

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi lingkungan kerja yang baik memerlukan hubungan sosial yang baik didalamnya. Termasuk gaya kepemimpinan serta manajemen sumber daya manusia yang baik pula. Disamping itu Karyawan merupakan komponen penting dalam perusahaan. Maka dari itu kinerja karyawan yang baik akan mendukung perkembangan baik pula bagi perusahaan, begitupun sebaliknya kinerja karyawan yang buruk akan membuat penurunan kinerja perusahaan tersebut.

Komunikasi memiliki beberapa bentuk model dalam pengaplikasiannya. Hal ini tergantung dari setiap individu yang melakukannya dan dengan tujuan apa komunikasi tersebut dilakukan. Meliputi aksentuasi dan penegasan pada beberapa kata penting. Seorang Astekpol gaya komunikasi sangat penting tujuannya dalam menyampaikan instruksi maupun interaksi dengan karyawan sehingga hal ini akan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

Proses penyampaian pesan atau komunikasi, seorang pengirim pesan harus memiliki cara bagaimana untuk menyampaikan informasi. 4 *skill* dasar *sender* dalam penyampaian pesan (Stephen, 2003) diantaranya: keahlian dalam komunikasi, perilaku yang baik, pengetahuan dan sistem sosial budaya. Kasus yang terjadi di Kebun Kalirejo bagaimana gaya komunikasi dapat memenuhi kepuasan komunikasi pekerja kebun. Sedangkan dengan latar belakang pekerja kebun yang masih cenderung tradisional dan tingkat pendidikan yang rendah cenderung membuat pekerja kebun kurang terbuka dengan inovasi serta ide-ide baru maka perlu untuk diketahui bahwa gaya komunikasi yang tepat dalam mencapai kepuasan komunikasi pekerja pabrik terutama dengan latar belakang yang sangat kompleks salah satunya tingkat pendidikan yang rendah dan kebiasaan komunikasi dengan menggunakan bahasa daerah.

Pada Agustus 2014 penduduk yang bekerja masih didominasi oleh mereka yang berpendidikan SD (Sekolah Dasar) ke bawah sebesar 47,07% sementara penduduk yang bekerja dengan pendidikan sarjana keatas hanya sebesar 7,21% (BPS, 2014). Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas pekerja kebun/pekerja pabrik merupakan SDM (Sumber Daya Manusia) yang memiliki

latar belakang pendidikan yang kurang baik. Hal ini cukup mempengaruhi psikologis pekerja kebun dalam menerima dan terlebih mengubah cara pandang terhadap sesuatu apabila hal-hal essensial tidak di komunikasikan dengan cara yang tepat.

Kepuasan komunikasi tidak lepas dari peran pemimpin sebagai komunikator didalamnya. Sosok seorang pemimpin diibaratkan sebagai pemegang kendali serta harus mengaplikasikan cara komunikasi yang baik. Berkaitan dengan cara komunikasi diperlukan dalam rangka memberi efektivitas dalam mengarahkan dan menjalin hubungan yang baik dengan karyawan. Tidak hanya itu seorang pemimpin bertugas dalam mendorong anggotanya atau karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga cara komunikasi ini bisa mendukung kewajiban seorang pemimpin.

Strategi pada dasarnya berkaitan dengan manuver umum yang diambil oleh manajer untuk mengelola interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternal. Strategi komunikasi perusahaan harus terkait dengan perusahaan umum dan strategi pasar dari organisasi, yang harus memberikan kontribusi. Proses pembuatan strategi dalam komunikasi perusahaan dapat dilihat terdiri dari beberapa tahap: analisis strategis, tujuan strategis, tindakan strategis dan evaluasi (Joep, 2004).

Gaya komunikasi (Hidayat, 2012) terdiri dari seperangkat perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan dalam situasi tertentu. Kesesuaian dari suatu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim pesan serta harapan dari penerima. Keterampilan komunikator dalam memilih gaya komunikasi yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerja sangat diperlukan serta memberi karakter kepemimpinan bagi seorang pemimpin.

Tujuan kepemimpinan (Wayne dan Faules, 2007) diwujudkan melalui gaya kerja (*Operating Style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang-orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Pemimpin yang penulis sebutkan dalam beberapa ulasan diatas merupakan seorang Astekpol yang mana beliau merupakan seorang pemimpin

bagian bidang produksi. Di lingkungan kebun seorang asisten tanaman/astekpol biasa disebut Sinder yang berasal dari bahasa belanda.

Istilah Sinder biasa digunakan di lingkungan kebun ex: Belanda. Seorang Sinder melakukan pengawasan dalam mendelegasikan tugas kerja harian kepada mandor dan mengawasi kinerja buruh pabrik, disamping itu seorang astekpol menghimpun laporan hasil kerja harian, bulanan, maupun laporan tahunan. Melakukan evaluasi kerja harian dan ikut serta dalam menyusun RKAP. Dalam hal ini seorang astekpol merupakan seorang pemimpin yang harus memiliki kemampuan komunikasi dan daya pantau yang baik dalam mendukung jalannya sistem produksi di perusahaan atau Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*).

Efektivitas pemimpin (Wayne dan Faules, 2007) ditentukan oleh kesesuaian antar gaya kepemimpinan (tugas atau hubungan) dengan keharmonisan situasinya. Suatu efektivitas tercapai dengan adanya relasi pemimpin-anggota terjalin baik tugas yang terstruktur rapi dan pemimpin memiliki kekuasaan yang besar. Tujuan pemimpin memiliki kekuasaan bukan memberi ruang seorang pemimpin untuk bertindak sewenang-wenang namun lebih dari itu, pemimpin merupakan tumpuan dimana harus mampu mengendalikan berbagai situasi. Tidak hanya situasi mengenai bagaimana mengelola bahan-bahan produksi tapi juga meliputi hubungan sosial sumber daya manusia serta komunikasi yang baik didalamnya, yang kita kenal dengan kerjasama.

Perkebunan Kalirejo merupakan salah satu perkebunan yang memiliki luas lahan yang cukup besar yaitu 3.140,14 Ha. Selain itu 2 pabrik pengolahan karet yaitu pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) dan pabrik TBC(*Thin Brown Crepe*) Yang mana hal ini menunjukkan dengan luasan kebun dan pabrik pengolahan tersebut Kebun Kalirejo memiliki tenaga kerja yang cukup banyak dan mayoritas penduduk asli kebun. Penduduk Kalirejo mayoritas merupakan suku Madura yang sehari harinya berbahasa daerah, Sedangkan Sinder/Astekpol berasal dari berbagai macam daerah.

Tingkat pendidikan pekerja Kebun dapat dikatakan rendah sehingga seorang sinder memiliki cara tersendiri dalam proses komunikasi. Seorang Astekpol tentunya memiliki karakteristik dalam berkomunikasi, serta seorang komunikator ingin mencapai kepuasan komunikasi bagi komunikan. Yang

tujuannya dalam skala kecil memberikan informasi kepada pekerja dengan sesuai dan *feedback* selanjutnya secara umum kepuasan komunikasi akan mampu menciptakan perubahan yang positif bagi seseorang yang diberi pesan/informasi. Berdasarkan beberapa permasalahan yang dipaparkan diatas maka judul “Hubungan Gaya Komunikasi Asisten Teknologi Pengolahan dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) di Kebun Kalirejo PTPN XII, Glenmore, Banyuwangi.” merupakan fenomena yang menarik untuk diangkat dan dibahas kedalam karya tulis.

1.2 Rumusan Masalah

Pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) sebagian besar merupakan penduduk yang tinggal di desa Kalirejo, yang mana sebagian besar penduduk menggunakan bahasa Madura sebagai bahasa daerah yang digunakan sehari-hari. Bahkan tidak sedikit dari pekerja pabrik kurang fasih dan tidak memahami bahasa Indonesia dengan baik. Selain itu pekerja pabrik memiliki tingkat pendidikan yang rendah, hal ini yang menyebabkan pekerja hanya menggantungkan hidupnya sebagai buruh pabrik. Cara pikir masyarakat desa yang cenderung tradisional pun menjadi permasalahan penting akan proses komunikasi, pekerja cenderung nyaman dengan metode metode lama yang dianggapnya sudah cukup efektif.

Sebagai Astekpol, yang berasal dari luar daerah kebun tentunya memiliki kendala dalam berkomunikasi atau mencapai kepuasan komunikasi pekerja. Dimana kepuasan komunikasi pekerja itu nantinya akan memberi ukuran sejauh mana informasi yang disampaikan Astekpol diterima dan bermanfaat dalam berlangsungnya proses produksi RSS (*Ribbed Smoke Sheet*). Berdasarkan beberapa kasus yang sudah dijabarkan maka dari itu hal – hal yang akan dikaji dalam rumusan masalah diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Gaya komunikasi yang digunakan oleh Astekpol Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kalirejo
2. Kepuasan komunikasi pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kalirejo
3. Hubungan antara gaya komunikasi dan kepuasan komunikasi pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*)

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dilakukan yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan gaya komunikasi dan kompetensi komunikator yang dimiliki oleh Astekpol Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kebun Kalirejo.
2. Untuk mendeskripsikan kepuasan komunikasi Pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kalirejo.
3. Untuk mendeskripsikan hubungan antara gaya komunikasi Astekpol dengan kepuasan komunikasi pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kalirejo.

1.4 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih yang bermanfaat khususnya bagi :

1. Peneliti, merupakan sarana untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh dengan melihat fenomena praktis yang terjadi dan mengaitkannya dengan teori yang diperoleh.
2. Kalangan akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi untuk penulisan atau penelitian selanjutnya mengenai strategi komunikasi mempengaruhi kinerja Pekerja Kebun.
3. Instansi terkait, tulisan ini diharapkan dapat menjadi pendorong agar seorang pemimpin memperhatikan tentang strategi komunikasi organisasi yang baik kaitannya dalam upaya mencapai kepuasan komunikasi.

II. PENDEKATAN TEORITIS

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan strategi komunikasi pimpinan dalam meningkatkan kinerja, sehingga dapat mendukung kajian materi penelitian yang akan dibahas. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dapat mendukung materi :

Penelitian oleh Madlock (2008) yang bertujuan untuk meneliti permasalahan penelitian pada keterkaitan hubungan antara gaya kepemimpinan, kompetensi, komunikator dan kepuasan karyawan. Adapun permasalahan yang terjadi pada penelitian ini yaitu pengaruh kuat antara kompetensi komunikator seorang supervisor merupakan faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi karyawan. Lebih spesifiknya hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi komunikator supervisor memperoleh 68% dari keseluruhan variabel pada kepuasan komunikasi karyawan dan memperoleh 18% dari keseluruhan variabel kepuasan kerja karyawan. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Objek penelitian yaitu sebanyak 220 orang partisipan yang bekerja di organisasi pendidikan, pemerintahan, pelayanan, hi-tech, pelayanan publik. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah Analisis Regresi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dalam bentuk kuesioner.

Penelitian yang dilakukan oleh Rogers (2012) memfokuskan permasalahan yang ada dalam kepemimpinan dalam perawatan kesehatan yang hubungannya dengan dampak terhadap nyawa seseorang. Penelitian ini, perbandingan menguji gaya kepemimpinan dari administrator, perawat kesehatan seperti dokter yang ada di departemen tersebut dengan menggunakan tema mengenai kepemimpinan, pembuatan keputusan, dan hubungan. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif analitis. Sedangkan data diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan literatur. Alat analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil dari penelitian Pandangan dokter mengenai kepemimpinan bervariasi, akan tetapi hal tersebut mengasumsikan bahwa mereka sadar mereka adalah seorang pemimpin. Perawat memperlihatkan asumsi mereka sendiri yang mana mereka menggunakan

istilah “*servant leadership*” atau kepemimpinan pelayan. Selain itu, administrator memberi kesan bahwa mereka berpikir mengenai “*big picture leadership*”. Kepemimpinan bekerja sebagai bagian dari kerja itu sendiri dan sangat penting bagi seseorang untuk menjadi terpacu mempelajari bagaimana gaya komunikasi mereka sendiri.

Penelitian yang dilakukan Jacqueline dan Milton (2002) secara keseluruhan, nilai terbesar MLTR mungkin dalam perannya sebagai alat perencanaan/pengukuran untuk melaksanakan program-program pembangunan kepercayaan pemimpin. Upaya mewujudkan tujuan tersebut dan terkait, model memberikan beberapa keuntungan karena dapat juga diterapkan sebagai penilaian komunikasi pemimpin, panduan pelatihan pemimpin, dan sebagai kerangka untuk memilih komunikasi pemimpin yang tepat untuk meningkatkan loyalitas pekerja. Peran terbesar sebagai jalan untuk desain dan implementasi program pembangunan kepercayaan pemimpin, Model bahasa memotivasi memberikan perspektif pemimpin yang lebih luas di mana jenis komunikasi yang cocok untuk pengaturan organisasi adalah beragam. Pada tingkat praktis, pemimpin dapat menggunakan Bahasa Model Memotivasi untuk menentukan strategi komprehensif yang mendukung tujuan organisasi, kemudian memilih sesuai dengan "praktik terbaik" untuk mencapai tujuan strategis tersebut. Teori motivasi dan loyalitas pekerja. Banyak dari keterbatasan ini telah diangkat dalam penelitian ini, dan dapat diuji dengan penelitian dan aplikasi masa depan. model biaya manfaat harus dikembangkan untuk memilih metode-metode yang memberikan keuntungan tertinggi atas investasi. Metode yang digunakan adalah analisis cost benefit. Kesimpulannya, organisasi mulai membuat kemajuan yang berarti terhadap "pertumbuhan" karyawan yang loyal. Di tempat kerja saat ini, para pemimpin harus belajar untuk beradaptasi strategis gaya komunikasi mereka terhadap tujuan ini dalam rangka mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah fokus penelitian Komunikasi dalam upaya mencapai kepuasan komunikasi karyawan. Responden yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di perusahaan itu sendiri. Beberapa pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner penulis akan dikutip atau *breakdown* dari pertanyaan kuesioner dari literature-literatur diatas.

2.2 Komunikasi

Menjalankan kegiatan produksi maupun segala bentuk kinerjanya, manusia atau objek yang saya sebut pekerja kebun dalam mencapai tujuan mencapai kerjasama yang baik dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif maka komunikasi menjadi sarana pembentuknya. Komunikasi juga dapat dijadikan sarana menyesuaikan diri baik tujuannya dalam mencapai persamaan pendapat maupun tujuan bersama.

Kata komunikasi atau *communication* sendiri berasal dari kata Latin yaitu *communis* yang berarti "sama", *communico*, *communication*, atau *communicare* yang berarti "membuat sama" (*to make common*). Sehingga komunikasi merujuk pada suatu pemikiran, suatu makna, atau suatu informasi/pesan yang disepakati bersama.

Kegiatan seseorang berinteraksi dengan orang yang lain dapat dikatakan sebagai bentuk komunikasi apabila terjadi transfer informasi dan seorang penerima informasi mampu memahami apa yang disampaikan/informasi. Sehingga komunikasi merupakan cara yang efektif dalam membentuk kerjasama. Komunikasi melalui 2 pelaku yaitu *sender/source* sebagai pengirim informasi/pesan dan *receiver* sebagai penerima informasi/pesan. Proses komunikasi meliputi penyampaian pesan melalui saluran informasi yang pada sampai akhirnya informasi diterima oleh *receiver* atau si penerima pesan dan bentuk pemahaman dari seorang penerima pesan adalah dalam bentuk *response/feedback*.

Menurut Stephen P. (2003), proses komunikasi memiliki 6 (enam) tahapan yaitu:

1. Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan

Proses penyampaian pesan seorang pengirim pesan harus memiliki cara bagaimana untuk menyampaikan apa yang ada didalam benaknya agar si penerima pesan mengerti dan memiliki kesamaan arti dengan si pengirim informasi/pesan. Proses mengolah pesan agar dapat dipahami seorang *source/sender* pada umumnya perlu memiliki 4 *skill* dasar diantaranya: keahlian dalam komunikasi, perilaku yang baik, pengetahuan dan sistem sosial budaya.

2. Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan

Pesan, adalah bentuk aktual dari olah informasi. Beberapa aktifitas pesan merupakan apa yang hendak kita sajikan atau tunjukkan dengan maksud agar dimengerti oleh si penerima pesan atau orang lain. Sehingga proses informasi tergantung dari bagaimana pesan itu disampaikan dan dapat dimengerti oleh *receiver*.

3. Pesan dikirim dalam bentuk aktual

Sebelum dikirim lewat saluran yang ditentukan terlebih dahulu *sender* mengetahui bentuk pesan seperti apa yang hendak disampaikan.

4. Pengirim menyampaikan pesan.

Saluran, merupakan perantara agar pesan tersampaikan. Pemilihan saluran maka si pengirim pesan yang akan lebih mengetahui apa media yang cocok agar pesan ini mudah dipahami dan terkesan menarik untuk si penerima pesan. Ada beberapa media yang pada umumnya digunakan sebagai saluran mengirim pesan/informasi yaitu media interpersonal dan media massa (media cetak, media elektronik).

5. Decoding

Pesan yang disampaikan oleh *sender* dikonversikan menjadi informasi yang dimengerti oleh penerima.

6. Penerima menerima pesan.

Komunikasi dikatakan terjalin apabila syarat utamanya terpenuhi yaitu *Receiver* menerima pesan yang disampaikan oleh *sender*.

7. Feedback

Setelah proses penerimaan pesan maka *receiver* akan memberi tanggapan dengan cara memberi *response* terhadap informasi yang diterimanya.

