan untuk bercengkrama dengan atasan mereka dalam ruang lingkup kantor. Upaya ini dilakukan untuk menumbuhkan rasa persahabatan dan kemitraan antara sesama pegawai dalam organisasi. Atasan berusaha menyembunyikan hirarki jabatannya diantara para pegawai dengan berbicara secara terbuka mengenai berbagai macam aktivitas diluar pekerjaan kantor misalnya, cerita soal perkebunan yang dimiliki karyawan, perikanan, proyek, bisnis, maupun mengenai kehidupan rumah tangga, yang diselingi dengan cerita humor dan canda.

Komunikasi ini terjadi dengan beberapa orang pegawai yaitu tiga sampai lima orang, bahkan tak jarang pengunjungpun ikut serta nimbrung seperti kalangan karyawan mall lainnya atau pengunjung mall yang kebetulan sudah akrab dengan karyawan Amazone Panakkukang.

Pencitraan ini dilakukan untuk menumbuhkan persepsi para karyawan tentang atasan mereka sesungguhnya adalah orang yang ramah, bersahabat, toleran, sekalipun didalam hubungan tugas sering terjadi persepsi yang bertolak belakang. Ketegasan bahkan kegarangan yang terlihat hanyalah semata karena ingin menggenjot produktivitas para karyawan dalam bekerja. Keramah-tamahan

tersebut sering ditunjukkan atasan dengan cara mentraktir para karyawan yang sedang duduk bersama dalam tea break atau coffee break.

Satu hal lagi yang sering ditonjolkan atasan terhadap bawahan adalah bahwa dia peduli terhadap apa yang dirasakan dan apa yang di kerjakan para bawahannya. Kepedulian tersebut dinyatakan dalam bentuk sikapnya yang mau mendengarkan dan menyimak setiap cerita dan paparan dari para karyawan. Sesekali atasan memberikan tanggapan dan komentar berkenaan dengan masalah yang dipaparkan.

Upaya atasan untuk membuka diri melalui komunikasi informal ini mengalami kemajuan dan membawa pengaruh serta tanggapan positif dari para karyawan yang di tunjukan melalui perubahan persepsi para karyawan yang semula menganggap garang beralih menjadi kalau kegarangan tersebut hanya peran dan tanggung jawab yang harus di jalankan oleh pimpinan. Persepsi para karyawan ini dapat diketahui melalui pernyataan mereka dengan sesama teman kerjanya ketika peneliti melakukan pengamatan terlibat.

b) Hubungan dengan kelompok

Kelompok yang di maksud dalam penelitian ini adalah kelompok formal yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu. Contohnya kelompok kasir, kelompok teknisi, kelompok crew, dan lain sebagainya. Juga kelompok informal yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, karena kebutuhan-kebutuhan seseorang. Kelompok informal tidak diatur dan tidak diangkat.

Komunikasi interpersonal atasan dalam hubungannya dengan kelompok dilakukan melalui perbincangan bersifat tukar pendapat tentang pekerjaan- pekerjaan dan tugas-tugas yang menyangkut masalah hubungan organisasi dengan masyarakat atau pengunjung

yang ada keterpautan kepentingan dengan perusahaan. Misalnya mengenai cara pelayanan customer yang baik. Bagaimana kritikan atau saran pengunjung terhadap pelayanan karyawan Amazone.

Komunikasi hubungan kelompok yang dilaksanakan oleh atasan adalah sebuah upaya untuk mewujudkan rasa memiliki pertanggungjawaban bersama terhadap kemajuan dan perkembangan organisasi. Maka kelompok-kelompok ini dirangkul melalui komunikasi informal agar terciptanya keakraban dan kebersamaan. Hal ini dapat dilihat dari intensitas komunikasi yang terjadi setiap harinya ketika berada di Warkop pada jam istirahat atau di ruang istirahat. Individu-individu diantara para karyawan tersebut di sengaja atau tidak di sengaja membentuk kelompok-kelompok kecil dan saling berkomunikasi. Dari sekian kelompok-kelompok itu diantaranya ada kelompok pimpinan dengan orang-orang tertentu yang saling berkomunikasi

c) Hubungan organisasi dengan masyarakat (pengunjung Amazone)

Hubungan organisasi (atasan) dengan masyarakat (pengunjung Amazone) diluar organisasi dilakukan diluar rangka pekerjaan. Hubungan tersebut dibentuk menghadiri undangan pesta pengunjung dalam hal ini pihak Amazone yang di undang diwakili oleh pimpinan atau karyawan. Hal ini terjadi karna pengunjung yang sering main di Amazone dan terjadi keakraban dengan seluruh karyawan Amazone. Selain menghadiri Undangan pesta pengunjung hubungan masyarakat yang diwujudkan adalah melalui melayat orang/keluarga pengunjung yang meninggal dunia yang diikuti dengan takjiah pada malam harinya. Hal semacam ini sering dilakukan oleh atasan atas nama organisasi, bahkan atasan sering membawa personil dari organisasi itu sendiri untuk bertakjiah. Kegiatan takjiah yang dilakukan adalah berdoa terhadap orang yang meninggal yang diikuti dengan penyampaian ceramah singkat yang sebelumnya telah disiapkan oleh atasan.

Masyarakat (pengunjung mall) yang menyaksikan kegiatan

semacam ini sangat simpati terhadap organisasi/ Amazone. Hal tersebut terlihat dari sikap terbuka masyarakat dalam menyambut kedatangan karyawan amazonemelayat yang dengan segera menyiapkan posisi atau tempat untuk diduduki oleh tim pelayat tersebut. Biasanya tempat duduk yang disediakan adalah diruangan bagian dalam, dan kalau tempatnya terbuka biasanya pada posisi tengah sehingga tidak memungkinkan orang lain lalu-lalang secara sembarangan dari depan mereka.

Selain dari hubungan masyarakat seperti yang dipaparkan diatas, pelaksanaan hubungan masyarakat/pengunjung mall yang juga dilakukan oleh atasan atau perusahaan adalah melalui memberikan bantuan atau berupa sumbangan materi dan finansial terhadap para korban bencana alam. Materi yang diberikan dalam bentuk barang seperti ; pakaian, makanan, dan uang. Penyaluran bantuan tersebut terkadang melalui dinas terkait, namun tak jarang juga menyalurkannya langsung kelokasi bencana alam.