2.3 Komunikasi Dalam Organisasi

Arah Aliran informasi dalam komunikasi organisasi merupakan hal mengenai bagaimana informasi disalurkan atau berpindah secara formal sebagai berikut:

1. Komunikasi Ke Bawah

Informasi dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah. Katz & Kahn (1966) dalam Don F. Faules dan R. Wayne Pace (2006) menyatakan bahwa ada beberapa jenis informasi yang dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yaitu; informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai, dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

a. Komunikasi ke Atas

Informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi.- komunikasi ke atas. Informasi yang bergerak diantara orang –orang dengan jabatan yang sama tingkat otoritasnya.informasi yang diberikan meliputi;

- 1) Apa saja pekerjaan yang dilakukan bawahan-pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana untuk waktu mendatang.
- 2) Persoalan pekerjaan
- 3) Saran atau gagasan yang mungkin diperlukan bawahan dalam rangka perbaikan kinerja.
- 4) Mengungkapkan tentang buah pemikiran, perasaan bawahan mengenai pekerjaan mereka, rekan kerja mereka atau bahkan organisasi.

b. Komunikasi Horisontal

Don F. Faules dan R. Wayne Pace (2006) menyatakan bahwa komunikasi horizontal Terdiri dari rekan – rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Tujuan dari komunikasi horizontal adala mempermudah dalam koordinasi penugasan kerja diikuti dengan informasi rencana dan kegiatan. Selain itu komunikasi horizontal dapat menjadi saran dalam diskusi pemecahan masalah, pemahaman bersama dalam suatu hal di unit kerjanya serta menumbuhkan dukungan antar personal.

2. Komunikasi Lintas-saluran

Komunikasi yang dilakukan orang- orang yang bukan atasan maupun bawahan yang menempati bagian fungsional yang berbeda beda. Memiliki peran bersama dengan komunikasi horizontal mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif.

3. Komunikasi Informal, Pribadi, Atau Selentingan

Informasi muncul diantara orang-orang dengan arah yang tidak diduga terlihat tumbuh menjalar ke segala arah. Tidak hanya itu informasi ini tampak tersembunyi.

Berdasarkan pengelompokkan publik dalam kegiatan komunikasi internal meliputi karyawan, manajemen/direksi, staf potensial, dan pensiunan perusahaan. Tujuan dari pengelompokkan ini adalah mempermudah untuk mengatur strategi dan mengetahui objektif dalam kegiatan komunikasi yang efektif.

Sangat dibutuhkan keterampilan berkomunikasi. Keterampilan berkomunikasi melalui “gaya komunikasi” merupakan kebutuhan tersendiri bagi seorang pemimpin khususnya didalam organisasi. Karena hal tersebut akan melekat dalam diri seseorang dan menjadi ciri khas tersendiri. Liliweri (2011) menjelaskan bahwa dalam kerang komunikasi antarpersonal manusia berkomunikasi setidaknya (sekurang-kurangnya) dengan tiga gaya: visual, auditorium, dan kinesika. Prakteknya manusia tidak hanya mengandalkan satu gaya dalam berkomunikasi.

2.4 Strategi Komunikasi

Gregory (2008) Pelaksanaan Kinerja dalam Perusahaan menyatakan ada 12 tahap yang dilakukan dalam perencanaan strategi komunikasi yang efektif, yakni:

1. Analisis

Analisis merupakan langkah awal dalam merancang perencanaan strategi komunikasi. Proses ini dilakukan berdasarkan riset dalam mengidentifikasi isu-isu yang akan menjadi dasar program yang dilakukan. Tanpa mengidentifikasi isu maka program komunikasi akan kehilangan kredibilitas dan efektivitas dalam pelaksanaannya. Beberapa contoh analisa yang dapat dilakukan adalah *PEST* (*Political, Economic, Social, and Technological*), Analisa *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), dan Analisa Pemangku Kepentingan.

2. Objektif

Sebuah program yang direncanakan diperlukan pembuatan objektif atau tujuan yang realistis agar program tersebut memiliki arah dan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan utama proses adalah bagaimana mempengaruhi sikap dan perilaku publik. Biasanya ada 3 level dari objektif yakni: *awareness, attitudes* dan *opinions, behavior*.

3. Aims

Proses ini merupakan serangkaian dari analisis dan objektif. 3 proses yang saling berhubungan tujuannya untuk membentuk arah program agar komunikasi berjalan dengan efektif.

4. Publik (*Audiens*)

Selanjutnya arah atau tujuan diketahui melalui pembuatan objektif (yang dapat dicapai serta terukur) lalu kita harus mengetahui 'kepada siapa kita akan berbicara?'. Dengan riset dari program yang direncanakan disertakan juga analisis tentang sikap dari pemangku kepentingan yang berhubungan dengan perusahaan. Kemudian, setiap dari pemangku kepentingan diberikan skala kepentingan. Grunig (1984) dalam Gregory (2008) menyatakan ada empat kelompok publik, yaitu:

- a. Non-publik, yaitu kelompok yang tidak terpengaruh atau tidak mempengaruhi perusahaan
- b. *Latent publics*, yaitu kelompok yang terpengaruh oleh aktivitas perusahaan, namun tidak menyadarinya
- c. *Aware publics*, yaitu kelompok yang menyadari adanya masalah yang ditimbulkan dari perusahaan
- d. *Active publics*, yaitu kelompok yang melakukan aksi karena masalah yang ditimbulkan dari perusahaan.

5. Pesan

Setiap perencanaan memerlukan serangkaian pesan yang akan menjadi inti dari komunikasi yang dilakukan. Pesan ini harus jelas, tepat, dan mudah dimengerti. Dua alasan mengapa pesan sangat penting. Yang pertama, karena pesan merupakan bagian penting dalam proses pembentukan sikap. Kedua, karena pesan dapat mendemonstrasikan tingkat efektivitas komunikasi.

6. Strategi

Proses perencanaan komunikasi, membuat strategi merupakan bagian yang paling sulit. Karena strategi merupakan tolak ukur dari hal-hal selanjutnya (taktik dan sebagainya). Kebanyakan praktisi tidak menyusun strategi yang baik terlebih dahulu daripada menentukan bagaimana keseluruhan program akan dilakukan. Hal ini memicu program tersebut terlaksana secara tidak terfokus dan tidak terarah. Strategi merupakan pendekatan yang akan dilakukan pada sebuah program yang tujuan adalah dalam proses menentukan tema, prinsip-prinsip, ide utama, dan rasionalisasi dibalik taktik sebuah program.

7. Taktik

Proses menentukan strategi selanjutnya diikuti dengan menentukan ide-ide cerdas agar pesan dapat disampaikan melalui program. Taktik yang kurang tepat adalah saat pesan disajikan dengan tujuan menarik perhatian tanpa memperhatikan esensi dari objektif yang ingin dicapai. Ada dua cara dalam menentukan taktik, yakni:

- a. *Appropriateness*, yakni meliputi apakah taktik yang ingin dilakukan telah sesuai dengan target publik? Lalu Apakah akan memberikan dampak yang diinginkan? Apakah taktik ini kredibel serta memiliki pengaruh dalam proses

membawa pesan yang ingin disampaikan? Apakah pesan (konten, *tone*) dapat sesuai dengan taktik ini? Apakah taktik ini sesuai dengan alat-alat komunikasi perusahaan yang lain?

- b. *Deliverability*, yakni apakah taktik ini dapat diimplementasi? Apakah bisa dilakukan dengan budget dan jangka waktu yang telah ditetapkan? Apakah ada orang-orang yang dapat mengimplementasikan taktik ini?

8. *Timescales*

Pelaksanaan ada dua hal yang pasti terjadi. Pertama, tidak pernah ada cukup waktu untuk melakukan segalanya. Kedua, kegiatan biasanya melibatkan orang lain dan koordinasi dari beberapa elemen menyebabkan waktu yang dibutuhkan menjadi lebih lama. 2 faktor yang perlu diperhatikan dalam membuat *timescales*. Yang pertama, tenggat waktu. Yang kedua, sumber daya yang dialokasikan secara tepat untuk mencapai target pekerjaan.

9. Sumber Daya

Ada 3 macam sumber daya yaitu sumber daya manusia, biaya operasional, dan peralatan yang dibutuhkan.

10. *Monitoring*

Monitoring merupakan sarana dalam memastikan bahwa proses berjalan dengan sesuai rencana dengan strategi dan taktik yang sesuai dengan objektif.

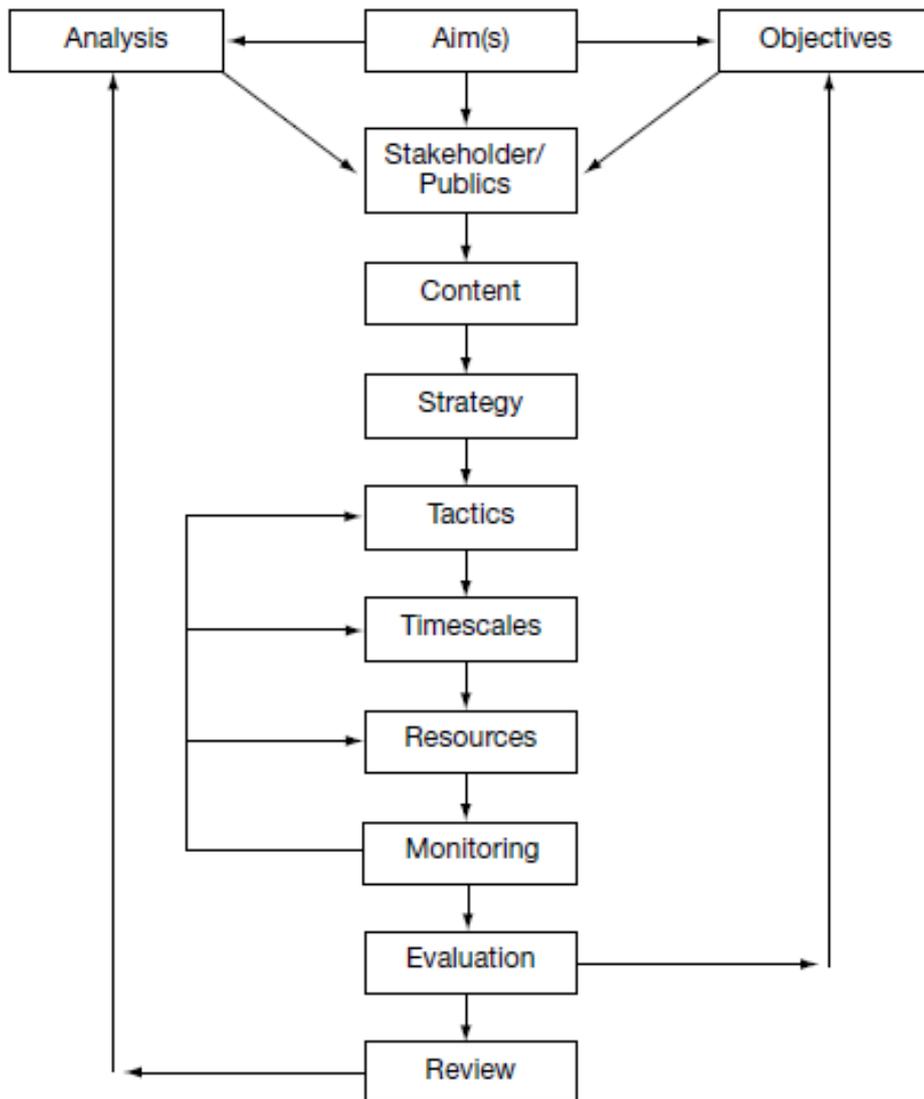
11. Evaluasi

Evaluasi berlangsung dalam program jangka panjang. Evaluasi juga dapat membantu kita berada dalam kendali dan poros strategi yang telah disusun. Maka tanda – tanda bahaya yang akan muncul dapat diatasi lewat evaluasi. Cara-cara dalam melakukan evaluasi yakni;

- a. Perubahan perilaku
- b. Respons
- c. Perubahan sikap
- d. Pencapaian
- e. *Media coverage*, konten, distribusi, *readership*, *share of voice*
- f. *Budget* dan *value of money*

12. Review

Review merupakan bentuk duplikasi dari evaluasi. Saat dievaluasi dilakukan secara intens maka *review* dapat dilakukan lebih jarang. *Review* biasa dilakukan saat program belum berjalan. Dengan proses evaluasi dan *review* yang dilakukan secara reguler, maka akan ada bentuk penyesuaian terhadap program yang sedang dilakukan.



Gambar 1. Perencanaan Strategi Komunikasi yang Efektif

Sumber: *Planning And Managing Public Relations Campaigns A Strategic Approach* h.42

2.5 Gaya Komunikasi

Heffner dalam Liliweri (2011) mengklasifikasikan ulang gaya komunikasi (McCallister, 1992) ke dalam tiga gaya, yakni:

- a. Gaya pasif (*passive style*), gaya seseorang yang cenderung menilai orang lain selalu benar dan lebih penting daripada diri sendiri.
- b. Gaya tegas (*assertive style*), gaya seseorang yang berkomunikasi secara tegas mempertahankan dan membela hak-hak sendiri demi mempertahankan hak-hak untuk orang lain.
- c. Gaya agresif (*aggressive style*), gaya seorang individu yang selalu membela hak-haknya sendiri, merasa superior, dan suka melanggar hak orang lain, dan selalu mengabaikan perasaan orang lain.

2.6 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi organisasi (Faules dan Pace, 2006) merupakan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Fokusnya adalah menerima, menafsirkan, dan bertindak berdasarkan informasi dalam suatu konteks. Tekanannya adalah pada komunikasi sebagai suatu alat yang memungkinkan orang beradaptasi dengan lingkungan mereka. Tujuan utama dalam komunikasi organisasi adalah memperbaiki organisasi. Karena manajemen perusahaan diasumsikan sebagai komunikasi.

Organisasi peran sederhana komunikasi (Robbins, 2003) yaitu 4, diantaranya adalah:

1. Pengendalian
2. Motivasi
3. Ungkapan emosional
4. Informasi

2.7 Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin (Utaminingsih, 2013) adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin. Kepemimpinan harus ada didalam jiwa seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin dalam organisasi memiliki tugas utama dalam tujuan

membimbing dan menuntun orang (karyawan/bawahan) yang bekerja dalam organisasi guna mencapai tujuan.

Wirawan (2003) dalam Utaminingsih (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memimpin dalam menciptakan visi, mempengaruhi sikap dan perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya kurang lebih memiliki beberapa karakter umum didalam dirinya. Salah satunya yaitu kemampuan untuk memusatkan perhatian. Tujuan dari memusatkan perhatian adalah agar seorang pemimpin memiliki kendala dan kekuasaan dalam mendominasi dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan dalam organisasi berpusat pada tujuan, misi, dan desain organisasi. Sehingga hal ini yang mengharuskan seorang pemimpin menjadi seorang yang visioner. Pemimpin dalam organisasi juga memiliki kewajiban dalam memberdayakan para bawahannya dan lebih jauh dalam menngorganisis dan mensinergikan para bawahannya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Kepemimpinan terdapat kegiatan pengaruh mempengaruhi serta menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi kepemimpinannya diantaranya koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan perhatian kepada bawahan Rivai (2004) dalam Utaminingsih (2013).

1. Koordinasi

Kegiatan atau tanggung jawab dalam tujuan menghubungkan, menyatu padukan, dan menyelaraskan hubungan antar orang-orang, pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi sehingga berjalana dengan harmonis.melalui koordinasi segala aktivitas yang baik dapat mengindikasikan bahwa bentuk kepemimpinannya baik.

2. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sebagai contoh dalam memecahkan suatu masalah. Maka dibutuhkan alternatif terbaik agar masalah dapat diselesaikan. Karena biasanya budaya organisasi tidak lepas dari berbagai macam pendapat dan seorang pemimpin harus mampu memilih yang terbaik dan yang paling memungkinkan.

3. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam proses pencapaian tujuan sangat diperlukan. Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peran yang penting karena dipengaruhi berbagai macam pribadi, watak, maupun latar belakang bawahnya.

4. Perhatian Kepada Bawahan

Unsur sumber daya manusia sangat menentukan dalam berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Perlu adanya *human relation* yang baik. Sehingga bentuk perhatian atasan terhadap bawahnya perlu dibina agar bawahnya merasa diperlukan kehadirannya.

2.8 Kepuasan Komunikasi dengan CSQ (*Communication Satisfaction Questionnaire*)

Menurut Down dan Hazen (1977): *Communication satisfaction is an individual's level of satisfaction with various aspects of communication in the organization.* Pengertian ini mengemukakan bahwa kepuasan komunikasi didefinisikan sebagai kepuasan individu terhadap bermacam-macam aspek komunikasi yang ada dalam lingkungan organisasinya. Down dan Hazen mengidentifikasi ada delapan dimensi kepuasan komunikasi di organisasi:

1. *Communication climate*

Pertanyaan-pertanyaan di bagian ini mengukur komunikasi di tingkat organisasi dan individu, menyelidik apakah komunikasi perusahaan merangsang atau memotivasi karyawan. Pertanyaan-pertanyaan juga menilai kompetensi komunikasi yang dirasakan karyawan dan sejauh mana arus informasi membantu proses kerja.

2. *Supervisory Communications*

Hubungan dengan Atasan mencakup komponen-komponen komunikasi ke atas dan ke bawah. Dimensi ini mengukur keterbukaan atasan kepada bawahan serta kemampuan atasan untuk mendengarkan.

3. *Organizational Integration*

Integrasi organisasi berkisar pada informasi karyawan menerima tentang pekerjaan mereka dan item terkait, seperti kebijakan dan manfaat. Juga termasuk

adalah informasi tentang apa yang terjadi saat ini, apa departemen lakukan, dan berita personil. Informasi tentang hal-hal tersebut membuat karyawan merasa mereka telah terintegrasi.

4. *Media Quality*

Kualitas Media melihat komunikasi karena perjalanan melalui beberapa saluran (misalnya, publikasi, memo, dan pertemuan). Karyawan diminta tentang menolong dan kejelasan sumber informasi tersebut dan kuantitas informasi.

5. *Horizontal informal communication*

Komunikasi Horisontal dan Informal pertanyaan jumlah aktivitas jaringan informasi dan keakuratan informasi yang dikandungnya.

6. *General Organizational Perspective*

Perspektif organisasi mengacu pada informasi yang diberikan mengenai perusahaan dan tujuan dan kinerja. Hal ini juga meliputi pengetahuan tentang peristiwa eksternal seperti kebijakan pemerintah baru, yang berdampak organisasi.

7. *Subordinate Communication*

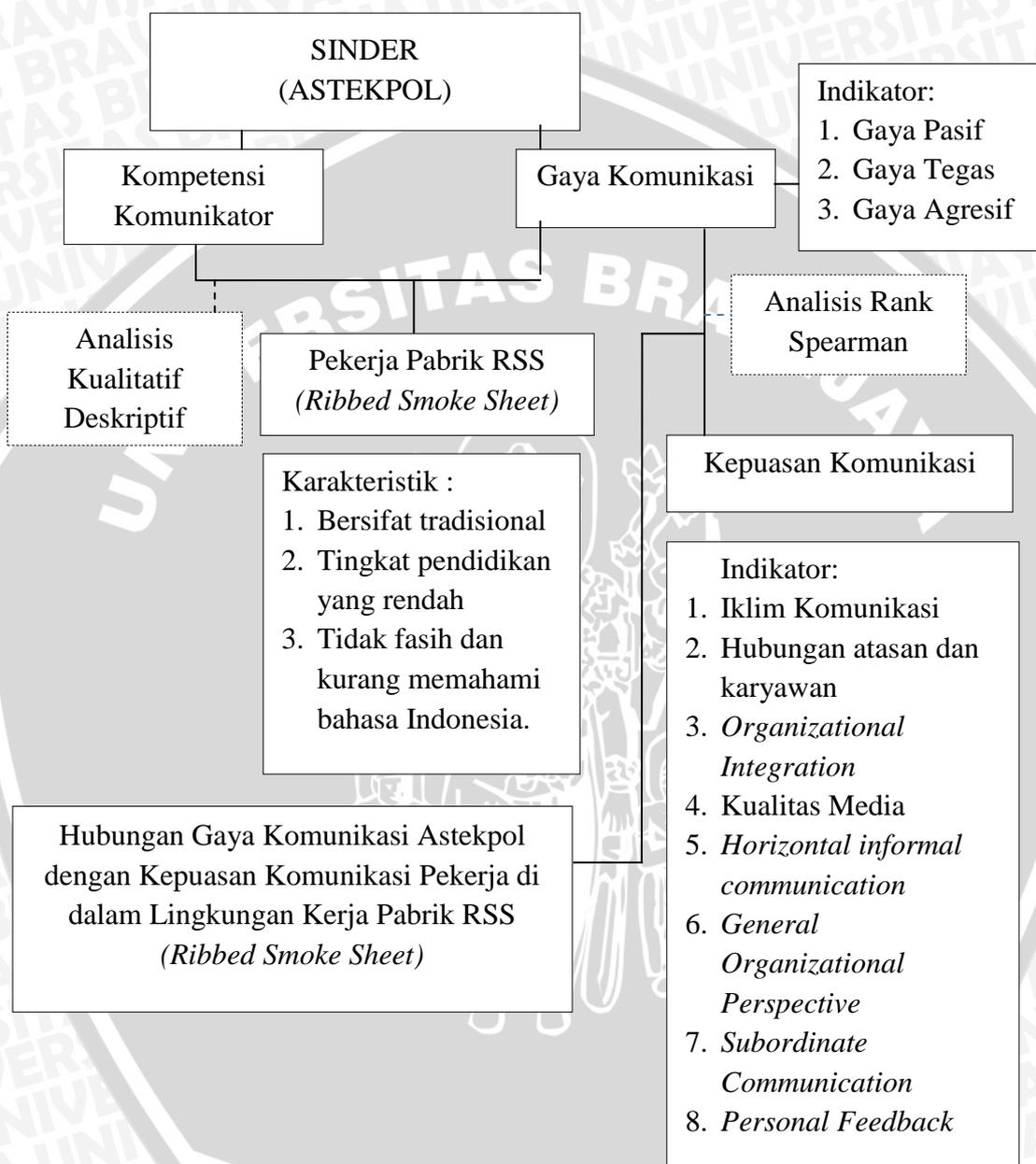
Hubungan dengan Bawahan hanya diselesaikan oleh mereka dalam posisi pengawas atau manajerial. Kemampuan untuk mengirim informasi baik ke atas.

8. *Personal Feedback*

Dimensi Masukan Pribadi berisi pertanyaan tentang pemahaman atasan 'dari masalah yang dihadapi pada pekerjaan dan apakah atau tidak karyawan merasa mereka dihakimi jelas.

III. KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran



Gambar 5. Kerangka Pemikiran Mengenai Gaya Komunikasi, Kompetensi Komunikator, dan Hubungannya dengan Kepuasan Komunikasi.

Deskripsi Kerangka Pemikiran:

Astekpol (Asisten Teknik dan Pengolahan) merupakan objek yang akan diteliti, yaitu sebagai pelaku komunikator. Dimana komunikator ini juga akan diteliti mengenai gaya apa yang paling dominan digunakan saat berkomunikasi dengan karyawan. Dan kepuasan komunikasi yang dinilai yaitu kepuasan komunikasi yang didapatkan oleh karyawan Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*). Analisis yang dilakukan yaitu untuk mengetahui gaya komunikasi apakah yang digunakan seorang Astekpol dalam menjalankan perannya sebagai komunikator dan hubungan antara kompetensi komunikator dengan kepuasan komunikasi karyawan.

Indikator untuk gaya komunikasi berjumlah 3 yaitu: Gaya pasif (*passive style*), Gaya Tegas (*assertive style*), dan Gaya Agresif (*aggressive style*). Lalu selanjutnya dihitung dengan frekuensi distributif untuk mengetahui gaya komunikasi apa yang dominan digunakan oleh Astekpol selama proses komunikasi di lingkungan kerja. Gaya komunikasi ini nantinya ditulis dalam bentuk deskriptif sebagai informasi yang akan membantu Astekpol dalam melakukan strategi komunikasi yang lebih baik atau yang paling sesuai. Untuk mendukung gaya komunikasi yang baik maka diperlukan kompetensi komunikator agar komunikasi yang terjalin efektif dan mencapai kepuasan komunikasi karyawan.

Variabel kompetensi komunikator adalah motivasi komunikasi, pengetahuan komunikasi, dan keterampilan komunikasi. Analisis kompetensi komunikator dapat mendukung terciptanya keefektifan komunikasi antara pimpinan dan karyawan selain peran gaya komunikasi. Metode analisis yang digunakan untuk mengetahui kompetensi komunikator adalah analisis kualitatif deskriptif yang mana peneliti hanya bersifat memberi penjelasan deskriptif berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan.

Kompetensi komunikator dan gaya komunikasi sangat mempengaruhi bagaimana kepuasan komunikasi pekerja pabrik. Berdasarkan latar belakang pekerja pabrik sendiri yaitu: Bersifat tradisional, Tingkat pendidikan yang rendah, Tidak fasih dan kurang memahami bahasa Indonesia. Sehingga Astekpol

memiliki cara tersendiri dalam berkomunikasi dengan pekerja. Menyampaikan informasi yang paling ideal dengan capaian kepuasan komunikasi.

Beberapa dimensi menurut Hazel dan Downs (1977) bahwa kepuasan komunikasi memiliki 8 dimensi diantaranya: Iklim Komunikasi (*Communication Climate*), Hubungan atasan dan karyawan (*Supervisory Communications*), *Organizational Integration*, Kualitas Media (*Media Quality*), *Horizontal informal communication*, *General Organizational Perspective*, *Subordinate Communication*, dan *Personal Feedback*. Dimensi diatas selanjutnya membentuk pertanyaan yang mengacu pada sejauh mana kepuasan komunikasi karyawan atas bentuk komunikasi yang dilakukan di lingkungan kerja terutama dengan Astekpol selaku komunikator (pemberi instruksi).

Analisis yang dilakukan yaitu untuk menjawab tujuan penelitian antara gaya komunikasi yang meliputi kompetensi komunikator dan bagaimana hubungan tersebut membentuk mencapai kepuasan komunikasi pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*). Mengetahui sejauh mana hubungan gaya komunikasi dengan kepuasan komunikasi itu ada. Melakukan sarana komunikasi dalam tujuan membantu proses pekerjaan dan membangun interaksi yang baik antara pimpinan dan karyawan.

3.2 Batasan Masalah

1. Penelitian dilakukan di Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) PTPN XII wilayah kebun karet Kalirejo Banyuwangi, Jawa Timur.
2. Tenaga kerja yang diteliti ialah diambil buruh dan mandor laki-laki dan perempuan yang bekerja di pabrik RSS serta di wilayah kebun karet Kalirejo.
3. Unit yang diteliti adalah mengenai gaya komunikasi seorang Astekpol dan hubungannya dengan kepuasan komunikasi pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) PTPN XII wilayah kebun karet Kalirejo Banyuwangi, Jawa Timur.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Untuk menjelaskan sesuatu yang abstrak seperti variabel menjadi konkrit untuk dapat diukur, maka dibuatlah definisi operasional sebagai berikut:

1. Hubungan adalah keterkaitan satu dengan lainnya.
2. Gaya merupakan suatu cara seseorang dalam mengekspresikan sesuatu, baik berupa verbal maupun non-verbal.
3. Komunikasi adalah kegiatan menyampaikan pesan atau informasi kepada si penerima pesan dan keberhasilan komunikasi dapat dikatakan terjadi saat pekerja kebun memberikan *feedback* atau respon terhadap informasi yang diterimanya.
4. Gaya komunikasi merupakan cara seseorang mengekspresikan sesuatu dengan tujuan melakukan komunikasi yang baik dan dapat diterima oleh *receiver*.
5. Kepuasan adalah rasa impas yang dirasakan seseorang terhadap apa yang semestinya diterima.
6. Komunikasi adalah kegiatan serah terima informasi serta terjadinya interaksi berupa *feedback* dan perubahan melalui tindakan.
7. Kepuasan komunikasi adalah rasa impas atau sesuatu yang semestinya diterima orang dalam kegiatan serah terima informasi baik berupa keahaman dan keleluasaan dalam menjalin komunikasi.
8. Pekerja pabrik adalah seseorang yang memiliki mata pencaharian di pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kalirejo baik laki-laki atau perempuan, berusia muda atau tua, dan berasal dari masyarakat kebun maupun dari luar kebun.

3.4 Pengukuran Variabel

Hubungan gaya komunikasi dan kompetensi komunikator dengan kepuasan komunikasi dapat dilihat dari beberapa indikator berikut. Dengan uraian indikator masing masing variabel gaya komunikasi (Asertif, Agresif, dan Pasif) dengan Kepuasan Komunikasi (Iklim Komunikasi (*Communication Climate*), Hubungan atasan dan karyawan (*Supervisory Communications*), *Organizational Integration*, Kualitas Media (*Media Quality*), *Horizontal informal communication*, *General Organizational Perspective*, *Subordinate Communication*, dan *Feedback*)

Tabel 1. Pengukuran Variabel Gaya Komunikasi dengan Kepuasan Komunikasi

No	Indikator variabel	Skor
I	Asertif	
1.	Karakteristik	
	A. Tegas, proaktif dan inisiatif	2
	B. Selalu mengikuti tuntutan orang lain dan sulit mengambil keputusan	1
2.	Perilaku	
	A. Realistis dalam harapan dan konsisten terhadap keputusan.	2
	B. Tidak konsisten dan mudah merubah keputusan tanpa alasan	1
3.	Tanda-tanda non-verbal	
	A. Kontak mata secara fokus dan ekspresif saat memberikan instruksi tugas	2
	B. Lebih sering menunduk atau tidak focus saat bertatap dengan lawan bicara.	1
	Skor Maksimal	6
	Skor Minimal	3
II	Pasif	
1.	Karakteristik	
	A. Tidak percaya diri dan lebih mempercayai orang lain	2
	B. Memiliki rasa percaya diri yang tinggi	1
2.	Perilaku	
	A. Suka Menghindar dan menunda	2
	B. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan tepat waktu.	1
3.	Tanda-tanda non-verbal	
	A. Selalu gelisah	2
	B. Terlihat tenang dalam berbagai situasi	1
	Skor Maksimal	6
	Skor Minimal	3

No	Indikator variabel	Skor
III	Agresif	
1.	Karakteristik	
	A. Sangat Dominan dalam komunikasi	2
	B. Pendiam	1
2.	Perilaku	
	A. Tidak menunjukkan sikap apresiasi.	2
	B. Sangat gemar memuji karyawan	1
3.	Tanda-tanda non-verbal	
	A. Menatap dengan tajam dan kritis	2
	B. Suka menunduk saat berbicara dengan orang lain	1
	Skor Maksimal	6
	Skor Minimal	3

No	Indikator variabel	Skor
I	Iklim Komunikasi (<i>Communication Climate</i>)	
1.	Kepercayaan	
	A. Astekpol menaruh kepercayaan kepada staf dalam melakukan tugas yang diembannya	2
	B. Astekpol kurang memberi kepercayaan kepada staf/karyawan dalam melkaukan tugas yang diembannya	1
2.	Pembuatan keputusan partisipatif	
	A. Karyawan mudah untuk membicarakan berbagai hal mengenai pekerjaan dengan Astekpol	2
	B. Karyawan jarang melakukan komunikasi dengan Astekpol	1
	Skor Maksimal	4
	Skor Minimal	2

II		Hubungan atasan dan karyawan (<i>Supervisory Communications</i>)
1.	Pengalaman	
	A. Seringkali menjadi seseorang yang memberi pendapat yang tepat di situasi yang tepat.	2 1
	B. Bertindak pasif dan jarang melontarkan komentar.	
2.	Pengetahuan prosedural	
	A. Seorang Astekpol mengetahui secara detail bagaimana procedural pengolahan RSS (<i>Ribbed Smoke Sheet</i>)	2
	B. Seorang Astekpol tidak memiliki pengalaman khusus di bidangnya	1
3.	Kemampuan perseptif	
	A. Seorang Astekpol mengenal betul kondisi lingkungan kerja bahkan turut serta dalam membangun sosialisasi antar karyawan	2
	B. Seorang Astekpol lebih mengutamakan produktifitas tanpa menghiraukan bagaimana hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja.	1
		Skor maksimal
		6
		Skor minimal
		3
III		<i>Organizational Integration</i>
1.	Kepuasan	
	A. Karyawan memiliki kesan saat berkomunikasi dengan Astekpol	2
	B. Karyawan seringkali tergesa gesa saat berbicara dengan Astekpol	1
2.	Kekompakan	
	A. Komunikasi berjalan dengan lancar dan mudah untuk tertawa bersama ketika melakukan sedikit gurauan	2
	B. Merasa tidak nyaman saat berkomunikasi	1
		Skor Maksimal
		4
		Skor Minimal
		2

 IV Kualitas Media (*Media Quality*)

- | | | |
|----|--|---|
| 1. | Intensitas pertemuan | |
| | A. Setiap hari dilakukan briefing sebelum pekerjaan dimulai | 2 |
| | B. Tidak pernah | 1 |
| 2. | Kejelasan perintah | |
| | A. Jelas dan Tegas | 2 |
| | B. Sukar dipahami | 1 |
| 3. | Kuantitas komunikasi | |
| | A. Setiap hari Astekpol mengutarakan instruksi tugas kepada karyawan lewat Roll(Absen setiap pagi) | 2 |
| | B. Astekpol hanya memberi tugas kepada mandor tanpa berkomunikasi dengan karyawan | 1 |

Skor Maksimal	6
---------------	---

Skor Minimal	3
--------------	---

 V *Horizontal informal communication*

- | | | |
|----|---|---|
| 1. | Kepuasan | |
| | A. Astekpol lebih menghargai suatu bentuk kerjasama daripada persaingan | 2 |
| | B. Lingkungan kerja terjalin sangat kompetitif dan tidak kooperatif | 1 |
| 2. | Keaktifan | |
| | A. Dapat membantu orang-orang untuk mengkoordinasikan proyek menyelesaikan masalah, memberikan pemeriksaan informasi, memecahkan konflik-konflik yang ada dalam lingkungan perusahaan | 2 |
| | B. Bertidak pasif dan kurang peka terhadap masalah yang timbul. | 1 |

Skor Maksimal	4
---------------	---

Skor Minimal	2
--------------	---

 VI *General Organizational Perspective*

- | | | |
|----|--|---|
| 1. | Informasi perubahan organisasi | |
| | A. Astekpol sevara berkala menyampaikan kondisi perusahaan kepada karyawan | 2 |
| | B. Astekpol Tidak pernah menyampaikan hal-hal mengenai perusahaan kepada karyawan | 1 |
| 2. | Informasi kondisi keuangan | |
| | A. Astekpol secara berkala menyampaikan kondisi Keuangan perusahaan kepada karyawan | 2 |
| | B. Astekpol Tidak pernah menyampaikan hal-hal mengenai <i>financial</i> perusahaan kepada karyawan | 1 |
| 3. | Informasi mengenai kebijakan perusahaan | |
| | A. Astekpol secara berkala menyampaikan Kebijakan perusahaan kepada karyawan | 2 |
| | B. Astekpol Tidak pernah menyampaikan hal-hal mengenai kebijakan perusahaan kepada karyawan | 1 |