Dari berbagai hubungan sosial yang dibangun oleh atasan ini dapat kita persepsikan bahwa atasan sebagai pimpinan Amazone telah menjalani upaya pencitraan organisasi sebagai organisasi Amazone yang peduli dan berempati terhadap sosial masyarakat. Maka dari aktivitas atasan yang telah diuraikan tadi sangat jelas bahwa disana sarat terjadi komunikasi interpersonal dengan masyarakat/pengunjung yang diwakili oleh pimpinan Amazone.

B. Pembahasan (Temuan)

Dengan menggunakan teori kesantunan Robin Lakoff (1973) menyatakan ada tiga ketentuan untuk memenuhi kesantunan: Formality scale, Optionality scale dan Equale scale. Ketiga point ini akan menjagi ukuran/skala kesantunan pimpinan terhadap bawahannya dilingkungan kerja Amazone Game sebagai berikut:

1. Pola Kesantunan Pimpinan di Amazone Panakkukang adalah kesantunan dengan skala formality, optionalty dan equale (Sangat baik)

Dari hasil uraian diatas peneliti memberikan pembahasan sebagai berikut: bahwa realisasi kesantunan dalam berbahasa resmi pimpinan terhadap bawahannya yang terjadi di Amazone Panakkukang makassar sangat bagus dan telah diterapkan sejak lama bahkan telah menjadi standar operasional perusahaan diseluruh cabang Amazone Game. Hal ini juga memenuhi pola kesantunan pimpinan diantaranya Pola Prilaku, Pola Bahasa, dan Pola komunikasi. Dengan kesantunan pimpinan ini dapat mempengaruhi kesopanan bawahannya dalam bekerja.

Pola Prilaku Pimpinan Amazone Panakkukang sangat bagus. Prilaku mencerminkan seorang pemimpin. Tindakan yang dibutuhkan hal ini dari prilaku atau sikap pimpinan, wujud kesopanan terhadap bawahan akan terlihat. Dengan prilaku yang sopan sistem kerja akan tercapai. Suasana kerja yang nyaman membuat bawahan kerja dengan semangat. Demikian juga yang terjadi di amazone Game-Panakkukang. Prilaku yang sopan dan santun Pimpinan amazone Game menghasilkan sistem kerja yang baik. Karyawan terarah dan target penjualan tercapai.

Pola bahasa Pimpinan yang baik adalah pola bahasa yang sopan, tegas, lembut dan mengayomi. Akan tercipta suasana kerja yang rukun. Saling memahami satu sama lain. Demikian juga yang terjadi di Amaozone Game – Panakkukang. Meskipun kadang kala pimpinan antar suku yang berbeda dengan dialek bahasa yang berbeda pula. Namun dengan bahasa Indonesia yang baik dan benar mampu melahirkan sistim kepemimpinan yang terarah. Dengan pola Bahasa yang sopan saat memerintah, Pola bahasa yang tegas saat memberikan arahan kedisiplinan terhadap bawahannya, Pola bahasa yang lembut apabila dituntut untuk memberikan solusi terhadap masalah pribadi karyawan. Sehingga dengan demikian tercipta hubungan kerja yang baik terhadap pimpinan dan bawahannya.

Pola komunikasi Pimpinan Amazone panakkukang disini peneliti melihat yang terjadi adalah penerapan pola atau sistem

komunikasi secara interpersonal antara pimpinan terhadap bawahannya. Komunikasi yang terjalin baik secara profesional dalam pekerjaan hal ini ditandai setiap diadakannya briefing pagi dan siang sebelum memulai pekerjaan. Terlihat pimpinan mengarahkan seluruh bawahannya dengan bahasa yang sopan dan resmi menjelaskan standar operasional perusahaan (SOP) Amazone Game, bagaimana pelayanan terhadap customer atau pengunjung. Komunikasi interpersonal juga terjadi oleh pimpinan terhadap bawahannya yang selain mengarah ke pada tugas-tugas dalam pekerjaan juga masalah pribadi bahwannya. Hal ini dilakukan pimpinan dalam rangka menjaga hubungan baik dan memberikan semangat terhadap karyawannya. Dalam hal ini pimpinan baik pimpinan laki-laki maupun pimpinan perempuan dituntut bukan hanya sekadar pimpinan akan tetapi juga sebagai teman curhat dan sebagai orang tua dikantor. Memberikan nasehat untuk karyawannya agar semangat kembali bekerja.

Dari penjelasan diatas kesantunan pimpinan terhadap bawahannya dalam hal Pola perilaku, pola bahasa, dan pola komunikasi pimpinan di Amazone adalah sangat baik, dan peneliti menemukan bahwa:

1. Laki-laki maupun perempuan semua bisa memimpin jika memiliki jiwa kepemimpinan yang baik.
2. Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, harus mampu menjaga kesopanan yakni perilaku, bahasa dan pola komunikasi.
3. Menjadi pemimpin harus mampu merangkul dan mengayomi seluruh bawahan.
4. Seorang pemimpin mampu bersikap adil dan mendidik seluruh bawahannya.
5. Pemimpin harus bersikap profesional dalam bekerja dan mengesampingkan masalah pribadi.
6. Pemimpin mampu mengatur dan mengarahkan sistem kerja, kesuksesan suatu perusahaan tergantung dari kepemimpinannya.

2. Wujud pola Kesantunan Pimpinan Sangat Mempengaruhi Kinerja Bawahannya

Kedisiplinan bawahan/karyawan di Amazone game juga sangat bagus. Jika dilihat dari absen masuk karyawan dan absen finger yang di kumpulkan. karyawan jarang sekali terlambat dan bahkan jika terlambat langsung konfirmasi ke security atau pimpinannya yang dalam hal ini terkait sampai di level leader dan Management Training (MT). Namun tidak menutup kemungkinan Asisten Center Manager (ACM) akan terlibat langsung melihat dan menangani masalah kedisiplinan absensi jika karyawan melanggar. Namun itu jarang sekali terjadi. Menurut security Amazone kejadian kedisiplinan mengenai datang terlambat atau tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas itu jarang sekali terjadi. Dan ini juga terbukti dari pantauan peneliti dari awal sampai selesai penelitian memang pelanggaran kedisiplinan ini jarang terjadi. Adapun karyawan terlambat selalu ada konfirmasi langsung ke pihak terkait Amazone pemberitahuan Via Whatsapp atau telepon langsung. Jika mereka tidak masuk kerja biasa ada informasi sakit dan lain-lain. Dan mengirim surat dokter ke kantor Amazone game.