Skor maksimal	6
---------------	---

Skor Minimal	3
--------------	---

 VII *Subordinate Communication*

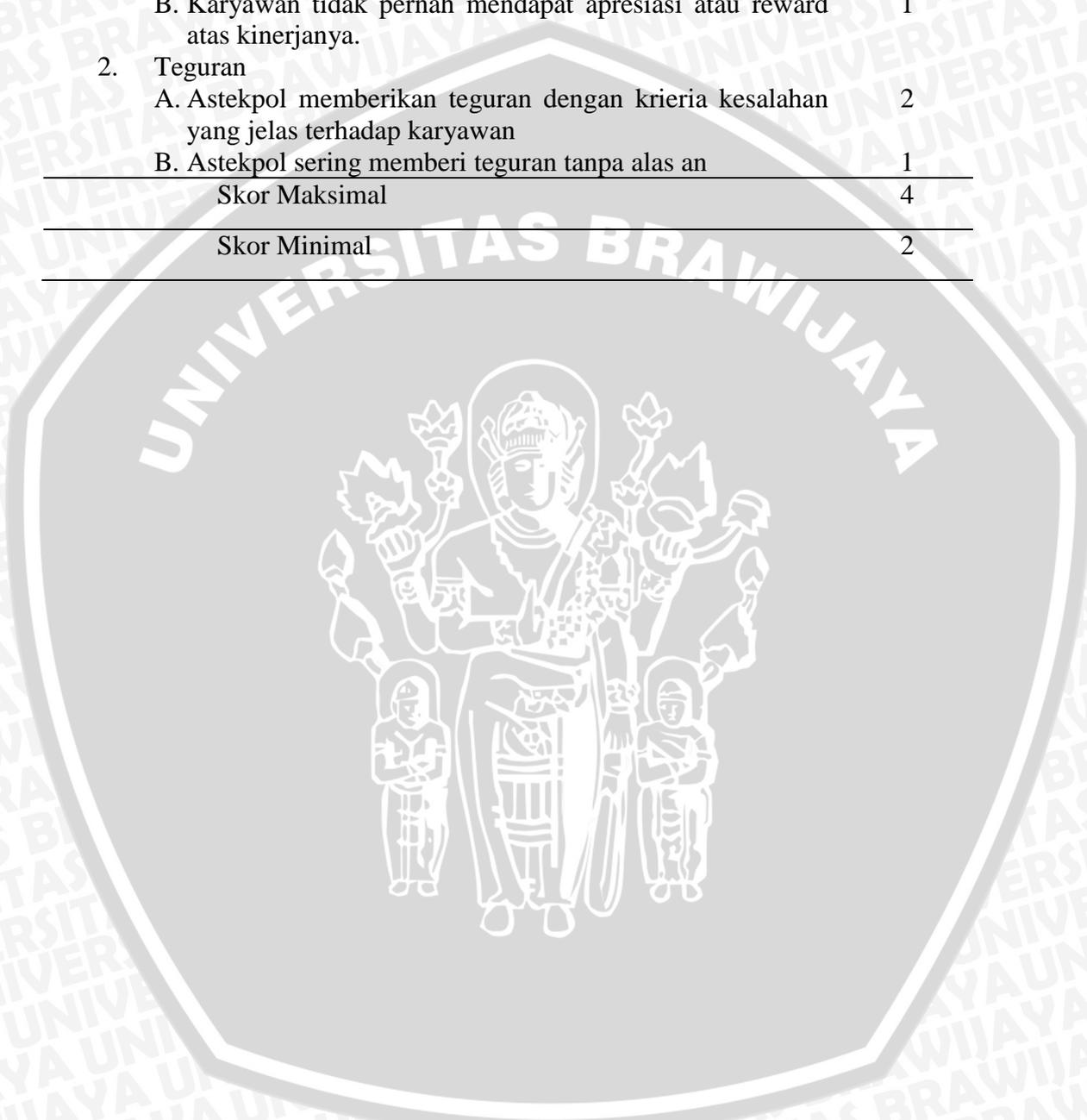
- | | | |
|----|--|---|
| 1. | Respon | |
| | A. Karyawan merasa puas dengan komunikasi yang dilakukan Astekpol | 2 |
| | B. Tidak puas dengan komunikasi yang dilakukan karena informasi seringkali tidak dapat dipahami | 1 |
| 2. | Intesitas komunikasi bottom-up | |
| | A. Karyawan meraa leluasa untuk menyampaikan berbagai masalah berkaitan dengan pekerjaan dnegan Astekpol | 2 |
| | B. Karyawan tidak pernah melakukan komunikasi langsung dengan Astekpol | 1 |

Skor Maksimal	4
---------------	---

Skor Minimal	2
--------------	---

 VIII *Personal Feedback*

1. Keinginan karyawan untuk mengetahui bagaimana kinerjanya dinilai	
A. Astekpol seringkali memberi apresiasi terhadap pekerjaan yang dinilai bagus	2
B. Karyawan tidak pernah mendapat apresiasi atau reward atas kinerjanya.	1
2. Teguran	
A. Astekpol memberikan teguran dengan kriteria kesalahan yang jelas terhadap karyawan	2
B. Astekpol sering memberi teguran tanpa alasan	1
Skor Maksimal	4
Skor Minimal	2



IV. METODE PENELITIAN

4.1 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di di PTPN XII Kebun Kalirejo, Glenmore, Banyuwangi, Jawa Timur. Daerah ini ditentukan secara sengaja dengan pertimbangan daerah ini merupakan salah satu daerah perkebunan Karet di Kabupaten Banyuwangi selain itu lokasi penelitian ini sebelumnya merupakan tempat peneliti melangsungkan kegiatan magang selama 3 bulan (Juli–September 2015), sehingga permasalahan yang muncul didalamnya sangat menarik untuk diangkat salah satunya sesuai dengan tujuan dalam rangka membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan komunikasi pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) atas gaya komunikasi Astekpol. Penelitian dilaksanakan dari bulan Maret hingga April 2016.

4.2 Metode Penentuan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) yang berjumlah 108 orang. Penentuan responden menggunakan teknik *purposive sampling* dengan pertimbangan beberapa kriteria responden yaitu lama bekerja, posisi dalam pekerjaan, usia, dan pekerja yang paling sering berinteraksi dengan Astekpol. Berdasarkan kriteria tersebut jumlah responden yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 21 orang.

1. Orang yang bertanggung jawab dalam memimpin dan mengarahkan kegiatan produksi RSS yaitu Satsiwi Handayani, sebagai Astekpol Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalirejo dan bertindak sebagai informan utama.
2. Orang yang bertanggung jawab dalam mengawasi jalannya produksi biasa disebut mandor pabrik dan sederajatnya di lingkungan pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kebun Kalirejo PT. Perkebunan Nusantara XII.
3. Karyawan/pekerja kebun yang terdiri dari pekerja pabrik di bagian produksi (meliputi pengolahan, pengasapan, dan sortasi) dan mandor. Karyawan ini dipilih yang sudah bekerja minimal 5 tahun karena sudah memiliki banyak pengalaman dan berinteraksi langsung dengan Astekpol.

4.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang diuraikan sebagai berikut :

1. Data Primer

Metode pengumpulan data primer diperoleh dari sumber data pertama atau tangan pertama di lapangan. Data primer ini termasuk data mentah (*raw data*) yang harus di proses lagi sehingga menjadi informasi yang bermakna. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui hasil wawancara mendalam dengan informan terkait dengan gaya komunikasi Astekpol dalam meningkatkan kompetensi kinerja karyawan dan hasil observasi yang dilakukan peneliti di lapangan mengenai proses dan perilaku yang berkaitan dengan gaya komunikasi Astekpol (Asisten Teknologi dan Pengolahan) di lingkungan pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kebun Kalirejo PT. Perkebunan Nusantara XII sebagai pemimpin bagian produksi RSS (*Ribbed Smoke Sheet*).

2. Wawancara / *In depth interview*

Wawancara pada penelitian ini adalah melakukan tanya jawab kepada Astekpol dan Pekerja Kebun Kalirejo yang memenuhi kriteria responden yang telah ditetapkan peneliti. Wawancara mendalam dilakukan agar peneliti mendapat informasi yang diinginkan dan data yang lebih lengkap mengenai gaya komunikasi Astekpol dalam mencapai kepuasan komunikasi pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*).

a. Kuesioner

Kuesioner pada penelitian merupakan sebuah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan. Pada umumnya kuesioner berbentuk pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden terpilih. Dengan disusunnya kuesioner berdasarkan 8 aspek CSQ (*Communication Satisfaction Questionnaire*), peneliti akan mendapatkan jawaban dari pertanyaan tentang hubungan gaya komunikasi dengan kepuasan komunikasi pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*).

b. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung ke lapang. Pada penelitian ini, observasi atau pengamatan yang

dilakukan antara lain yaitu menggunakan observasi non partisipan. Dimana peneliti tidak ikut terjun langsung ke lapangan dalam kegiatan observasi, melainkan hanya melakukan observasi tentang interaksi yang terjadi antara Astekpol terhadap Pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) yang meliputi kegiatan penyampaian pesan secara verbal dan non-verbal.

Observasi akan dilakukan kurang lebih 3 minggu. Observasi dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalirejo, Glenmore. Ada beberapa unit observasi dalam penelitian ini, yaitu:

1) Pesan Komunikasi

Peneliti melihat bagaimana pesan yang dihasilkan dari proses komunikasi antara pimpinan dan Pekerja Kebun PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah Kalirejo, Glenmore.

2) Perilaku Komunikasi

Peneliti mengamati bagaimana perilaku komunikasi antara pimpinan dan pekerja kebun PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah Kalirejo, Glenmore.

3) Media Komunikasi

Peneliti mengamati media komunikasi apa saja yang digunakan oleh pimpinan dan pekerja kebun PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah Kalirejo, Glenmore.

4) Setting Komunikasi

Peneliti mengamati setting komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan pekerja kebun PT. Perkebunan Nusantara XII Wilayah Kalirejo, Glenmore.

c. Studi Dokumentasi.

Dalam penelitian ini, peneliti mencari dokumen–dokumen yang berhubungan dengan topik yang diteliti seperti foto-foto dan data perusahaan mengenai kinerja karyawan. Dokumentasi bertujuan untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis dan interpretasi data.

3. Data Sekunder

Data sekunder dapat diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder. Data sekunder bersifat melengkapi data primer, sehingga harus benar – benar diperhatikan dalam pemilihan data tersebut. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari buku teks, jurnal, dan dokumen seperti foto hasil dokumentasi dan

arsip perusahaan terkait dengan judul penelitian yang saya angkat, yaitu “Hubungan Gaya Komunikasi dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja Pabrik RS S (Ribbed Smoke Sheet) PTPN XII wilayah kebun karet Kalirejo Banyuwangi, Jawa Timur”. Salah satu data sekunder yang dikumpulkan menjadi dokumentasi adalah data keadaan geografis PT. Perkebunan Nusantara XII.

Data sekunder yang peneliti gunakan, yaitu:

- 1) *Libraries* (Kepustakaan)
- 2) *Corporate community archives*: dokumen dan foto – foto yang menjadi arsip perusahaan.

4.4 Teknik Analisis Data

4.4.1 Distribusi Frekuensi

Distribusi Frekuensi yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menyatakan jumlah frekuensi pada suatu kelompok. Beberapa kuesioner yang ditujukan pada responden dihitung dengan menggunakan distribusi frekuensi untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana gaya komunikasi yang digunakan Astekpol. Selain itu distribusi frekuensi dapat membantu dalam deskripsi kepuasan komunikasi Pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*).

4.4.2 Rank Spearman

Korelasi Rank Spearman digunakan untuk menguji hubungan antara gaya komunikasi (Asertif, Agresif, dan Pasif) dengan Kepuasan Komunikasi (Iklim Komunikasi (*Communication Climate*), Hubungan atasan dan karyawan (*Supervisory Communications*), *Organizational Integration*, Kualitas Media (*Media Quality*), *Horizontal informal communication*, *General Organizational Perspective*, *Subordinate Communication*, dan *Feedback*). Korelasi Rank Spearman digunakan untuk mengetahui hubungan kedua himpunan skor dalam skala ordinal dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

1. Rumus korelasi Rank Spearman:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

r_s = nilai hubungan atau koefisien korelasi Rank Spearman

di = selisih antara ranking variabel X dan Y pada sampel ke-i

$\sum di^2$ = penjumlahan $(X-Y)^2$

n = jumlah informan

6 = harga konstan

2. Jika banyak dijumpai ranking obyek yang berangka sama, maka digunakan faktor koreksi dengan rumus:

$$\sum TX = \frac{tx^3 - tx}{12} \quad \text{dan} \quad \sum Ty = \frac{ty^3 - ty}{12}$$

Keterangan:

T = faktor koreksi

tx/ty = banyaknya observasi yang berangka sama

12 = angka konstan

3. Jika terdapat dua objek atau lebih yang mendapatkan skor sama, maka rumus yang digunakan ialah:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

Dimana,

$$\sum X^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum TX \quad \sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum TY$$

Besarnya koefisien Korelasi Rank Spearman (r_s) bervariasi yang memiliki batasan antara $-1 < r_s < 1$, interpretasinya dan nilai koefisien korelasinya adalah sebagai berikut.

- a. Jika nilai $r_s > 0$, artinya telah terjadi hubungan yang linear positif, yaitu semakin besar nilai variabel *independent*, maka besar pula nilai variabel *dependent* dan sebaliknya.

- b. Jika nilai $r_s < 0$, artinya telah terjadi hubungan yang linear negatif, yaitu semakin besar nilai variabel *independent*, maka semakin kecil nilai variabel *dependent* dan sebaliknya.
- c. Jika nilai $r_s = 0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel *independent* dengan variabel *dependent*.

Untuk mengetahui tingkatan keeratan hubungan :

Tabel 2. Tingkat Keeratan Hubungan

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,01 – 0,20	Sangat rendah
0,21 – 0,40	Rendah
0,41 – 0,60	Sedang
0,61 – 0,80	Kuat
0,81 – 1,00	Sangat kuat

4. Bila dilanjutkan untuk melihat bagaimana signifikansi hubungan antara variabel x (Gaya Komunikasi) dan variabel y (Kepuasan Komunikasi) maka menggunakan rumus t hitung (Sugiyono, 2013) :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t_{hitung} = tingkat signifikansi

r_s = koefisien korelasi Rank Spearman

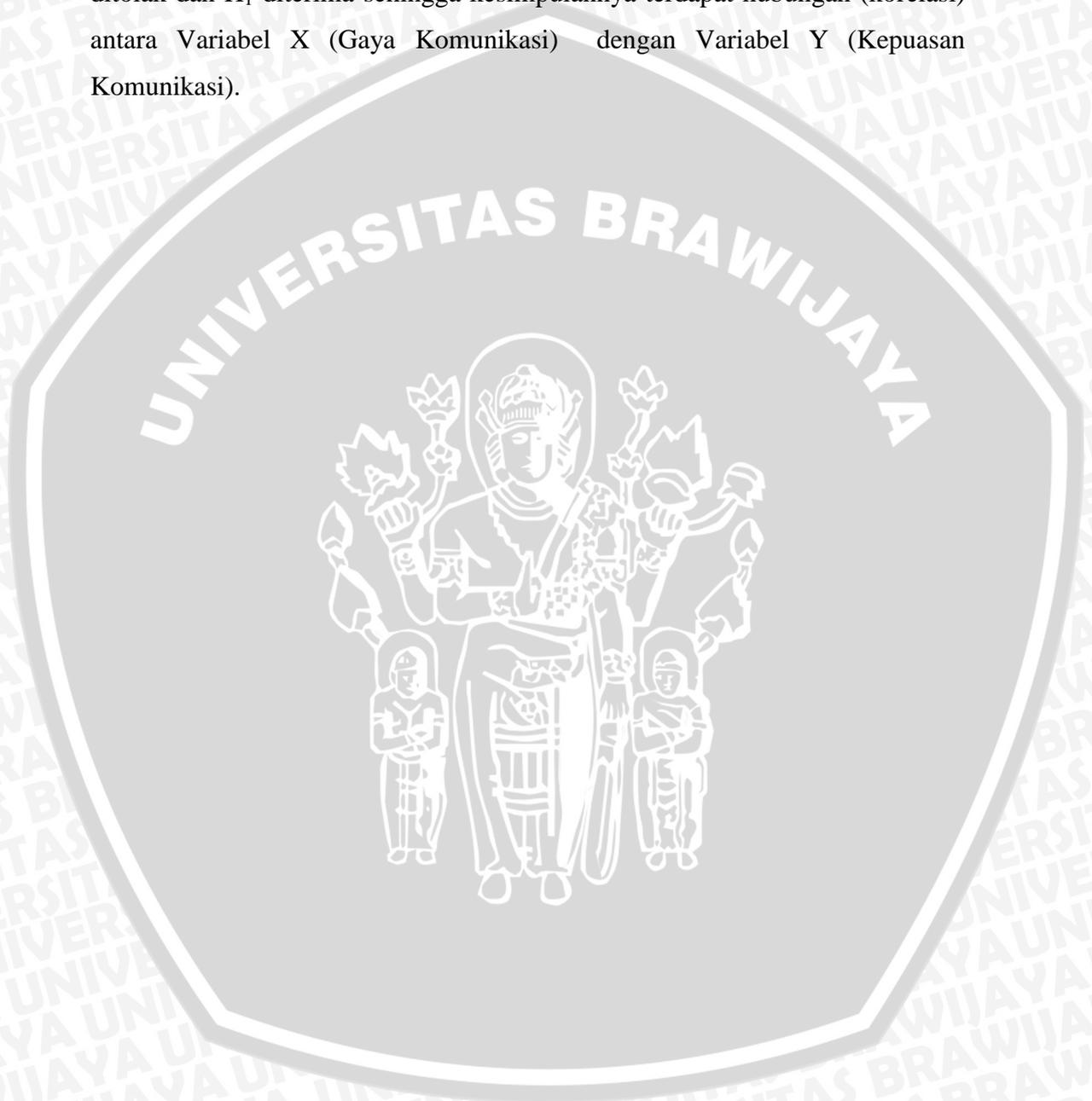
n = jumlah sampel

Pada Uji korelasi yang dilakukan terdapat dua hipotesis yang dapat diambil yaitu sebagai berikut :

1. H_0 : Tidak terdapat hubungan (korelasi) antara variabel X (Gaya Komunikasi) dengan Variabel Y (Kepuasan Komunikasi)
2. H_1 : Terdapat hubungan (korelasi) antara variabel X (Gaya Komunikasi) dengan variabel Y (Kepuasan Komunikasi)

Kriteria penarikan kesimpulan uji korelasi hubungan antara variabel X dengan variabel Y adalah sebagai berikut :

1. Apabila nilai Sig. (2-tailed) lebih besar dari pada alpha 5% (0.05) maka H_0 diterima sehingga kesimpulannya tidak terdapat hubungan (korelasi) antara Variabel X (Gaya Komunikasi) dengan Variabel Y (Kepuasan Komunikasi)
2. Apabila nilai Sig. (2-tailed) lebih kecil dari pada alpha 5% (0.05) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga kesimpulannya terdapat hubungan (korelasi) antara Variabel X (Gaya Komunikasi) dengan Variabel Y (Kepuasan Komunikasi).



V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Sejarah dan Keadaan Umum Kebun

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) agribisnis perkebunan dengan core business gula. Perusahaan ini bahkan satu-satunya BUMN yang mengusahakan komoditas tunggal, yakni gula, dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produksi nasional. Sebagian besar bahan baku berasal dari tebu rakyat yang diusahakan para pekerja sekitar melalui kemitraan dengan Pabrik Gula (PG).

Pendirian perusahaan sesuai peraturan pemerintah Republik Indonesia no.16 tahun 1996 tanggal 14 februari dan merupakan gabungan antara PT Perkebunan XX (Persero) dan PT Perkebunan XXIV-XXV (Persero) yang masing-masing didirikan berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia No.6 Tahun 1972 dan No.15 tahun 1975. Anggaran dasar perusahaan yang dibuat berdasarkan Akte Notaris Harun Kamil, SH, No44 Tahun 1996, telah dilakukan perubahan dan mendapat persetujuan sesuai keputusan menteri kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No.C-2104HT.01.04.Th.2002 tanggal 29 oktober 2002.

Persetujuan perubahan anggaran dasar tersebut sesuai dengan firnat isian Akta Notaris ModelIII yang tersimpan dalam database salinan akta No. 02 tanggal 02 oktober 2002, yang dibuat oleh Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, Sh, berkedudukan di Tangerang.

Walupun demikian, secara umum sebagian besar unit usaha dilingkungan PTPN XII telah beroperasi sejak masa kolonial berkuasa di hindia belanda. Kantor pusat PTPN XII sendiri merupakan HVA yang dibangun pada tahun 1924 dan merupakan lambang konglomerasi industri gula saat ini. Bentuk perusahaan berulang kali mengalami perubahan dan restrukturisasi terakhir terjadi pada tahun 1996 bersamaan dengan penggabuan 14 PTP menjadi 14 PTPN.

Awalnya kebun kalirejo merupakan milik "NV Landboow Matschaapay OUD" DJEMBER (LMOUD), namun sejak Per 12 Desember 1957 di ambil alih dan dikuasai oleh PPN baru sebagai penampung, berdasarkan surat Menteri Pertanian tanggal 10 Desember 1957 No. 229/UM/57/40. Peraturan Pemerintah

No. 24/1958 yang kemudian menjadi BPU-PPN berdasarkan PP No. 141/1961. Pada tanggal 01 Februari 1960 Perkebunan di kuasai oleh PRAE UNIT BUDAYA "B". Pada tanggal 01 Januari 1961 Perkebunan di kuasai oleh PPN KESATUAN JAWA TIMUR VIII berdasarkan PP No. 171/1961LN/196/196.

Pada tanggal 01 September 1963 dikuasai PPN Karet XVI berdasarkan PP No.27/1963/LN/1963/48. Mulai tanggal 13 April 1968 sd. 30 September 1971 Perkebunan ini di kuasai oleh PN Perkebunan XXVI berdasarkan PP No. 14/1968/LN/1968/23.

Mulai tanggal 01 Oktober 1971 berdasarkan PP No.64/1971 LN.1971 No.84 Akte Notaris no. 58 tanggal 31 Agustus 1972 yang di sahkan oleh Menteri Kehakiman dengan keputusan No.4.A45/275/6 tanggal 2 Agustus 1973, Perkebunan ini dikuasai oleh PT Perkebunan XXVI (Persero).

Pada tanggal 14 Februari 1996 berdasarkan PP No. 17/1996 tentang peleburan PTP XXIII, PTP XXVI, PTP XXIX di lebur menjadi PT. Perkebunan Nusantara XII berlaku pertanggal 11 Maret 1996 sampai dengan sekarang.

5.2 Letak Geografis

PTPN XII (Persero) Kalirejo/Pegundangan memiliki luas areal lahan sebesar 3.140,14 Ha. Lokasi dari areal PTPN XII (Persero) Kalirejo/Pegundangan berada di Desa Tulungrejo dan Karangharjo Kecamatan Glenmore, Banyuwangi. Jarak tempuh 15Km dari kota (Stasiun KA. Glenmore), 57 Km dari Banyuwangi, dan 65 Km dari Kota Jember. Ketinggian dari areal lahan perkebunan berada pada 185-350 dpl.

Ketinggian 185-350 dpl perkebunan Kalirejo memiliki iklim type C (Smith Ferguson) dimana temperatur maksimal mencapai 35⁰C dan minimal 20⁰C. Jenis tanah dari areal lahan perkebunan ada 3 macam yaitu: Regusol, Latosol, Grumosol dan Aluvial. Status kebun dalam keagrariaan yaitu Status Kebun HGU berdasarkan SK No. 64/HGU/BPN RI/2011 tanggal 24 Agustus 2012 masa berlaku sampai dengan 31 Desember 2036. Kebun kalirejo memiliki beberapa wilayah yang biasa disebut afdelling, berikut Afdelling dan budidaya yang dikelola:

Tabel 3 . Afdeling dan Budidaya yang dikelola

No	Afdeling	Budidaya / Mengelola
1	Kantor	Administrasi
2	Pabrik Rejo	Pengolahan Karet
3	Besaran	Karet dan Kakao
4	Sumberurip	Karet dan Kakao
5	Sidomukti	Karet
6	Sidomukti Baru	Tebu
7	Muktisari	Karet dan Kakao
8	Sidodadi	Kakao dan Tebu
9	Pabrik Pegundangan	Pengolahan Karet
10	Pegundangan	Karet
11	Sekarbaru	Karet dan Kakao

Sumber : Data primer, 2016

Sarana sosial yang tersedia di lingkungan Desa Kalirejo adalah sebagai berikut:

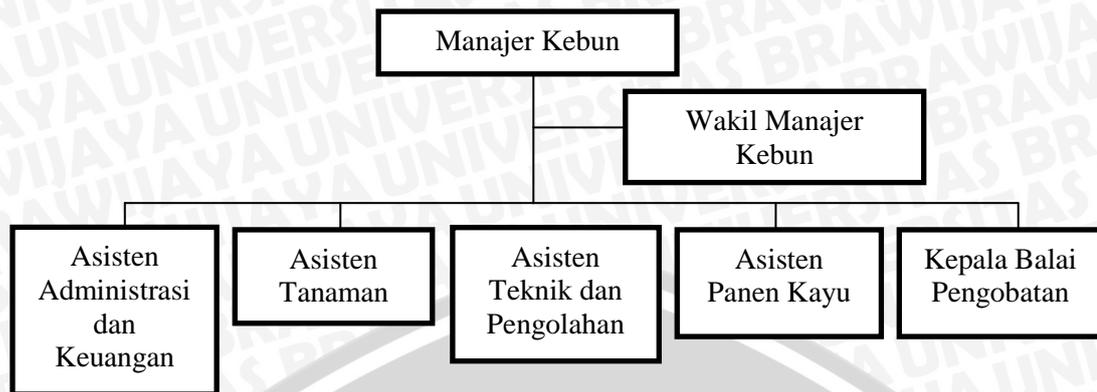
Tabel 4 . Sarana dan Prasarana yang dikelola

Sarana/Prasarana	Jumlah (Unit)
Sekolah Taman Kanak – kanak	2
Sekolah Dasar Negeri	5
Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama	1
Balai Kesehatan	2
Lapangan Tennis	1
Lapangan Sepak Bola	3
Lapangan Volly Ball	10
Balai Pertemuan	2
Koperasi Karyawan	2
Masjid/Musholla	12

Sumber: Data Primer, 2016

5.3 Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo

Kegiatan yang diselenggarakan perusahaan didukung oleh pihak-pihak terkait terutama yang berkontribusi secara langsung secara internal. Setiap pihak yang memegang jabatan dalam perusahaan wajib menjalankan uraian tugas sesuai *job* deskripsi posisi didalam perusahaan. Berikut susunan struktur organisasi PTPN XII (Persero) Kebun Kalirejo:



Gambar 2. Struktur Organisasi PTPN (Persero) XII Kalirejo
 Sumber: Data Primer, 2016 (diolah)

5.3.1 Uraian Tugas Struktur Organisasi Kebun

1. Job deskripsi manajer kebun:

Uraian Tugas:

- Mengontrol dan melaporkan capaian produksi, mutu, dan rendemen.
- Mengendalikan penggunaan modal kerja.
- Menyusun rencana kerja bulanan kebun.
- Mengajukan permintaan modal kerja.
- Melaporkan kegiatan kerja kebun yang telah dilakukan, dalam bentuk laporan manajemen (LM).
- Menyusun rencana kerja triwulanan (PPAP).
- Menyusun rencana kerja tahunan (RKAP).
- Menyusun rencana kerja jangka panjang (RJP).
- Merencanakan dan melaksanakan kegiatan community development di wilayah kerjanya.
- Melakukan tugas khusus dari atasan.

Wewenang dan Tanggung Jawab:

- Mengamankan dan memanfaatkan aset perusahaan.
- Memimpin, mengkoordinasi, dan mengawasi serta mempertanggung jawabkan kegiatan kerja kebun.
- Melaksanakan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggung jawabnya.
- Melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.

- e. Menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar.
- f. Menggunakan modal kerja sesuai PPAP yang sudah disetujui.

Key Performance Indikator:

- a. Rugi / Laba.
- b. Target pencapaian harga pokok.
- c. Pengendalian biaya produksi.
- d. Produksi.
- e. Produktivitas.
- f. Rendemen.

2. Job deskripsi Wakil Manajer Kebun:

Uraian Tugas:

- a. Melaksanakan pengawasan operasional terhadap asisten tanaman, asisten teknik dan pengolahan, dalam pencapaian produksi, mutu dan rendemen.
- b. Menghimpun dan mengevaluasi laporan produksi dan hama penyakit.
- c. Menghimpun dan mengevaluasi perkembangan pelaksanaan investasi tanaman dan non tanaman.
- d. Bersama-sama manajer kebun menyusun rencana kerja triwulanan (PPAP).
- e. Bersama-sama manajer kebun menyusun rencana kerja tahunan (RKAP).
- f. Bersama-sama manajer kebun menyusun rencana kerja jangka panjang (RJP).
- g. Menghimpun dan mengevaluasi pelaksanaan pemupukan.
- h. Bersama-sama manajer kebun melaksanakan kegiatan *community development* di wilayah kerjanya.
- i. Mewakili manajer apabila manajer berhalangan.

Wewenang dan Tanggung Jawab

- a. Bersama-sama manajer kebun memimpin, mengkoordinasi, dan mengawasi kegiatan kerja bidang tanaman dan pengolahan/pabrik.
- b. Bersama-sama manajer kebun membina dan mengembangkan SDM yang menjadi tanggung jawabnya.
- c. Memberikan penilaian atas kinerja asisten tanaman dan pengolahan/pabrik.
- d. Menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar.

Key Performance Indikator:

- a. Rugi / Laba.

- b. Target pencapaian harga pokok.
 - c. Pengendalian biaya produksi.
 - d. Produksi.
 - e. Produktivitas
 - f. Rendemen.
 - g. Mutu produksi.
 - h. Kestinambungan peremajaan tanaman.
 - i. Pengembangan industry hilir, kayu-kayuan, hortikultura, dan agrowisata.
 - j. Pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Job deskripsi Asisten tanaman & Tebu:

Uraian Tugas

- a. Mengawasi dan memeriksa pelaksanaan rol karyawan.
- b. Mendelegasikan tugas kerja harian kepada mandor.
- c. Mengontrol kesiapan kondisi peralatan kerja dan bahan.
- d. Mengawasi pelaksanaan kerja.
- e. Menghimpun laporan hasil kerja.
- f. Memeriksa dan mendatangi laporan harian pekerjaan.
- g. Mengevaluasi hasil kerja hari ini dan menyusun rencana kerja untuk hari esok.
- h. Membuat rencana kerja bulanan, termasuk kebutuhan alat, bahan, dan tenaga kerja.
- i. Mengevaluasi hasil kerja bulanan dibandingkan anggaran.
- j. Menyusun, mengajukan permintaan, dan melaksanakan pembayaran upah karyawan.
- k. Menyusun dan melaporkan pencapaian produksi harian, bulanan, dan tahunan.
- l. Menyusun RKAP Bagian tahunan.
- m. Menyusun RKO Bagian tahunan.
- n. Menyusun PPAP Bagian triwulanan.
- o. Menjalankan tugas khusus dari atasan.

Wewenang dan Tanggung Jawab:

- a. Mengelola tanaman budidaya sesuai dengan prosedur.
- b. Mengelola keamanan afdeling.
- c. Pencapaian kualitas dan kuantitas produksi.

- d. Merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya.
 - e. Melakukan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggung jawabnya.
 - f. Melakukan penilaian kinerja bawahan per semester.
 - g. Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar.
4. Job deskripsi Asisten Administrasi, Keuangan,& Umum:
Uraian Tugas:
- a. Menghimpun RKAP dari masing-masing afdeling.
 - b. Melaksanakan pengawasan bidang keuangan dan umum dengan mengontrol laporan harian.
 - c. Membuat laporan Harian.
 - d. Menyusun buku kas.
 - e. Menyusun LM.
 - f. Mengambil Modal Kerja ke bank.
5. Job deskripsi Asisten Teknik & Pengolahan:
Uraian Tugas:
- a. Mendelegasikan tugas kerja harian kepada mandor.
 - b. Mengontrol kesiapan kondisi peralatan kerja.
 - c. Memeriksa dan melaporkan Laporan Harian Kerja.

5.4 Penilaian Karyawan

Penilaian karyawan dilakukan oleh penanggung jawab setiap bagian masing masing yang dapat merubah golongan karyawan tersebut sehingga mempengaruhi gaji dan upahnya. Penilaian karyawan dilaporkan dalam bentuk raport kerja yang didalamnya terdapat indikator-indikator penilaian kinerja. Lingkungan Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*), penilaian dilakukan oleh seoran Astekpol. Selanjutnya raport tersebut akan menjadi pertimbangan bagi pekerja tetap yang akan menerima kenaikan golongan.

5.5 Karakteristik Responden

Karakteristik responden pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) di Desa Afdelling Besar Kalirejo, Glenmore diperlukan dalam memenuhi informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan gaya komunikasi seorang

Astekpol dalam lingkungan Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*). Beberapa aspek yang menjadi karakteristik responden pekerja kebun yang meliputi Usia, Tingkat Pendidikan, Lama Bekerja, dan Wilayah Kerja. Responden dalam penelitian ini adalah anggota pekerja kebun di Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) yang aktif berkomunikasi dengan Astekpol di dalam lingkungan perusahaan dengan jumlah responden sebanyak 21 orang. Usia merupakan salah satu karakteristik pekerja yang dapat mempengaruhi daya tangkap seseorang dalam menerima informasi. Tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, dan lama bekerja merupakan salah satu karakteristik yang mempengaruhi bagaimana pekerja pabrik dapat menjalin komunikasi yang baik dengan seorang Astekpol. Untuk selanjutnya akan dijelaskan sebagai berikut:

5.5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan usia maka kinerja suatu pekerja dapat dikatakan produktif apabila responden yang memiliki karakteristik usia yang produktif akan menyumbang lebih banyak produktivitas di lapangan dan sering melakukan interaksi berupa komunikasi. Sehingga kepuasan komunikasi akan lebih jelas terlihat. Usia responden yang terbilang lebih muda atau masih produktif akan memiliki kemampuan dayat angkap yang lebih optimal dibanding yang telah berusia lanjut. Karakteristik responden berdasarkan umur pada Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kebun Kalirejo dapat dilihat pada tabel 5:

Tabel 5. Karakteristik responden berdasarkan usia

No	Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	25-35	5	24%
2	36-46	12	57%
3	47-57	4	19%
	Jumlah	21	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5 terdapat tiga kelompok pekerja berdasarkan usianya. Responden yang rentang usia 36-46 tahun memiliki jumlah pekerja paling banyak yaitu 12 orang dengan persentase sebesar 57%, sedangkan responden yang rentang usia 25-35 tahun memiliki jumlah pekerja yang paling sedikit yaitu 5 orang dengan persentase sebesar 24%. Hal ini dikarenakan anak usia muda di Kebun tidak diharapkan orang tuanya untuk bekerja di dalam area kebun melainkan bekerja di kota sehingga responden dengan karakteristik usia lanjut

lebih banyak di lingkungan kebun, rata – rata pekerja dengan usia yang lanjut memilih bertahan bekerja di Pabrik karena faktor ekonomi dan tempat tinggal yang mereka miliki saat ini. Umur pekerja Kebun mempengaruhi respon terhadap komunikasi baik instruksi maupun inovasi, dimana responden pekerja Kebun yang berusia muda lebih memberikan respon positif. Hal ini menunjukkan bahwa umur seseorang berpengaruh terhadap respon karena semakin muda usia seseorang maka semakin mudah untuk diajak kearah perubahan.

5.5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin seseorang berpengaruh terhadap kepuasan komunikasi seseorang. Hal ini pada umumnya seseorang yang berjenis kelamin perempuan mendominasi dalam lingkungan kerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) sehingga cenderung lebih banyak berinteraksi dengan Astekpol yang melakukan pekerjaan dibandingkan laki-laki. Berikut merupakan sajian data mengenai responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	5	31%
2	Perempuan	16	69%
	Jumlah	21	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin bahwa responden berjenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan dengan responden berjenis kelamin laki-laki, dengan jumlah responden pekerja laki-laki sebanyak 5 orang dengan persentase 31% sedangkan responden pekerja perempuan sebanyak 16 orang dengan persentase 69%.