Untuk jam istirahat juga mereka teratur dan disiplin. Dengan sistem kerja shift masing-masing total jam kerja 8 jam ditambah 1 jam istirahat. karyawan sangat menjalankan dengan disiplin dan terarah. Hal ini juga membuktikan jika kedisiplinan karyawan dalam bekerja di Amazone game Panakkukang Makassar sangat bagus dan terarah. Terlihat pimpinan sangat mengatur bawahannya dengan baik. Menanamkan kedisiplinan yang dimulai dari dirinya sendiri oleh pimpinan dan menerapkannya kepada bawahannya. Dengan datang ke kantor lebih awal. Istirahat sesuai aturan SOP Kantor Amazone. Selain itu pimpinan juga selalu mengingatkan bahwanya untuk selalu menerapkan kedisiplinan dalam bekerja dan memberikan sanksi tegas jika melanggar ke disiplin tersebut. Dari uraian diatas peneliti menemukan bahwa

untuk menerapkan sebuah kedisiplinan harus dimulai dari diri seorang pemimpin yang menjadi contoh kedisiplinan kepada bawahannya. Dengan adanya contoh kedisiplinan dari pimpinannya maka Bawahanpun mengikuti kedisiplinan pimpinannya.

Tingkat penyelesaian tugas dari uraian pekerjaan yang diberikan oleh pimpian terhadap bawahannya selalu sesuai dengan tugas masing-masing. Rata-rat penyelesaian tugas yang diberikan pimpinan selalu dikerjakan meskipun kadang hasilnya ada yang memuaskan maupun ada juga yang kurang memuaskan. Namun pimpinan tidak pernah berhenti atau hanya sampai distu saja sekadar member tugas. Pimpinan selalu memberikan pujian jika pekerjaan diselesaikan dengan baik, Pimpinan juga selalu memberikan saran jika pekerjaan bawahannya kurang memuaskan. Dengan bahasa yang santun dan sikap yang sopan karyawan di didik dan diajarkan kembali bagaimana menyelesaikan dengan bagus pekerjaan mereka. Hal ini terlihat ketika kasir diminta untuk melakukan transaksi penjualan untuk shift1 pada costumer atau pengunjung namun terjadi kesalahan saat menginput data di computer kasir. Pimpinan terjun langsung ke area penjualan dan memperbaikinya setelah itu menenunjukkan ulang, mengajari lagi supaya kedepan tidak salah lagi. Peneliti melihat Pimpinan mengajari dengan baik kasirnya dengan bahasa yang santun dan dimengerti oleh karyawannya. Sehingga dengan penjelasan diatas peneliti menemukan bahwa kinerja karyawan hasilnya sangat memuaskan jika pimpinan dapat berinteraksi dengan baik dan bahasa yang sopan terhadap bawahannya. Sehingga bawahannya juga nyaman dalam bekerja. Dan jika karyawan melakukan kesalahan karyawan tidak langsung di marahi namun justru pimpinan menasehati dan mengajari sistim kerja yang bagus.

Dari uraian diatas peneliti menemukan bahwa Realisasi kesantunan Pimpinan terhadap bawahannya dilingkungn kerja Amazone Game memenuhi skala kesantunan oleh Teori Robin Lakoff: skala formalitas,

skala ketidak tegasan, skala kesekawan jika diterapkan dalam dunia kerja, terutama dalam hubungan dengan bawahan sangat bagus sehingga memenuhi visi misi perusahaan/ pencapaian target. Struktur Kepemimpinan dan Jabatan di Amazone Game

Seperti pada perusahaan lainnya sistim kepemimpinan di Amazone Game panakkukang terdiri dari beberapa tingkat atau level Jabatanyang masing-masingdipegang langsung oleh Managing Direktur. Lokasi kantor Pusat / Head Office di kawasan Cibubur – Jakarta. Dari Jakarta kepemimpinan langsung ke Departement oprasional/dilapangan. Di lapangan yang di Maksud disini adalah seluruh cabang Amazone yang tersebar di beberapa Provinsi di Indonesia. Dan dari seluruh Cabang tersebut dibagi menjadi 3 wilayahIndonesia. Tiap Wilayah di Pimpin oleh Regional Manager (RM) yang membawahi beberapa Manager Area (MA), Center manager (CM), Asisten Center Manager (ACM), Leader, Management Training (MT) . Dan Regional Manager (RM) keatas dipimpin Oleh Asisten Operasioanal Manager (ASOM) dan Operasional Manager (OM). Operasional Manager (OM) bertanggung jawab langsung keatas ke Managing Ditektur (MD) dalam hal ini MD adalah pemilik perusahaan (Owner).

Berdasarkan info yang ditemukan peneliti, dari hasil wawancara pimpinan cabang Amazone Game Panakkukang, Bahwa Pembagian tiga wilayah Amazone game dan jabatan kepemimpinannya adalah :