5.5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan dalam hal ini merupakan pendidikan formal yang berpengaruh terhadap bagaimana seseorang aktif dan baik dalam melakukan proses komunikasi dengan Astekpol selaku pemimpin. Pada umumnya pendidikan berpengaruh terhadap pola pikir seseorang dalam merespon suatu topic pembicaraan dan ide yang disampaikan pimpinan. Pekerja yang berpendidikan tinggi akan relatif lebih dinamis dan responsif terhadap suatu ide dan informasi

dibandingkan dengan pekerja yang berpendidikan rendah. Berikut sajian data mengenai responden berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SD	9	43%
2	SMP	7	33%
3	SMA/SMA/MA	5	24%
4	Perguruan Tinggi	-	-
Jumlah		21	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Pada tabel 7 diketahui jumlah responden yang jumlah tingkat pendidikan yang paling tinggi adalah SD sebanyak 9 orang atau 43% dari jumlah keseluruhan jumlah responden dan jumlah tingkat pendidikan yang paling rendah adalah SMA (Sekolah Menengah Atas) berjumlah 5 orang atau 24% dari jumlah keseluruhan jumlah responden bahkan pekerja pabrik tidak ada yang menempuh pendidikan di perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat keeratan hubungan antara tingkat pendidikan kepuasan komunikasi pekerja yang akan dicapai saat melakukan proses komunikasi.

5.5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja adalah senioritas atau kinerja pekerja diukur berdasarkan kuantitas waktu yang dijalankan sebagai seorang pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*). Lama bekerja digunakan sebagai ukuran loyalitas dan keeratan hubungan pekerja dengan pimpinannya. Sehingga sebagai peneliti kami lebih mudah untuk mendapatkan responden informatif dalam mendukung data primer kami.

Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	<5tahun	-	-
2	>5tahun	5	24%
3	>10tahun	16	76%
Jumlah		21	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Pada tabel diketahui jumlah responden yang paling lama bekerja di Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) adalah yang lama bekerjanya >10tahun

sebanyak 16 orang pekerja dengan persentase 76% dari jumlah keseluruhan jumlah responden dan responden yang lama bekerjanya paling sedikit adalah pegawai baru atau yang bekerja selama <5tahun dengan persentase 24%. Dengan responden terbanyak yaitu pekerja yang memiliki senioritas tinggi maka proses komunikasi yang terjalin sudah bisa dikatakan erat dan memiliki karakter sehingga akan lebih mudah pihak peneliti untuk mendapatkan informasi mengenai bagaimana kompetensi seorang pimpinan atau Astekpol serta kepuasan komunikasi di dalam upaya mencapai kepuasan komunikasi pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Pekerja Kebun.

5.5.5 Uji Validitas

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan mampu mengungkapkan apa yang ingin diukur oleh kuisisoner tersebut. Validitas dari indikator (pertanyaan) dianalisis menggunakan *df* (*degree of freedom*) dengan rumus $df = n-2$. Jadi *df* yang digunakan adalah $21 - 2 = 19$ dengan α sebesar 5% maka didapatkan *r* tabel sebesar 0.444. Indikator dinyatakan valid apabila *r* hitung lebih besar dari pada *r* tabel. Nilai *r* hitung dapat dilihat pada data dengan menggunakan SPSS 20.00.

Berdasarkan hasil uji validitas dilihat bahwa nilai sig. *r* indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) atau nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

5.5.6 Uji reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi instrumen penelitian. Reliabel berarti instrumen dapat mengukur hal yang diukur secara konsisten sedangkan tidak reliabel berarti instrumen tidak konsisten. Pengambilan keputusan uji reliabilitas yaitu dengan membandingkan membandingkan nilai *Cronbach's alpha* dengan nilai 0,60. Jika *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 maka instrumen bersifat reliabel dan jika kurang dari 0.60 maka instrumen tidak reliabel.

Dari hasil uji reliabilitas di atas dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's Alpha variabel yang digunakan lebih besar dari pada 0.60, sehingga kedua instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini bersifat reliabel atau konsisten.

5.6 Gaya Komunikasi Yang Digunakan Oleh Astekpol Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kebun Kalirejo

Keterampilan komunikasi seorang pemimpin menunjukkan kompetensi pimpinan tersebut di dalam perannya sebagai komunikator. Seorang pemimpin tidak hanya untuk lebih banyak mendengar. Namun juga bagaimana menyampaikan serta membangun komunikasi kepada karyawan. Pimpinan juga harus bisa menaruh kepercayaan serta memberdayakan karyawan. Agar kinerja karyawan dapat lebih kreatif, siaga dan inisiatif terhadap hal-hal yang bersifat spontan.

Namun ada pula beberapa sampel yang memiliki opini lain mengenai komunikasi yang terjalin antara karyawan pabrik dengan Astekpol, karyawan beranggapan bahwa kurang nyaman berkomunikasi karena mungkin perbedaan status sosial Astekpol dengan bawahannya sehingga karyawan merasa rendah diri, bahkan karyawan merasa tidak leluasa untuk membicarakan berbagai hal/permasalahan dengan sinder. Hal – hal yang berkaitan dengan pengolahan biasanya karyawan membicarakan sebelumnya kepada mandor. Selanjutnya mandor yang berhadapan langsung dengan Astekpol. Hal ini didukung oleh paparan Bu muninten selaku pekerja di Pabrik pengolahan RSS:

"Kalau berbicara langsung itu jarang dek, paling rol kalau pagi baru pak Sinder memberi instruksi. Tapi kalau berhadapan langsung dan berbicara sama pak sinder jarang. Kan semua kalo ada sesuatu komunikasinya ke mandor baru nanti disampaikan ke sinder.

Bahasa perintah yang digunakan oleh Astekpol biasanya dengan bahasa daerah atau bahasa Indonesia(kondisional). Dilakukan secara tegas dan jelas, sehingga saat briefing setelah rol semua karyawan dipastikan untuk memahami instruksi yang diberikan Astekpol. Berdasarkan hasil pengamatan dan dan

wawancara pun sebagian besar karyawan sangat memahami bahas perintah Astekpol. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Bu sama’:

“Bahasa nya biasa bahasa daerah itu dah. Kadang juga bahasa Indonesia yan pasti tegas dan jelas. Semua paham dan langsung dikerjakan oleh semua karyawan.”

Selain memiliki bahasa perintah yang baik Astekpol juga menunjukkan perhatiannya terhadap sesuatu hal yang dikemukakan Karyawan sebagaimana yang saya sudah kemukakan di bab sebelumnya mengenai bagaimana Astekpol menyikapi pendapat pada ulasan gaya komunikasi sebelumnya. Beliau selalu terbuka dan mempertimbangkan atas keputusan yang terbaik. Bersifat fleksibel apabila ada sesuatu hal yang harus di evaluasi, tidak memaksakan pendapat yang dianggapnya benar, namun hasil wawancara yang saya dapatkan dari paparan Astekpol adalah berikut:

“Terkadang ada saatnya bersifat fleksibel dan bersifat memang harus otoriter. Karena tidak semua pendapat orang harus didengar dan dijalankan, saat saya harus menjadi otoriter agar karyawan itu berada di jalan yang saya arahkan. Hal ini disebabkan oleh pengetahuan karyawan yang terbatas dan masih bersifat belajar sehingga sekali waktu harus diarahkan.”

Mengenai ide-ide yang dimiliki Astekpol sebagian besar diutarakan dengan jelas dan berwawasan. Berdasarkan hasil pengamatan memang Astekpol adalah seseorang yang berpengalaman di bidangnya dan benar memiliki tujuan yang jelas akan pekerjaan yang dilakukan sehingga berbagai aplikasi pengolahan pabrik RSS berada di tangan yang tepat *right man in right place*. Beliau menyampaikan pendapat dengan jelas dan tegas. Sesuai dengan yang dikemukakan pak Mistari berikut:

“Terkadang Astekpol sangat kekeh terhadap pendapatnya karena saya juga mengakui beliau memang berpengalaman sehingga ingin sekali menerapkan apa yang dulu pernah dicapai di pabrik sebelumnya di Kalirejo. Itu semua demi mencapai produksi yang baik.namun saat idenya ternyata berjalan tidak sesuai beliau bersifat fleksibel, dan mencari solusi.”

Kompetensi Komunikasi Astekpol berdasarkan pengamatan peneliti adalah baik. Karena sebagian besar proses komunikasi karyawan terhadap Karyawan dilakukan dengan baik serta terbuka. Ide dan pendapat pun diberikan dalam kondisi yang sesuai.

Gaya Komunikasi adalah gaya yang didasarkan pada perilaku dan kepribadian seseorang ketika mereka sedang berkomunikasi atau bersosialisasi dengan orang lain (Reece dan Brandt,1993).

5.6.1 Asertif

Astekpol sebagai pendelegasi tugas kerja harian atau instruksi kerja kepada mandor maupun pekerja pabrik serta mengontrol kesiapan kondisi peralatan kerja adalah sesuatu hal yang penuh tantangan dan disertai tanggung jawab yang besar. Dalam memberikan instruksi yang tepat dan dapat diterima oleh pekerja pabrik maka diperlukan keterampilan berkomunikasi. Sebagai salah satu variabel gaya komunikasi dapat mengukur seberapa besar kemungkinan astekpol menggunakan gaya komunikasi asertif. Gaya komunikasi dapat diukur melalui 3 indikator yaitu karakteristik, perilaku, dan tanda-tanda non-verbal.

Berdasarkan tabel 9 diketahui bahwa gaya komunikasi yang diukur dari variabel asertivitas tergolong tinggi dengan skor 0,904 dari total skor dan presentase sebesar 73,8% . Hal tersebut dapat dilihat dari indikator pertama, kedua dan ketiga pada indikator gaya komunikasi asertif yang diterapkan Astekpol memiliki presentase sebesar 100%,85,7%,dan 85,7%.

Tabel 9. Persentase Responden Berdasarkan Gaya Komunikasi Asertif

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Karakteristik Astekpol saat melakukan proses komunikasi	1	100%
2	Perilaku Astekpol saat melakukan proses komunikasi	0,857	85,7%
3	Tanda – tanda non-verbal Astekpol saat melakukan proses komunikasi	0,857	85,7%
	Mean	0,904	73,8%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

Dari ketiga indikator variabel gaya komunikasi asertif didapatkan presentase tertinggi yaitu karakteristik Astekpol saat melakukan proses komunikasi yaitu sebesar 100%. Astekpol lebih dominan memiliki karakteristik tegas, proaktif, dan inisiatif terhadap lingkungan kerja. Beliau seringkali melontarkan komentar evaluatif kepada karyawan, tegas dalam menyampaikan instruksi, dan proaktif terhadap hal – hal yang sifatnya berhubungan dengan peningkatan produktivitas.

5.6.2 Pasif

Menyampaikan instruksi tugas dengan rasa percaya diri akan meningkatkan kredibilitas seorang Astekpol sebagai pimpinan. Informasi yang diterima lebih dimaknai dan mendapat perhatian lebih bagi para Pekerja Pabrik. Seperti istilah *“It is not about what he’s talking about, but with whom you talk to”*. Sifat seorang Astekpol yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi serta tanggap terhadap berbagai situasi akan mendukung kepuasan komunikasi pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Sebagai salah satu variabel gaya komunikasi dapat mengukur seberapa besar kemungkinan astekpol menggunakan gaya komunikasi pasif. Gaya komunikasi dapat diukur melalui 3 indikator yaitu karakteristik, perilaku, dan tanda-tanda non-verbal. Adapun persentase skor yang dicapai responden dalam aspek gaya komunikasi pasif adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Jumlah Presentase Responden Berdasarkan Gaya Komunikasi Pasif

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Karakteristik Astekpol saat melakukan proses komunikasi	1	50%
2	Perilaku Astekpol saat melakukan proses komunikasi	1	50%
3	Tanda – tanda non-verbal Astekpol saat melakukan proses komunikasi	1,238	61,9%
Jumlah		3,238	53,96%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

Berdasarkan tabel diketahui bahwa kepuasan yang diukur dari variabel gaya komunikasi pasif tergolong rendah dengan skor 3,238 dari total skor dan presentase sebesar 53,96% . Hal tersebut dapat dilihat dari indikator pertama,

kedua dan ketiga pada indikator gaya komunikasi asertif yang diterapkan Astekpol memiliki presentase sebesar 50%, 50%, dan 61,9%.

Dari ketiga indikator variabel gaya komunikasi pasif didapatkan presentase tertinggi yaitu tanda-tanda nonverbal Astekpol saat melakukan proses komunikasi secara pasif yaitu sebesar 61,9%. Namun meskipun Astekpol memiliki presentase sebesar tersebut tidak mengindikasikan secara penuh bahwa beliau menggunakan gaya komunikasi pasif. Karena tidak lebih tinggi dari nilai gaya komunikasi asertif nya.

5.6.3 Agresif

Seorang Astekpol yang memiliki gaya komunikasi agresif memiliki peran yang lebih dominan dalam berkomunikasi. Seorang pemimpin agresif lebih memiliki kendali dan memanfaatkan *power* seorang pemimpin dalam mengendalikan lingkungan kerjanya. Sifat seorang Astekpol yang memiliki rasa percaya diri dalam cara berkomunikasi seorang Astekpol sebagai komunikator secara fokus dan kritis. Sebagai salah satu variabel gaya komunikasi dapat mengukur seberapa besar kemungkinan astekpol menggunakan gaya komunikasi Agresif. Gaya komunikasi dapat diukur melalui 3 indikator yaitu karakteristik, perilaku, dan tanda-tanda non-verbal. Adapun persentase skor yang dicapai responden dalam aspek gaya komunikasi agresif adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Jumlah Presentase Responden berdasarkan Gaya Komunikasi Agresif

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Karakteristik Astekpol saat melakukan proses komunikasi	2	100%
2	Perilaku Astekpol saat melakukan proses komunikasi	1,3333	66,67%
3	Tanda – tanda non-verbal Astekpol saat melakukan proses komunikasi	1,9047	95,238%
Jumlah		5,238	87,3%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

Berdasarkan tabel diketahui bahwa gaya komunikasi yang diukur dari variabel agresif tergolong tinggi dengan skor 5,238 dari total skor dan presentase sebesar 87,3% . Hal tersebut dapat dilihat dari indikator pertama, kedua dan ketiga

pada indikator gaya komunikasi asertif yang diterapkan Astekpol memiliki presentase sebesar 100%, 66,67%, dan 95,238%.

Dari ketiga indikator variabel gaya komunikasi agresif didapatkan presentase tertinggi yaitu karakteristik Astekpol saat melakukan proses komunikasi yaitu sebesar 100%. Astekpol lebih dominan memiliki karakteristik dominan dalam proses komunikasi. Beliau bertindak sebagai pihak yang proaktif dalam setiap diskusi atau proses komunikasi lainnya. Beliau lebih sering menjadi centre dan melakukan komunikasi *top-down*.

Berdasarkan hasil penelitian dari 21 responden yang telah diteliti. Meskipun presentase agresifitas gaya komunikasi Astekpol untuk indikator pertama mencapai 100% namun dari total skor dalam persen sebesar 87,3 hal ini tidak dapat melampaui jumlah presentase yang menunjukkan bahwa beliau lebih dominan memiliki gaya komunikasi asertif dengan total skor dalam persen sebesar 95,238. Dapat disimpulkan bahwa Astekpol Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) memiliki gaya komunikasi asertif dalam melakukan proses komunikasi terhadap karyawan/pekerja pabrik.

5.7 Kepuasan Komunikasi Pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kalirejo.

Kepuasan dalam komunikasi dapat dilihat dari bagaimana karyawan memaknai komunikasi yang dilakukannya dengan seorang komunikator (Astekpol). Astekpol di Pabrik Kalirejo adalah seorang komunikator yang mampu memberi rasa nyaman dalam berkomunikasi kepada karyawannya. Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

5.7.1 Iklim Komunikasi

Iklim merupakan fungsi interaksi dari proses sosial yang terjadi di lingkungan pekerjaan (Dan O' Hair, *et al*, 2009). Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa pengukuran variabel iklim komunikasi turut mendukung dalam kepuasan komunikasi pekerja pabrik yang dilakukan oleh Astekpol. Keterbukaan merupakan alat bantu untuk menciptakan iklim yang ideal di dalam suatu

organisasi. Tindakan-tindakan yang mendukung iklim ideal adalah kepercayaan dan keikutsertaan karyawan dalam pengambilan keputusan partisipatif.

Tabel 12. Jumlah Presentase Responden Berdasarkan Iklim Komunikasi

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Kepercayaan Astekpol kepada staf dalam melakukan tugas yang diembannya	1,67	83,33%
2	Karyawan mudah untuk membicarakan berbagai hal mengenai pekerjaan dengan Astekpol Pembuatan keputusan partisipatif	1,33	66,67%
Jumlah		3	75%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

Berdasarkan tabel diketahui bahwa kepuasan komunikasi yang diukur dari dimensi iklim komunikasi tergolong tinggi dengan skor 3 dari total skor dan presentase sebesar 75%. Hal tersebut dapat dilihat dari indikator pertama, dan kedua pada indikator kepuasan komunikasi dimensi iklim komunikasi yang diterapkan Astekpol memiliki presentase sebesar 83,33%, dan 66,67%.

Dari indikator variabel kepuasan komunikasi melalui dimensi kepercayaan didapatkan presentase tertinggi yaitu Kepercayaan Astekpol kepada karyawan dalam melakukan tugas yang diembannya sebesar 83,33%. Seperti yang kita ketahui dalam presentase yang ternilai tinggi maka Astekpol telah melampaui satu kriteria dimensi kepuasan komunikasi yaitu menciptakan iklim komunikasi idel di dalam lingkungan pekerjaan. Nilai kepercayaan yang tinggi dalam kriteria kepuasan komunikasi terpenuhi karena seorang Astekpol memiliki pengetahuan situasi, instruksi dan tugas telah dapat dipercayakan kepada orang yang sesuai. Beliau sangat mengenal kondisi lingkungan kerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) seringkali melakukan kontrol baik di pabrik pengolahan dan sortasi.