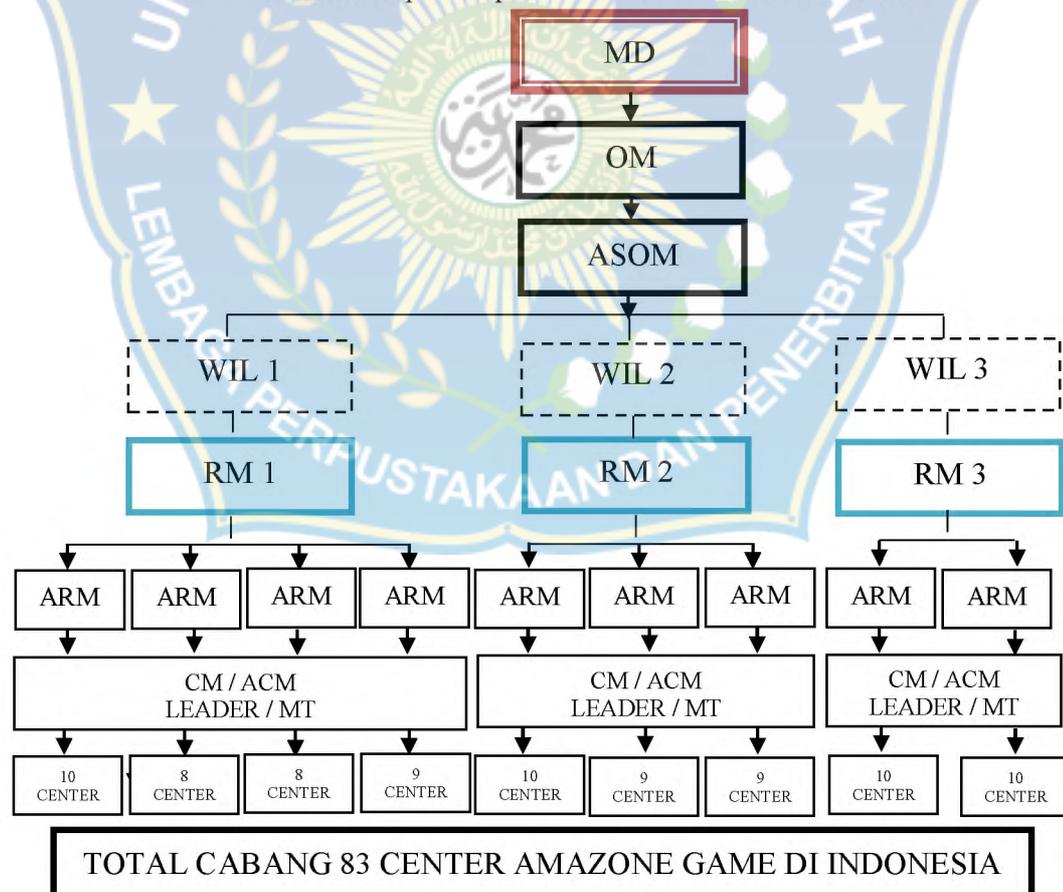
- a. Group Amazone Wilayah 1 (Di Pimpin oleh Regional manager) adalah seluruh cabang Amazone di Indonesia bagian Barat meliputi seluruh cabang dipulau sumatera dan jawa serta Kalimantan, terdiri dari 35 cabang Amazone Game, di setiap mall atau pusat-pusat perbelanjaan.
- b. Group Amazone Wilayah 2 yakni seluruh cabang Amazone game di Indonesia Bagian tengah yakni Area Sulawesi dan Bali (dipimpin Oleh Regional Manager) terdiri dari 28 Cabang Amazone.

- c. Group Wilayah Amazone Wilayah 3 yakni seluruh cabang Amazone Indonesia Bagian Timur meliputi sebagian pulau Sulawesi, pulau Ambon dan Papua terdiri 20 Cabang Amazone Game (Dipimpin oleh Regional Manager).

Jadi total cabang/ center Amazone yang ada di Indonesia sampai saat ini April 2018, sebanyak 83 center Amazone Game. Dengan banyaknya center Amazone Game tentu pula banyak tingkat jabatan pimpinan didalamnya (Berdasarkan hasil wawancara Pimpinan Amazone Game Cabang Panakkukang Makassar).

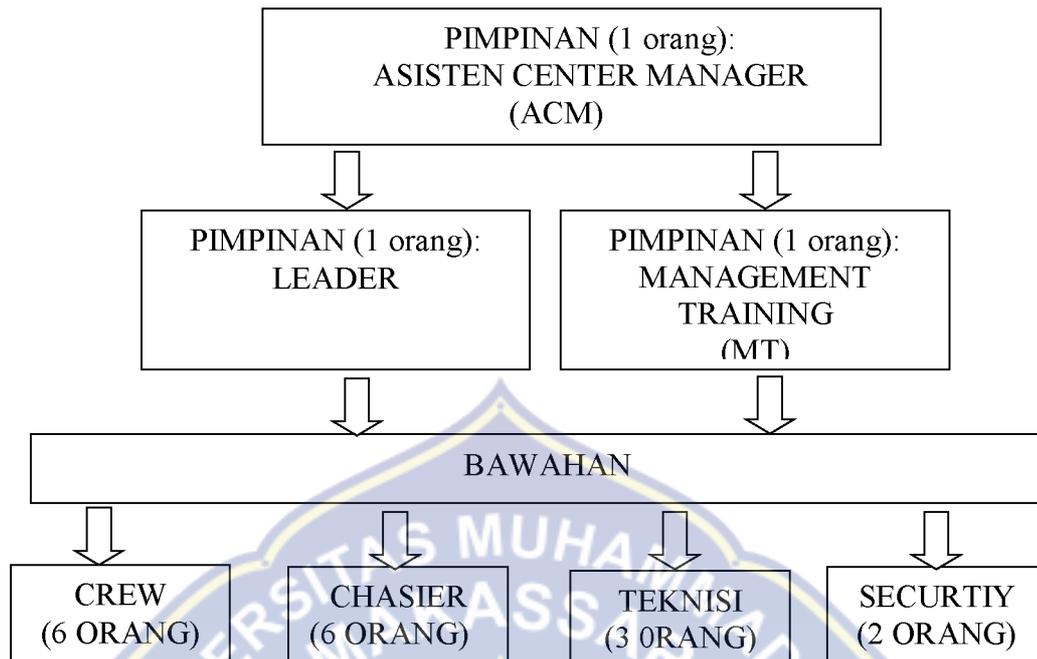
Center Amazone Panakkukang Makassar Pimpinan center pada Posisi Jabatan tertinggi dipegang oleh Asisten center Manager (ACM), Leader dan Management Training (MT) dan membawahi enam crew, enam kasir, tiga teknisi dan dua security.

2. Struktur kepemimpinan Amazone seluruh Indonesia



Sumber : Data Amazone Cab Panakkukang Makassar tahun 2018

3. Struktur Kepemimpinan Amazone Cabang Mall Panakkukang Makassar



Sumber Data: Formasi karyawan Amazone Panakkukang 10 April 2018)

Dari data struktur jabatan diatas yakni data struktur jabatan kepemimpinan di Amazone diseluruh Indonesia terdiri dari 176 pimpinan yang stay di center Amazone untuk Level Pimpinan Center Manager (CM) sampai ke level Pimpinan paling bawah Management Training (MT). Sedangkan level pimpinan non stay yakni 15 orang untuk level pimpinan Asisten Regional Manager (ARM) sampai dengan Managing Direktur (MD). Pimpinan non stay bertugas memberikan arahan kepada pimpinan yang stay di cabang, berkunjung ke cabang apabila ada masalah seperti omset/ penjualan turun, kinerja melemah dalam hal ini memberikan solusi dan memperbaiki sistem di perusahaan.

Untuk Cabang center Amazone Panakkukang Makassar pimpinan tertinggi dijabat oleh Asisten Center manager (ACM) yang bertugas bertanggung jawab penuh terhadap keberadaan center Amazone Panakkukang seperti pertanggung jawaban mengenai seluruh internal dan eksternal center Amazone dan bertanggung jawab ke pimpinan selanjutnya serta kantor pusat. Untuk level Pimpinan leader bertanggung jawab mengenai internal center seperti back up data atau laporan penjualan atau omset, masalah karyawan dan lain-lain. Untuk level

Pimpinan Management Training (MT) sama dengan tugas leader bertanggung jawab mengenai internal center. Namun dalam hal ini tidak terlalu dituntut maksimal karna masih dalam proses training atau belajar untuk menjadi pemimpin. Setelah benar-benar matang dalam kepemimpinan seperti kepemimpinan dalam berperilaku, berbahasa atau komunikasi terhadap bawahannya nanti. selanjutnya dipindahkan ke cabang center Amazone yang kurang pimpinan center. Penjelasan ini dari hasil wawancara pimpinan center Amazone Panakkukang langsung didalam ruangnya Pada tanggal 12 Februari 2018.

Usia pimpinan di Amazone bervariasi. Rata-rata usia yang menduduki jabatan sebagai Center manager (CM), Asisten Center Manager (ACM), Leader, Management Training (MT) adalah usia produktif yakni dari Umur 24 tahun sampai 35 tahun, umumnya mereka yang baru lulus sarjana dan mereka yang sudah bekerja di tempat lain, memiliki pengalaman kerja yang kompeten. Dan untuk level pimpinan Managing Direktur (MD), Operasional Manager (OM), Asisten Operasional Manager (ASOM), Regional Manager (RM), Asistem Regional Manager (ARM) adalah usia dari 35 sampai 48 tahun. Umumnya mereka adalah dari lulusan Pascasarjana dalam dan luar negeri, merupakan ahli atau pakar Game, sudah banyak pengalaman kerja di perusahaan game lainnya. Data ini peneliti peroleh dari arsip karyawan Departemen HRD Amazone yang diberikan kepada peneliti pada wawancara dengan pimpinan Amazone Game Panakkukang Square tanggal 24 Februari 2018.

Usia Karyawan/ bawahan adalah usia produktif dari 19 tahun sampai 24 tahun (Posis crew dan Chasier) umumnya mereka dari lulusan SMU dan SMK bahkan ada lulusan Sarjana Ekonomi. mengikuti standarisasi / SOP HRD penerimaan karyawan. Usia Teknisi dari umur 24 tahun sampai 40 tahun dan mereka dari lulusan STM dan sarjana teknik. Jurusan Elektro. Sedangkan Usia Securty 35 tahun sampai 40 tahun. Mereka yang telah memiliki sertifikat latihan pengamanan sebagai security.

Gender atau jenis kelamin pimpinan Amazone game bervariasi juga. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti disini bahwa pimpinan Amazone Game tidak hanya bagi kaum laki-laki tetapi juga perempuan yang telah menempuh pendidikan sarjana (S1). Untuk level tertinggi dari Managing Direktur (MD) sampai Regional Manager (RM) mereka berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan level Pimpinan Asistem Regional Manager (ARM), Center manager (AM), Asistem Center Manager (ACM), leader, Management Training (MT) adalah mereka jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Jika diukur dalam angka persentasi, pimpinan Amazone level ini, jenis kelamin laki-laki 60% dan perempuan 40% Pimpinan.

2. Sejarah Dan Estafet Kepemimpinan Amazone Panakkukang-Makassar

Telah kita ketahui Amazone Game adalah pusat hiburan keluarga yang lahir dengan luas area terbesar dan dengan variasi permainan terlengkap di Indonesia. Sejak berdiri pada bulan Agustus tahun 2001 sampai dengan saat ini April 2018, Amazone telah memiliki lebih 83 outlet yang tersebar hampir di seluruh kota besar di Indonesia dan salah satu outlet/cabangnya berada Mall Panakkukang Square lantai 2 Makassar, Sulawesi Selatan.

Saat ini Amazone menjadi pelopor dalam beragam jenis permainan terbaru. Hal tersebut di atas sejalan dengan visi dan misi. Visi dan Misi Amazone Indonesia / Amazone Panakkukang:

1. Menciptakan sarana tempat hiburan yang dapat dinikmati oleh seluruh anggota keluarga.
2. Menciptakan hubungan yang harmonis antar anggota keluarga, dengan bermain mesin permainan Amazone bersama keluarga.
3. Menciptakan permainan permainan yang dapat terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.
4. Menjadi sarana bagi penyaluran hobi dan bakat bagi seluruh anggota keluarga, karena jenis permainan Amazone yang sangat variatif, diantaranya jenis permainan : family rides, racing games, sport games, music games, shooting games, mind games yang dapat

dinikmati anak-anak hingga dewasa, serta kids game dan Kid Zone yang dapat dinikmati anak-anak umur 0 s/d 12 tahun.

5. Menjadi motor penggerak bagi pusat perbelanjaan, sehingga menciptakan daya tarik khusus bagi para pengunjung pusat perbelanjaan tersebut.

Di area Makassar, awal mulanya perusahaan yang bergerak di bidang hiburan rekreasi keluarga ini, Kantor dan area Amazone Game berada di Mall Ratu Indah lantai 2 dipimpin oleh Bapak Tajuddin Hasan. S. T (Asisten Center manager) yakni pada tahun 2002 sampai dengan tahun 2006. Selama beberapa tahun tersebut Amazone Game berjalan dengan sistem kepemimpinan yang baik pula dengan area yang sederhana seluas kurang $\pm 500\text{m}^2$. Di bawah kepemimpinan beliau Amazone tumbuh pesat dengan omset yang sangat bagus. Pengunjung atau biasa disebut customer Mall berdatangan bermain dengan membeli coin atau saldo untuk bermain di area mesin game yang telah tersedia dengan suguhan yang menarik. Dengan meningkatnya omset cabang yang kecil sehingga pada akhirnya Owner yang memiliki kantor Pusat / Head Office di kawasan Cibubur-Jakarta mengusulkan untuk area Makassar agar pindah dan membuka cabang yang lebih besar dalam konsep yang lebih modern dan sistem kepemimpinan yang lebih bagus lagi.