5.7.2 Hubungan Atasan dan Karyawan

Hubungan atasan dan karyawan (*Supervisory communication*) menjadi iklim yang mendukung baik dalam bentuk psikologis dan fisik. Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa pengukuran variabel Hubungan atasan dan karyawan

(*Supervisory communication*) turut mendukung dalam kepuasan komunikasi pekerja pabrik yang dilakukan oleh Astekpol. Pada dasarnya hubungan atasan dan bawahan termasuk didalam iklim komunikasi. Dapat pula menjadi tindakan tindakan yang mendukung iklim ideal misalnya tanggap terhadap waktu waktu dimana dibutuhkan pendapat dan keputusan yang tepat serta tingkat pengetahuan akan prosedural yang didapatkan dari pengalaman kerja yang tinggi.

Berdasarkan tabel 13 diketahui bahwa kepuasan komunikasi yang diukur dari dimensi komunikasi atasan dan bawahan dengan skor 5,67 dari total skor dan presentase sebesar 94,44%. Hal tersebut dapat dilihat dari indikator pertama, kedua, dan ketiga pada indikator kepuasan komunikasi dimensi *supervisory communication* yang diterapkan Astekpol memiliki presentase sebesar 95,24%, 95,24%, dan 92,86%. Berikut sajian indikator dari aspek *supervisory communication*:

Tabel 13. Jumlah Presentase Responden Berdasarkan Hubungan Atasan dan Karyawan

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Karena berpengalaman astekpol seringkali menjadi seseorang yang memberi pendapat yang tepat di situasi yang tepat.	1,904	95,24%
2	Tingkat pengetahuan prosedural astekpol mengenai pengolah RSS (<i>Ribbed Smoke Sheet</i>)	1,904	95,24%
3	Kemampuan perseptif seorang Astekpol terhadap kondisi lingkungan kerja bahkan turut serta dalam membangun sosialisasi antar karyawan	1,857	92,86%
Jumlah		5,6667	94,44%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

Dari indikator variabel kepuasan komunikasi melalui dimensi pengalaman dalam kaitannya dengan pengetahuan prosedural dan pemberi saran yang baik di situasi yang tepat didapatkan presentase yang sama tinggi nya yaitu astekpol seringkali menjadi seseorang yang memberi pendapat yang tepat di situasi yang tepat dan tingkat pengetahuan prosedural astekpol mengenai pengolah

RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) sebesar 95,24%. Presentase yang ternilai tinggi maka Astekpol telah melampaui satu kriteria dimensi *supervisory communication* untuk kepuasan komunikasi di dalam lingkungan pekerjaan. Ketiga nilai indikator *supervisory communication* terbilang tinggi dan sama rata karena Astekpol memiliki cukup pengalaman di bidangnya, sehingga tindakannya dan kemampuan perseptif dalam membangun hubungan sosial yang baik di dalam lingkungan kerja ternilai cukup baik. Pernyataan ini didukung oleh pernyataan salah satu karyawan:

“Pak Sinder itu pengalaman kerjanya sudah tinggi dan prestasi kerjanya sudah diakui lewat capaian produksi beberapa pabrik yang pernah dipegang. Jadi saat ada beberapa prosedur atau teknik pengolahan yang perlu diterapkan beliau akan memberi anjuran sesuai dengan apa yang pernah dikerjakan di tempat beliau bekerja dulu, ya tujuannya agar pabrik RSS di Kalirejo bisa mencapai produksi dengan mutu yang baik.”

Dari pernyataan diatas dapat kita ketahui bahwa komunikasi yang dilakukan antara Sinder/Astekpol dengan Pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) mendukung hasil penelitian bahwa Astekpol memenuhi 3 kriteria *Supervisory Communication* yang baik. Lewat pengetahuan yang cukup dan pengalaman kerja maka komunikasi dapat dilakukan dengan efektif. Di dalam lingkungan kerja pun beliau dikenal dengan prestasi kerja kerja yang baik sehingga presentase yang ada pada hasil penelitian sesuai dengan kondisi lapang.

5.7.3 Organizational Integration

Organizational Integration merupakan suatu langkah perusahaan untuk menyatukan karyawan dengan tempat dimana mereka bekerja dan berkontribusi. Kepuasan komunikasi diukur melalui indikator integrasi perusahaan terhadap karyawannya. Integrasi perusahaan dapat dilihat melalui indikator kepuasan karyawan saat berkomunikasi dengan pimpinan (Astekpol).

Berdasarkan tabel 14 diketahui bahwa kepuasan komunikasi yang diukur dari dimensi *integration organizational* dengan skor 1,2857 dari total skor dan presentase sebesar 64,3%. Presentase dengan nilai tersebut terbilang sedang karena dibandingkan dengan jumlah presentase dimensi kepuasan komunikasi yang diulas sebelumnya sekitar 80-90% bahkan mendekati 100%. Hal ini

dikarenakan dalam melakukan komunikasi dengan karyawan terkadang terdapat batasan status sosial. Misalnya seorang karyawan merasa segan untuk berbicara dengan Astekpol, proses komunikasi yang umum dan wajar dilakukan hanyalah briefing sebelum memulai pekerjaan dan instruksi tugas. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu karyawan Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*):

“Kalau ngobrol ya nggak pernah mbak, paling yang pagi itu biasa roll. Tapi bukan bicara khusus dengan saya ya sama semua karyawan itu mbak. Segan mbak, sama pak sinder kadang kalau ada kendala ya bilangnyanya ke mandor saja biar disampaikan ke pak sinder” (Bu Misdini,55th)

Tabel 14. Jumlah Presentase Responden Berdasarkan *Organizational Integration*

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Kepuasan Karyawan saat berkomunikasi dengan Astekpol	1,2857	64,3%
	Jumlah	1,2857	64,3%

Sumber : *Analisis Data Primer, 2016 (diolah)*

Kepuasan komunikasi didukung oleh *Integration Organizational* yang mana seorang Astekpol memberikan peran penting terhadap keeratan hubungan antara Pekerja pabrik dan perusahaan. Karena Astekpol memiliki banyak pengetahuan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tujuan perusahaan lewat kegiatan produksi yang dilakukan pekerja pabrik. Peran Astekpol pun sangat memberi harapan atas pekerja dalam mengetahui bagaimana kondisi perusahaan serta transparansi mengenai kebijakan kebijakan baru.

5.7.4 Kualitas media

Kualitas media (*Media Quality*) merupakan salah satu dimensi kepuasan komunikasi yang diukur melalui intensitas pertemuan, kejelasan perintah, serta kuantitas informasi yang disampaikan di dalam pertemuan. Kepuasan komunikasi didukung oleh bagaimana cara seorang Astekpol secara terampil memberikan langkah komunikasi yang efektif baik baik secara kuantitas,kualitas, dan

intensitas. Selain itu kejelasan komunikator sebagai media dalam menyalurkan informasi sangat diperlukan. Berikut indikator dimensi kualitas media.

Berdasarkan tabel 15. diketahui bahwa kepuasan komunikasi yang diukur dari dimensi Kualitas media dengan skor 5,857 dari total skor dan presentase sebesar 97,62%. Presentase dengan nilai tersebut terbilang tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari indikator pertama, kedua, dan ketiga pada indikator kepuasan komunikasi dimensi *kualitas media* yang diterapkan Astekpol memiliki presentase yang sama sebesar 97,62%.

Tabel 15. Jumlah Presentase Responden Berdasarkan Kualitas Media

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Intensitas pertemuan/briefing sebelum pekerjaan dimulai	1,95	97,62%
2	Kejelasan perintah Jelas dan Tegas	1,95	97,62%
3	Kuantitas komunikasi Astekpol mengutarakan instruksi tugas kepada karyawan lewat Roll(Absen setiap pagi)	1,95	97,62%
Jumlah		5,857	97,62%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

Dari indikator variabel kepuasan komunikasi melalui dimensi kualitas media dalam kaitannya dengan intensitas, kuantitas, dan kejelasan perintah didapatkan presentase yang sama tinggi nya dikarenakan kegiatan briefing yang dilakukan setiap hari diikuti dengan kuantitas informasi yang cukup, selain itu Astekpol merupakan seseorang yang Tegas dan jelas dalam menyampaikan informasi/instruksi. Sehingga kepuasan komunikasi yang diukur lewat dimensi kualitas media dapat dikatakan sangat baik. Hal ini turut didukung oleh pernyataan salah satu pekerja Pabrik :

“Tiap pagi roll itu mbak, setiap pagi kita melakukan arahan dari Astekpol. Pak Astekpol kalau memberi instruksi selalu jelas, informasinya cukup(tidak banyak tidak kurang) jadi kita semua mudah mengerti. Yang disampaikan sesuai dan tidak berlebihan.”

5.7.5 Horizontal Informal Communication

Horizontal informal communication merupakan jumlah aktivitas jaringan informasi dan keakuratan informasi yang dikandungnya. Suatu bentuk informasi secara informal yang dilakukan seorang Astekpol dan diukur melalui bentuk kerjasama.

Berdasarkan tabel 16 diketahui bahwa kepuasan komunikasi yang diukur dari dimensi *Horizontal Informal Communication* dengan skor 1,95 dari total skor dan presentase sebesar 97,62%. Presentase dengan nilai tersebut terbilang tinggi. Hal ini dikarenakan dalam melakukan komunikasi dengan karyawan.

Tabel 16. Jumlah Presentase Responden Berdasarkan *Horizontal Informal Communication*

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Astekpol lebih menghargai suatu bentuk kerjasama daripada persaingan	1,95	97,62%
	Jumlah	1,95	97,62%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

5.7.6 General Organizational Perspective

General Organizational Perspective informasi yang diberikan mengenai perusahaan dan tujuan dan kinerja. Hal ini juga meliputi pengetahuan tentang peristiwa eksternal seperti kebijakan pemerintah baru, yang berdampak organisasi. Didalam tabel indikator kita akan membahas mengenai 3 indikator yaitu intensitas Astekpol dalam menyampaikan Informasi mengenai kondisi perusahaan termasuk kondisi finansial perusahaan, serta perubahan perubahan kebijakan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan bagaimana karyawan atau pekerja pabrik dapat merasa terhubung di dalam tempatnya bekerja.

Berdasarkan tabel 17 diketahui bahwa kepuasan komunikasi yang diukur dari dimensi *General organization Perspective* dengan skor 4 dari total skor dan presentase sebesar 67% . Hal tersebut dapat dilihat dari indikator pertama, kedua , dan ketiga pada indikator kepuasan komunikasi dimensi *General Organization Perspective* yang diterapkan Astekpol memiliki presentase sebesar 62%, 55%, dan

83%. Berikut uraian tabel berdasarkan indikator dari dimensi *General organization Perspective*.

Tabel 17. Jumlah Presentase Responden Berdasarkan *General Organizational Perspective*

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Astekpol secara berkala menyampaikan informasi mengenai kondisi perusahaan kepada karyawan	1,238	62%
2	Astekpol secara berkala menyampaikan kondisi Keuangan perusahaan kepada karyawan	1,095	55%
3.	Astekpol secara berkala menyampaikan Kebijakan perusahaan kepada karyawan	1,667	83%
Jumlah		4	67%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

Dari indikator variabel kepuasan komunikasi melalui dimensi *General Organization Perspective* dalam kaitannya dengan informasi mengenai kondisi perusahaan kepada karyawan termasuk finansial dan perubahan kebijakan perusahaan yang ada didapatkan hasil presentase yang terbilang tinggi dengan rata rata presentase 67%. Hal ini dikarenakan Astekpol (Asisten Teknologi dan Pengolahan) melakukan komunikasi yang cukup baik kepada karyawan mengenai informasi perusahaan secara umum kepada karyawan. Hal ini didukung dengan hasil kualitas media pada ulasan sebelumnya bahwa Astekpol memiliki daya penyampaian yang cukup sebagai komunikator dan media komunikasi. Namun dalam hal penyampaian kondisi finansial perusahaan beliau tentunya tidak memaparkan dengan jelas mengenai kondisi keuangan karena merupakan rahasia perusahaan sehingga presentase yang didapatkan hanya 55% dan terbilang rendah disbanding indikator dimensi *General Organization Perspective* yang lainnya.

5.7.7 Subordinate Communication

Subordinate communication Hubungan dengan Bawahan hanya diselesaikan oleh mereka dalam posisi pengawas atau manajerial. Kemampuan untuk mengirim informasi baik ke atas. Proses pengolahan hubungan dengan

bawahan biasa dilakukan oleh seorang mandor. Begitupun hubungan antara manajer dengan pabrik adalah melalui Astekpol. Sehingga dalam hal ini setiap posisi memiliki peran dalam menyelesaikan atau mengatasi hal – hal di dalam lingkungnya. Berikut adalah uraian indikator dimensi *Subordinate communication* dalam variabel kepuasan komunikasi:

Tabel 18. Jumlah Presentase Responden Berdasarkan *Subordinate Communication*

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Respon Karyawan mengenai kepuasan komunikasi yang dilakukan Astekpol	1,91	95%
2	Intesitas komunikasi <i>bottom-up</i> Karyawan berkaitan dengan pekerjaan dengan Astekpol	1,38	69%
Jumlah		3,29	82%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

Berdasarkan tabel diketahui bahwa kepuasan komunikasi yang diukur dari dimensi *subordinate communication* dengan skor 3,29 dari total skor dan presentase sebesar 82%. Presentase dengan nilai tersebut terbilang tinggi. Karena Astekpol melakukan komunikasi secara intensif, jelas, dan sangat baik dalam segi kualitas maupun kuantitas. Intesitas briefing setiap roll di pagi hari, kejelasan instruksi yang disampaikan, serta kuantitas dan kualitas komunikasi tergolong cukup baik.

Intesitas komunikasi *bottom-up* seringkali dilakukan saat berada dalam diskusi atau pertemuan dengan mandor pabrik. Beliau selain bersifat terbuka terhadap berbagai opini, namun beliau juga seringkali menanyakan kendala-kendala yang mungkin ada di lapang. Hal ini turut membantu karyawan untuk mau berbicara dan berkomunikasi dengan beliau. Berdasarkan hasil pengamatan yang saya lakukan di lapang seperti halnya setiap kali mandor melakukan pembukuan dan selesai melakukan pengolahan Astekpol senantiasa datang untuk mengetahui apa saja kendala dan perkembangan hasil produksi.

5.7.8 Personal feedback

Personal feedback dimensi yang berisi pertanyaan tentang pemahaman atasan 'dari masalah yang dihadapi pada pekerjaan dan apakah atau tidak bahwa karyawan merasa mereka dihakimi jelas. Indikator dimensi *personal feedback* meliputi bagaimana karyawan mendapat penilaian atas kinerjanya baik dalam bentuk apresiasi maupun *reward* serta mengenai apakah karyawan mendapat kriteria permasalahan yang jelas saat diberi sanksi atau teguran oleh Astekpol. Berikut adalah uraian indikator dimensi *Personal Feedback* dalam variabel kepuasan komunikasi:

Tabel 19. Jumlah Presentase Responden Berdasarkan *Personal Feedback*

No	Indikator	Skor yang dicapai	Persentase skor maksimal (%)
1	Astekpol seringkali memberi apresiasi terhadap pekerjaan yang dinilai bagus	1,24	62%
2	Astekpol memberikan teguran dengan kriteria kesalahan yang jelas terhadap karyawan	2	100%
Jumlah		3,24	81%

Sumber : Analisis Data Primer, 2016 (diolah)

Berdasarkan tabel diketahui bahwa kepuasan komunikasi yang diukur dari dimensi *personal feedback* dengan skor 3,24 dari total skor dan presentase sebesar 81%. Presentase dengan nilai tersebut terbilang tinggi. Hal ini dikarenakan karena Astekpol merupakan pimpinan yang objektif dalam hal memberi teguran, saat perlu ditegur maka beliau melakukan komunikasi personal dengan yang bersangkutan atas kriteria kesalahan yang dilakukan dan mengusahakan agar karyawan tersebut tidak ditegur di tengah situasi jam kerja. Jelas dengan hal ini indikator kedua mengenai teguran Astekpol mendapat skor tinggi sebesar 100% .

Indikator pertama atas dimensi *personal feedback* bahwa Astekpol memberi apresiasi yang cukup kepada pegawai. Kenaikan golongan bagi Karyawan yang tetap akan dinilai melalui kinerja dan bentuk apresiasi kinerja itu adalah kenaikan golongan karyawan di dalam perusahaan. Namun selebihnya bagi karyawan lepas, hanya sebagian orang saja yang memaparkan bahwa Astekpol

sering memberi apresiasi baik hanya berupa pujian ataupun lainnya. Pernyataan ini didukung oleh pernyataan Bu Hayatun selaku pekerja pabrik TBC seperti berikut:

“Beliau kalo muji jarang sih mbak karena kan kita sebagi pekerja sungkan mau berbincang tapi pernah sekali waktu beliau bilang mbak Kalo kerja itu begini... ,secara tidak langsung beliau memberi perhatian apa yang dikerjakan karyawannya”

Teguran yang diberikan secara objektif serta bentuk apresiasi merupakan beberapa indikator mewakili *personal feedback* yang dapat terbilang baik. Lewat pernyataan salah satu pekerja pabrik yaitu bentuk apresiasi yang cukup diberikan Sinder memberi kurang lebihnya motivasi untuk meningkatkan kinerja. Terlihat dari pancaran atau raut wajah pekerja pabrik selaku responden saya saat ditanya mengenai apresiasi, mereka sangat berbinar saat dipuji oleh seorang atasan atas hasil kerjanya. Selain itu pemberian sanksi secara objektif pun turut menjadi indikator dalam *personal feedback*.

5.8 Hubungan Gaya Komunikasi Astekpol Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) Kebun Kalirejo PTPN XII, Glenmore, Banyuwangi.

Gaya komunikasi (*communication style*) adalah perilaku yang dilakukan antarpribadi dalam kondisi lingkungan termasuk utamanya lingkungan kerja yang turut mempengaruhi kepemimpinan. Gaya komunikasi diukur melalui 3 indikator Agresif, Asertif, dan Pasif. Setiap indikator memiliki tipe yang mencerminkan indikator dari variabel gaya komunikasi yaitu karakteristik, tanda-tanda nonverbal, dan perilaku. Berdasarkan hasil penelitian dari 21 responden yang telah diteliti jumlah presentase yang menunjukkan bahwa beliau lebih dominan memiliki gaya komunikasi asertif dengan total skor dalam persen paling tinggi sebesar 95,238. Dapat disimpulkan bahwa Astekpol Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) memiliki gaya komunikasi asertif dalam melakukan proses komunikasi terhadap karyawan/pekerja pabrik.