Kemudian pada tanggal 18 Agustus 2006, Kantor dan Area Amazone Game resmi pindah dan dibuka untuk umum di Mall Panakkukang Square lantai 2. Jalan Adhiyaksa no. 1. Dan di bawah kepemimpinan Bapak Tajuddin Hasan, S. T & Yasrum, S. E (Asisten Center manager) pantas mendapatkan apresiasi yang bagus. Pada saat itu dengan Area sebesar 1.500 m^2 dengan dua pimpinan putra daerah Makassar mampu mengatur dengan baik karyawannya dan meningkatkan omset. Hal ini dengan sistem komunikasi pimpinan yang baik terhadap bawahannya dalam memberikan semangat kerja, memberikan pengarahan terhadap sistem penjualan pada bawahannya sehingga mampu mencapai target omset yang diberikan oleh kantor pusat.

Selanjutnya pada Bulan maret tahun 2012 kepemimpinan Amazone

Game Panakkukang diganti lagi oleh kantor pusat Head Office. Pertukaranpimpinan yang baru yakni Bapak Hanjoyo Aliamin, SE. MM (*Center Manager*) dan Ibu Zusanna Alfrida Palendeng, SE (*Asisten Center manager*) dari Cabang Amazone Mall Artha gading Jakarta utara. Sementara Bapak Tajuddin Hasan, S. T dipindahkan ke Amazone cabang Amazone Pasteur Mall Bandung Jawa Barat. Bapak Yasrum, S. E dipindahkan ke Amazone game Cabang Ambon tepatnya di Ambon Plaza. Kedua pimpinan tersebut naik jabatan yang sebelumnya Asisten center manager menjadi Center manager atas prestasinya mampu meningkatkan penjualan/omset dan mampu mengkoordinir bawahannya selama berada di Amazone Panakkukang. Beliau dipindah ke cabang lain yang berada diseluruh provinsi Indonesia. Sebagai syarat tambahan untuk promosi jabatan tersebut. Selanjutnya Amazone Game Mall Panakkukang Square dibawah kepemimpinan Bapak Hanjoyo Aliamin, SE. MM dan Ibu Zusanna Alfrida Palendeng, SE, tidak berlangsung lama tepatnya pada tahun 2014 sampai tahun 2015 ke pemimpinan diganti oleh Bapak Nurdin Yusuf , S. S (*Asisten center manager*) dan Fandy Akase , SIP (*Managemen Training Leader*).

Pada tahun 2016 sampai dengan sekarang(April 2018) Amazone Game Panakkukang dipimpin oleh Nurdin Yusuf, S. S (*Asisten center manager*) dan Susan Defy Wala, SIP (leader) serta Cinkayusna Firdauzi Nuzulla (*ManagementTraining-leader*). Pada saat ini sistem penjualan lebih modern lagi dan mengikuti perkembangan zaman. Penjualan dengan sistem computer dan perangkat internet online dan ini sangat membantu sekali dalampelaporan data-data penjualanke pusat secara instant dan menjaga penyimpanan data. Sistem ini juga dilengkapi aplikasi messenger di setiap computer kasir yang dapat memudahkan komunikasi pimpinan dalam mengatur kinerja bawahan untuk pencapaian target perusahaan (Sumber data dari staff lama bagian security&Teknisi Amazone Game Panakkukang beserta data arsip kantor)

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan yaitu:

1. Pola kesantunan Pimpinan Amazone Panakkukang yaitu Pola Prilaku, Pola bahasa dan pola komunikasi yang diterapkan sangat baik. Pimpinan selalumenjaga prilaku, bahasa antara bawahannya dengansopan. Sehingga tercipta sistem kerja yang kondusif, bawahan menjadi semangat dalam bekerja. Dan hasil pekerjaan memuaskan.
2. Sistem komunikasi yang terjadi di Amazone game adalah sitem komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahan. Ada dua macam sistem komunikasi interpersonal yang dilakukan yaitu : Pertama, sistem komunikasi instruksi tugas (komunikasi hubungan tugas). Jenis komunikasi yang digunakan adalah komunikasi vertikal atau formal. Komunikasi ini terbagi dua yaitu: *satu*, komunikasi kebawah (downward comunication). Orientasi pesan komunikasi ini menyangkut hal pengarahan/bimbingan, kedisiplinan, teguran, penilaian dan evaluasi. Kedua, komunikasi keatas (upward communication). Orientasi pesan dalam komunikasi ini antara lain: mengenai pekerjaan kantor, laporan, saran/usul dan keluhan. Kedua, sistem komunikasi Hubungan sosial (hubungan manusia). Hal ini dapat di ketahui melalui komunikasi persuasif yang di kembangkan oleh atasan terhadap individu-individu anggota organisasi, kelompok dan para khalayak atau masyarakat luas (seluruh pengunjung Amazone).

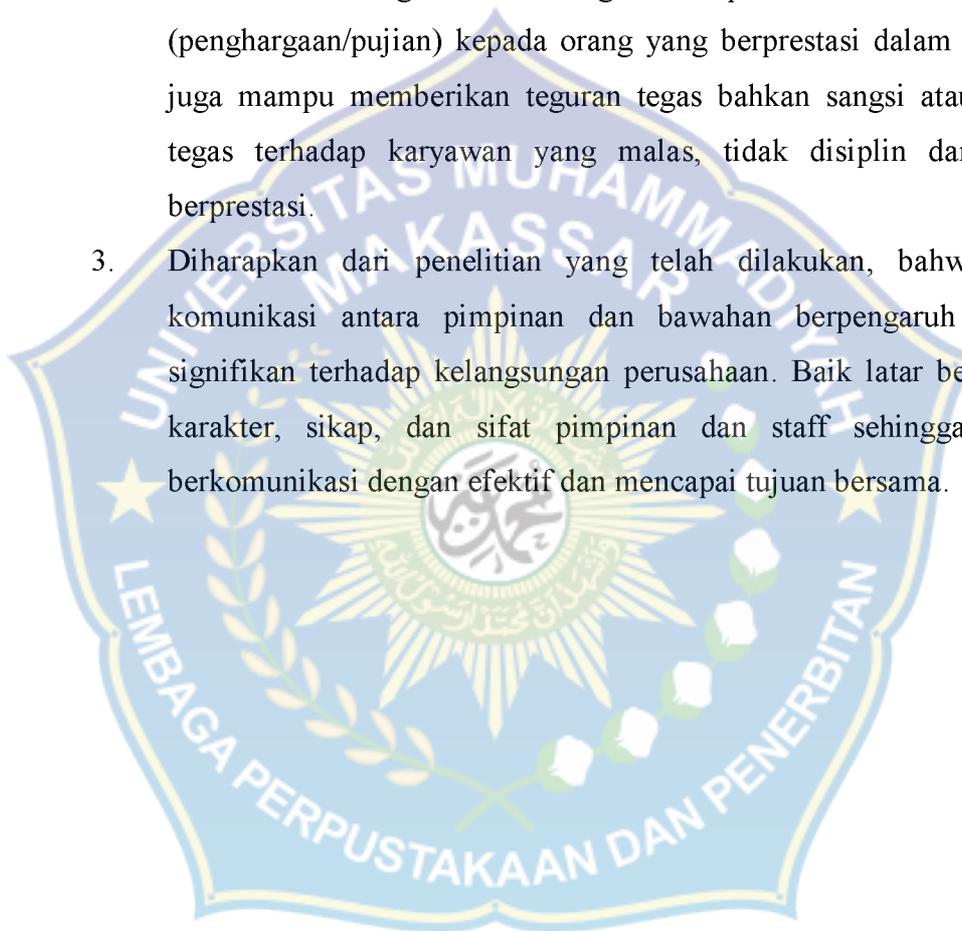
B. Saran-saran

Berdasarkan data dan informasi yang ditemukan dalam penelitian ini, maka peneliti membuat saran-saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada pimpinan Amazone Game : Asisten Center Manager (ACM) yang dalam hal ini selaku pimpinan tertinggi

Amazone Cabang Makassar, agar bisa membentuk karakter, berwibawa dan menjadi tauladan bagi para bawahannya dan mempertahankannya. Sebab jabatan dan kewenangan tidak selamanya bisa menundukan dan mempengaruhi orang-orang yang di pimpin.

2. Disarankan kepada pimpinan Amazone Game : Asisten Center Manager (ACM) yang dalam hal ini selaku pimpinan tertinggi Amazone Cabang Makassar agar mampu memberikan reward (penghargaan/pujian) kepada orang yang berprestasi dalam bekerja juga mampu memberikan teguran tegas bahkan sanksi atau vonis tegas terhadap karyawan yang malas, tidak disiplin dan tidak berprestasi.
3. Diharapkan dari penelitian yang telah dilakukan, bahwa pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan berpengaruh secara signifikan terhadap kelangsungan perusahaan. Baik latar belakang, karakter, sikap, dan sifat pimpinan dan staff sehingga dapat berkomunikasi dengan efektif dan mencapai tujuan bersama.



DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Allen, N. J. & Meyer, J. P, 1990, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, p. 1-18
- Allen, N. J. & Meyer, J. P, 1990, "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, p. 61-89
- Allen, N. J. , Meyer, J. P, & Smith, C. A, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, p. 538-351
- Allison, M & Hartley, J, 2000, "The Role Of Leadership of in the Modernisasi and Improvement of Public Service", *Public Money And Management*, April-June
- Augusty Ferdinand, 2006, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, BP. Undip, Semarang
- Bititci, U. S & Tunner, Trevor, 2000, "Dynamics of Performance Measurement Systems", *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 20, No. 6, p. 692-704
- Burke, W. W & Litwin, G. H, 1992, "A Causal Model of Organizational Performance and Change", *Journal of Management*, Vol. 18, p. 523-545

Chaer, Abdul dan Leonie Agustina. 2010. *Sosiolinguistik, Perkenalan Awal*.
Jkarta: PT Rineka Cipta.

Celluci, J. Anthony & DeVeries L. David, 1978, "Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ Tehnical Report II", Center for Creative Leadership

Challagalla, N. Goutham & Shervani, A. Tasadduq, 2006, "Dimensional and type of Supervisory Control: Effect on Sallesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60. January

Church, Allan. H, 1995, "Managerial Behavior and Work Group Climmate as Predictor of Employee Outcomes", *Human Business Development Quarterly*, Vol: 6, p. 173-205

Cooper, D. R. & Emory, C. W, 1995, *Business Research Methods*, Fifth Edition, USA, Richard. Irwin, Inc

Dardjowidjoyo, Soenjono. 2008. *Psikolinguistik, Pengantar Pemahaman Bahasa Mamusia*. Jakarta: Unika Atma Jaya.

Davis, K & John, W. Newstrom, 1996, *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid I, Erlangga, Jakarta

Depdiknas. 2008. *Kamus besar bahasa Indoensia Edisi keempat*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama

Desiana, P. M & Sotipto, B. W, 2006, Pengaruh Role Stressor dan Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) terhadap Kepusan Kerja dan Komitmen: Studi Kasus asisten Dosen FEUI, *Usahawan* No. 05 Tahun XXXV

- Djiwandono, M Sunardi. 1996. *Tes bahasa Dalam pengajaran*. Bandung: ITB
- Faisal, Sanafiah; *Penelitian kualitatif, Dasar dan aplikasi*; YA3 Malang, 1990
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit-Undip
- Greenberg, J. & Baron, R. A, 1995, *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 5 Ed. Prentice Hall International Editions.
- Gujarati, D, 2003, *Basic Econometrics, Fourth Edition*, Singapura : McCraw-Hill
- Gunarwan, Asim. 1992. "Persepsi Kesantunan Direktif di dalam Bahasa Indonesia di Beberapa Etnik di Jakarta", dalam Kaswanti Purwo (ed.) *Bahasa dan Budaya*. Jakarta: PELBA 5.
- Gibson, I & Donnelly, 1997, *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, 9 Ed.
- Gunz, H. P & Gunz, S. P, 1994, "Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyer", *Human Relations*, Vol. 47, p. 801-807
- Hair, J. Anderson, R. , Tathan, R. , & Black, W, 1995, *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Upper Saddle River. New Jersey. Prentice hall.
- Hastuti P. H. , Sri. 1997. *Strategi Belajar Mengajar Bahasa Indonesia*. Depdiknas: Jakarta.
- Heffes, E. M, 2006, "Leadership's Role In Shaping and Sustaining FEI", *Financial Executive*, May

- House, R. J & Shamir, B, 1993, "Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership, Leadership Perspectives and Research Directions: p. 81-107. New York: Academic Press
- Jae, Moon M, 2000, "Morganizational Commitment Revisited in Public Management", *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2
- Juran B, Daniel & Gyrna, L, Thomas, 1993, "Organizational Attractiveness, An Interactionist Perspective", *Journal of applied Psychology*, Vol. 78, p. 184-193
- Jurkeiwicz, Massey, 2001, "Motivation in Public and Private Organization: A Comparative Study", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 21, No. 3, March
- Kaspinor, 2004, *Implikasi Penerapan Good Governance Dalam Pelayanan Administarsi Publik Pada Daerah Kabupaten Sukamara*, Diklat Pimpinan tingkat II Angkatan XII, Bandung
- Keller, Robert. T, 1997, "Job Involvement and Organizational Fredictor of Job Performance: A Study of Scientict and Engineers" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 4
- Laschinger, H. K. , Finegen, J. , & Shamian , J, 2001, "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Stuff Nurses: Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health care Management Review*, Vol: 26, p. 7-23
- Lodge, B & C. Derek, 1993, *Organizational Behavior and Design*, Gramedia, Jakarta

- Luthan, F, 2005, *Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mansour, Javidan & Wldman, David. A, 2003, “ Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences”, Public
- Moleong, Lexy J. 2005. “*Metode Penelitian kualitatif* ”. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muhadjir. 2016. *Semantik dan Pragmatik*. Tangerang: PT. Pustaka Mandiri
- Muhammad, Arni. 2007. *Komunikasi organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Nurhadi. 2017. *Handbook of Writing-Panduan lengkap menulis*. Jakarta: Bumi Akasara
- Pranowo, dkk. 2004. “Kesantunan Berbahasa Para Politisi di Media Massa”. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Priyanti Endah. 2014. *Desain Pembelajaran Bahasa Indonesia dalam kurikulum 2013*. Malang: Bumi Aksara.
- Riduwan. 2010. *Metode dan Teknik menyusun tesis*. Jakarta: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan prilaku organisasi*. Jakarta: Raja Grfindo
- Ruslan, Rosady. 2010. *Metode Penelitian public relation dan komunikasi*. Jakarta: PT Grafindo Persada
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta. : Graha Ilmu.

- Sugiyono. “*Metode Penelitian kuantitatif*”. *Afabeta Bandung*, 2005
- Wahab, Abdul. 1995. *Isu Linguistik Pengajaran Bahasa dan Sastra*. Surabaya :
Airlangga University Press.
- Anoraga, Pandji. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2003.
- Bonnington, Robert, *Modern Business: A System Approach*. New York:
Gramedia, 2005.
- Cangara, hafied. *Pengantar ilmu komunikasi*. Cet. 11 Jakarta: Rajawali Pers,
2010. Chandra, Ade, *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: STPMD-
APMD, 2006.
- Dewi, Sutrisna, *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: Andi, 2007.
- Devito, Joseph A. *Komunikasi Antar Manusia* Edisi 5, Jakarta: Professional
Books, 1997.
- Efenddy, Onong Uchana MA, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*. Bandung:
Remaja Karya, 1984.
- , *Dinamika Komunikasi*. Bandung: Remaja Karya, 1992.
- Fajar, Marhaeni. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Graha Ilmu,
2009.
- Jiwanto, Gunawan, *Komunikasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset,
1987
- J. Winardi, *Teori Organisasi Dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja
Grafindo Persada, 2007.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Republik Indonesia, “*Pedoman Umum Komunikasi Organisasi Di
Lingkungan Instansi Pemerintahan*”

- Kriyantono, Rahmat. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Cet. 2. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Koentjoroningrat, *Metode-metode Penelitian*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- Muhammad, Arni. *komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Mulyana, Dedy, Prof. Dr. *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar*, Bandung: Rosada, 2005.
- M. Rogers, Everet, *Communication in Organization*. New York: Gramedia, 2005.
- Narbuko, Cholid dan H. Abu Achmadi . *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Pace, R. Wayne. , Don F, Faules. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2006.
- Pratminingsih, Sri Astuti. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Purhantara, wahyu, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu. , 2010.
- Purwanto, Djoko. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga, 2003.
- Revianto. *Produktivitas Dan Manajemen*. Jakarta: SIUP, 1985.
- Ruslan, Rosady. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Cet. 4, Jakarta: PT Raja Grafindo, 2008.

Romli, Khomsahrial. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo, 2011.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2001.

---, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta, 2005.

Sugandha, Dann, *Organisasi, Komunikasi dan Teknik Memberi Perintah*. Bandung: Cv. Sinar Baru, 1996.

Sumadi, Suryabrata *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pt. Raja Grafindo Persada, 2007.

Susanto, Astrid S, *Komunikasi dalam Teori dan Praktek*. Bandung: Bina Cipta, 1977.

Soyomukti, Nurani. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yogjakarta: Ar-ruzz Media, 2010.

Umar, Husein, *Riset Sumber Daya manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 1998.

Usman, Husain, Purnomo Setiady Akbar. *Metodologi Penelitian Sosial*. Cet. 1. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008.

Administration Review, March-April, pp. 229-242

McKenna, E & Beech, N, 1995, *The Essence of Human Resource Management*,

Prentice Hall International Ltd.

Mc-Neece-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal Hospital & Health Services Administration*

Meyer, J. P. , Paunonen, S. V. , Gellathy, I. R. , Goffin, R. D, & Jackson, D. N, 1989, "Organizational Commitment and Job Performance: it's The Nature of the Commitment That Counts" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74. No. 1, p. 153-156

Morrison E. M, 1994, "Role Definition and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, p. 1543-1567





LAMPIRAN-LAMPIRAN:

RIWAYAT HIDUP



Tesis yang berjudul “Realisasi Kesantunan Pimpinan Terhadap Bawahannya dalam komunikasi resmi dilingkungan kerja (studi kasus: Amazone Game Panakkukang Makassar) disusun oleh Nurdin Yusuf, lahir di Jenepono pada tanggal, 13 Maret 1981. Penulis adalah anak keempat dari lima bersaudara, buah hati dari ibunda tercinta Nurbaya dan ayahanda Muh Yusuf Tore. Penulis memulai pendidikan di sekolah dasar SDN 146 Barayya pada tahun 1991 dan dinyatakan lulus pada tahun 1996, dan di tahun yang sama Penulis melanjutkan pendidikan sekolah menengah pertama di SMP NEG 4 Tamalatea yang sekarang berganti nama menjadi SMP NEG 1 Tamalatea, dan menyelesaikan pendidikannya pada tahun 1999. Kemudian pada tahun yang sama pula penulis melanjutkan pendidikan di SMA NEG 1 Tamalatea dan lulus pada tahun 2002, kemudian melanjutkan pendidikan di Universitas Sawerigading Makassar di Fakultas Bahasa dan Sastra Inggris dan menyelesaikan studi pada tahun 2013. Melanjutkan pendidikan ke jenjang Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia program Pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Makassar pada tahun 2016.