Kepuasan komunikasi (*Communication satisfaction*) merupakan tingkat kepuasan pekerja pabrik atas lingkungan kerjanya dengan komunikasi yang baik. Dimensi kepuasan komunikasi berdasarkan CSQ (*Communication Satisfaction*

Questionnaire) menurut Down and Hazen mengidentifikasi ada delapan dimensi kepuasan komunikasi di organisasi yaitu: (Iklim Komunikasi (*Communication Climate*), Hubungan atasan dan karyawan (*Supervisory Communications*), *Organizational Integration*, Kualitas Media (*Media Quality*), *Horizontal informal communication*, *General Organizational Perspective*, *Subordinate Communication*, dan *Feedback*). Dengan presentase rata-rata tinggi pada variabel kepuasan komunikasi maka dapat disimpulkan bahwa dengan gaya komunikasi Asertif yang diterapkan oleh Astekpol (Asisten Teknologi dan Pengolahan) telah memberikan kepuasan komunikasi bagi pekerja pabrik.

Pada hasil uji dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi rank spearman bernilai positif yaitu 0.673 yang artinya saat variabel X (Gaya Komunikasi meningkat, maka Variabel Y (Kepuasan Komunikasi) juga meningkat. Koefisien korelasi yang dihasilkan menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu variabel X (Gaya Komunikasi) dengan variabel terikat yaitu variabel Y (Kepuasan Komunikasi) dengan nilai r (koefisien korelasi) sebesar 0,673. Dengan didukung perhitungan statistik menunjukkan bahwa semakin baik gaya komunikasi yang diterapkan di lingkungan perusahaan, maka semakin tinggi pula nilai kepuasan komunikasi. Hal ini dapat dilihat variabel gaya komunikasi yang berhubungan erat dengan kepuasan komunikasi misalnya Asertivitas, Agresifitas, dan pasif yang menjadi sarana untuk berkomunikasi seorang Astekpol.

Nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu X dengan variabel terikat yaitu Y termasuk kategori kuat. Berdasarkan hasil uji di atas dapat dilihat bahwa nilai Sig. (2-tailed) lebih kecil dari pada alpha ($0.001 < 0.05$) yaitu 0,01 sehingga H_0 ditolak dengan kesimpulan terdapat hubungan (korelasi) antara Variabel X (Gaya Komunikasi) dengan Variabel Y (Kepuasan Komunikasi). Secara garis besar tingkat kepuasan komunikasi pekerja sangat baik, karena hasil CSQ (*Communication Satisfaction Questionnaire*) menunjukkan presentase yang tinggi pula atas gaya komunikasi yang diterapkan seorang Astekpol (Asisten Teknologi dan Pengolahan). Dilihat dari bagaimana beliau melakukan intensitas komunikasi, kepercayaan yang terjalin, pengalaman kerja yang tinggi, pengetahuan atas prosedural yang baik, kemampuan perseptif, kualitas media, Bentuk kerjasama, informasi berkala mengenai kebijakan

perusahaan, kejelasan kriteria dalam memberikan teguran, serta *response* akan kepuasan dalam berkomunikasi kepada Astekpol (Asisten Teknologi dan Pengolahan).

Selain untuk tujuan prosedural atau SOP (*Standard Operating Procedure*) Namun komunikasi dalam lingkungan perusahaan juga sehubungan bagaimana pekerja dipastikan keselamatan kerjanya. Sehingga kepuasan komunikasi memiliki banyak makna bagi komunikan. Selain intensitas namun kualitas dari pesan serta gaya komunikasi sangat mempengaruhi kepuasan komunikasi itu sendiri. Selanjutnya dalam fungsi koordinasi juga akan lebih mudah untuk dilakukan.

Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) memiliki jumlah pekerja yang tidak sedikit sehingga untuk melakukan koordinasi yang baik diperlukan kesesuaian instruksi dan pemahaman bagi orang yang diberi instruksi. Dengan hasil bahwa gaya komunikasi dan kepuasan komunikasi memiliki hubungan yang kuat maka gaya komunikasi yang dimiliki Seorang Astekpol Asertif sangat berpengaruh dalam capaian kepuasan komunikasi. Sesuai dengan hasil wawancara saya dengan salah satu karyawan yaitu:

“Komunikasi yang saat ini dilakukan oleh Pak Sinder sudah efektif. Harapan saya agar pak sinder lebih sering berkomunikasi dengan karyawan. Karena untuk saat ini pekerja pabrik jarang berkomunikasi dengan pak sinder karena segan.”

Lingkungan kerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) sangat didominasi oleh peran Astekpol dalam hubungannya mencapai kepuasan komunikasi dan selanjutnya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karena Intensitas hubungan dan interaksi yang paling dominan antara pekerja dengan perusahaan adalah melalui Astekpol. Harapan yang diberikan pekerja terhadap Astekpol tujuannya adalah dalam rangka meningkatkan kepuasan komunikasi pekerja pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Hubungan Gaya Komunikasi Asisten Teknologi Pengolahan dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) di Kebun Kalirejo PTPN XII, Glenmore, Banyuwangi”.

Kesimpulan yang didapatkan adalah sebagai berikut:

1. Astekpol Pabrik RSS (*Ribbed Smoke Sheet*) memiliki gaya komunikasi asertif dalam melakukan proses komunikasi terhadap karyawan/pekerja pabrik dengan total skor dalam persen sebesar 95,238.
2. Dapat disimpulkan bahwa dengan gaya komunikasi Asertif yang diterapkan oleh Astekpol (Asisten Teknologi dan Pengolahan) telah memberikan kepuasan komunikasi bagi pekerja pabrik.
3. Terdapat hubungan natara variabel gaya komunikasi dengan variabel kepuasan komunikasi. Tingkat hubungannya adalah sangat berarti yaitu dengan nilai Sig. (2-tailed) 0,673.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ditarik dari hasil penelitian, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Untuk perusahaan, sebaiknya perusahaan harus lebih memperhatikan agar karyawan dapat merasa sebagai satu kesatuan dnegan tempat dimana mereka bekerja dan berkontribusi.
2. Untuk Astekpol, agar lebih memberikan informasi mengenai pengetahuan tentang peristiwa eksternal yang berdampak dengan organisasi. Sehingga karyawan mengetahui perusahaan dan tujuan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Cornelissen, Joep. 2004. *Corporate Communications; Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd
- Dixon, Friedrich & O'Hair. 2009. *Strategic Communication in Business and the Professions*. Boston: Allyn & Bacon.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. 1977. *A factor analytic study of communication satisfaction*. *Journal of Business Communication*, 14, 63-73
- Gregory, Anne.(2010). *Planning and Managing Public Relations Campaign*, 3rd Edition (London: KoganPage, 2010).
- Hidayat, Dasrun. 2012. *Komunikasi Antarpribadi dan Mediana*.Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Liliweri, A. (2011). *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Liliweri, Alo. 2014. *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Madlock, P.E. (2008). *The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction*. *Journal of Bussiness Communication*, 45(1), 61-78.
- P. Robbins, Stephen. 2003. *Organizational Behaviour*, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh), Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : PT. Macanan Jaya Cemerlang
- Rogers, R. (2012). *Leadership Communication Styles: A descriptive Analysis of Healthcare Professionals*. *Journal of healthcare Leadership*, 4, 47-57.
- R. Wayne Pace, Don F. Faulos, *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (editor Deddy Mulyana, MA, Ph.D.), PT Remaja Rosdakarya Bandung 2006
- Wibowo. 2007, *Manajemen Kinerja*, Penerbit PT. Raja Grafindo, Jakarta.

Lampiran 1. Kuesioner**ANGKET/KUISIONER**

Untuk Pekerja Kebun

JUDUL PENELITIAN:

**HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI DAN KEPUASAN KOMUNIKASI
PEKERJA PABRIK RSS (*RIBBED SMOKE SHEET*) PTPN XII WILAYAH
KALIREJO, GLENMORE, BANYUWANGI.**

A. Karakteristik Responden:

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Wilayah Kerja :
6. Jumlah Pekerja/Bawahan :
7. Peningkatan Kompetensi Pekerja Kebun

B. GAYA KOMUNIKASI (X)

Indikator Variabel Asertif

Karakteristik

- A. Tegas, proaktif dan inisiatif
- B. Selalu mengikuti tuntutan orang lain dan sulit mengambil keputusan

Perilaku

- A. Realistis dalam harapan dan konsisten terhadap keputusan.
- B. Tidak konsisten dan mudah merubah keputusan tanpa alasan

Tanda-tanda non-verbal

- A. Kontak mata secara fokus dan ekspresif saat memberikan instruksi tugas
- B. Lebih sering menunduk atau tidak fokus saat bertatap dengan lawan bicara.

Indikator Variabel Agresif

Karakteristik

- A. Tidak percaya diri dan lebih mempercayai orang lain
- B. Memiliki rasa percaya diri yang tinggi

Perilaku

- A. Suka Menghindar dan menunda
- B. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan tepat waktu.

Tanda-tanda non-verbal

- A. Selalu gelisah
- B. Terlihat tenang dalam berbagai situasi

Indikator Variabel Agresif

Karakteristik

- A. Sangat Dominan dalam komunikasi
- B. Pendiam

Perilaku

- A. Tidak menunjukkan sikap apresiasi.
- B. Sangat gemar memuji karyawan

Tanda-tanda non-verbal

- A. Menatap dengan tajam dan kritis
- B. Suka menunduk saat berbicara dengan orang lain

C. KEPUASAN KOMUNIKASI (Y)

Indikator variabel

Iklm Komunikasi (*Communication Climate*)

Kepercayaan

- A. Astekpol menaruh kepercayaan kepada staf dalam melakukan tugas yang diembannya
- B. Astekpol kurang memberi kepercayaan kepada staf/karyawan dalam melakukan tugas yang diembannya

Pembuatan keputusan partisipatif

- A. Karyawan mudah untuk membicarakan berbagai hal mengenai pekerjaan dengan Astekpol
- B. Karyawan jarang melakukan komunikasi dengan Astekpol

Hubungan atasan dan karyawan (*Supervisory Communications*)

Pengalaman

- A. Seringkali menjadi seseorang yang memberi pendapat yang tepat di situasi yang tepat.
- B. Bertindak pasif dan jarang melontarkan komentar.

Pengetahuan prosedural

- A. Seorang Astekpol mengetahui secara detail bagaimana procedural pengolahan RSS (*Ribbed Smoke Sheet*)
- B. Seorang Astekpol tidak memiliki pengalaman khusus di bidangnya

Kemampuan perseptif

- A. Seorang Astekpol mengenal betul kondisi lingkungan kerja bahkan turut serta dalam membangun sosialisasi antar karyawan
- B. Seorang Astekpol lebih mengutamakan produktifitas tanpa menghiraukan bagaimana hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja.

Organizational Integration

Kepuasan

- A. Karyawan memiliki kesan saat berkomunikasi dengan Astekpol
- B. Karyawan seringkali tergesa gesa saat berbicara dengan Astekpol

Kualitas Media (*Media Quality*)

Intensitas pertemuan

- A. Setiap hari dilakukan briefing sebelum pekerjaan dimulai
- B. Tidak pernah

Kejelasan perintah

- A. Jelas dan Tegas
- B. Sukar dipahami

Kuantitas komunikasi

- A. Setiap hari Astekpol mengutarakan instruksi tugas kepada karyawan lewat Roll (Absen setiap pagi)
- B. Astekpol hanya memberi tugas kepada mandor tanpa berkomunikasi dengan karyawan

Horizontal Informal Communication

Kepuasan

- A. Astekpol lebih menghargai suatu bentuk kerjasama daripada persaingan
 - B. Lingkungan kerja terjalin sangat kompetitif dan tidak kooperatif.
-

General Organizational Perspective

Informasi perubahan organisasi

- A. Astekpol sevara berkala menyampaikan kondisi perusahaan kepada karyawan
- B. Astekpol Tidak pernah menyampaikan hal-hal mengenai perusahaan kepada karyawan

Informasi kondisi keuangan

- A. Astekpol secara berkala menyampaikan kondisi Keuangan perusahaan kepada karyawan
- B. Astekpol Tidak pernah menyampaikan hal-hal mengenai *financial* perusahaan kepada karyawan

Informasi mengenai kebijakan perusahaan

- A. Astekpol secara berkala menyampaikan Kebijakan perusahaan kepada karyawan
 - B. Astekpol Tidak pernah menyampaikan hal-hal mengenai kebijakan perusahaan kepada karyawan
-

Subordinate Communication

Respon

- A. Karyawan merasa puas dengan komunikasi yang dilakukan Astekpol
- B. Tidak puas dengan komunikasi yang dilakukan karena informasi seringkali tidak dapat dipahami

Intesitas komunikasi bottom-up

- A. Karyawan meraa leluasa untuk menyampaikan berbagai masalah berkaitan dengan pekerjaan dnegan Astekpol
 - B. Karyawan tidak pernah melakukan komunikasi langsung dengan Astekpol
-

Feedback

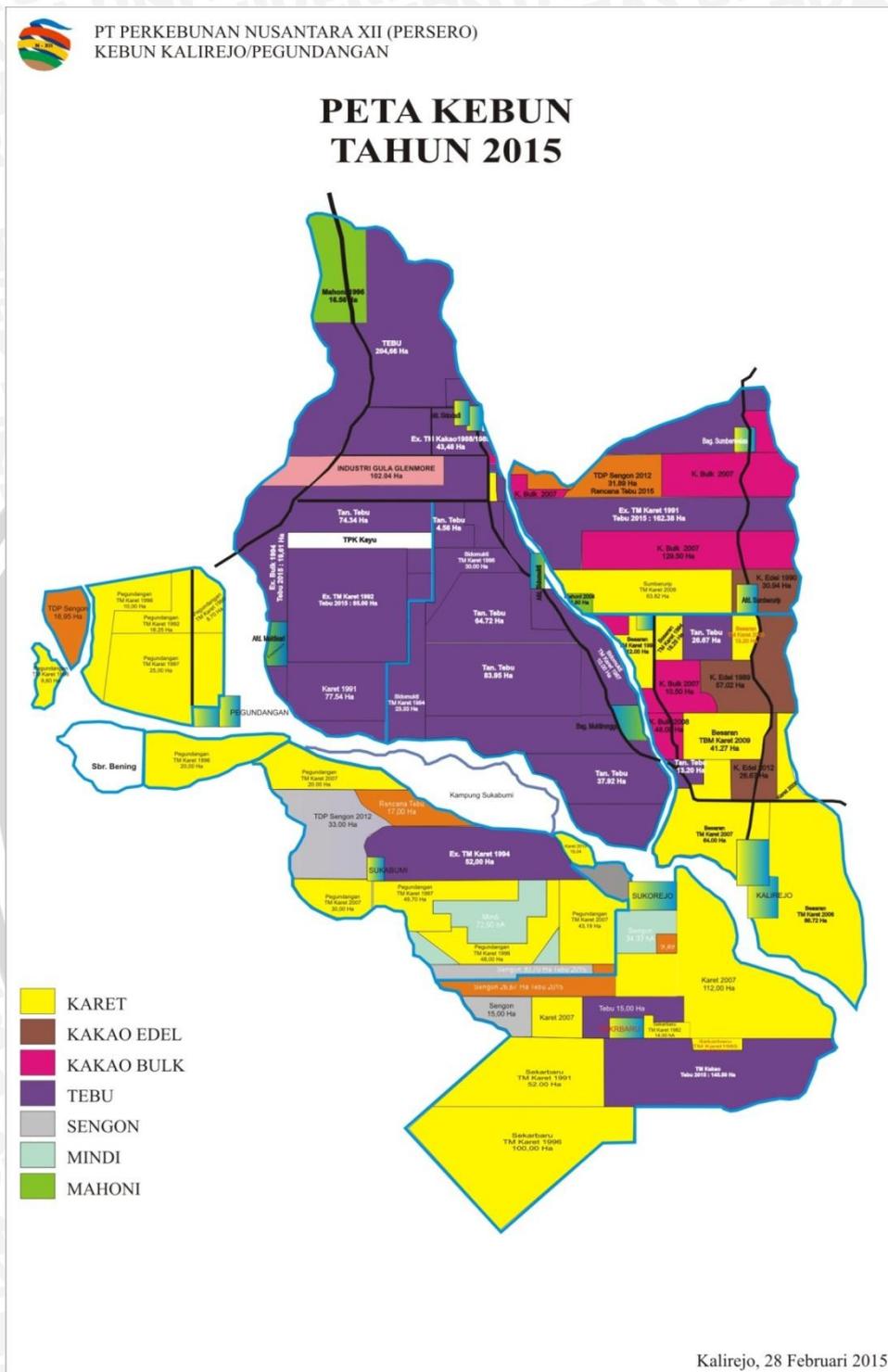
Keinginan karyawan untuk mengetahui bagaimana kinerjanya dinilai

- A. Astekpol seringkali memberi apresiasi terhadap pekerjaan yang dinilai bagus
- B. Karyawan tidak pernah mendapat apresiasi atau reward atas kinerjanya.

Teguran

- A. Astekpol memberikan teguran dengan kriteria kesalahan yang jelas terhadap karyawan.
 - B. Astekpol sering memberi teguran tanpa alasan.
-

Lampiran 2. Peta Kebun



Lampiran 4. Gambar Uji Kualitas Data Dengan SPSS

Variabel Gaya Komunikasi

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	95.2	95.2	95.2
	1.00	1	4.8	4.8	100.0
Total		21	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	95.2	95.2	95.2
	1.00	1	4.8	4.8	100.0
Total		21	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	90.5	90.5	90.5
	1.00	2	9.5	9.5	100.0
Total		21	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	14.3	14.3	14.3
	1.00	18	85.7	85.7	100.0
Total		21	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	14.3	14.3	14.3
	1.00	18	85.7	85.7	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Lampiran 4. Uji Kualitas Data Dengan SPSS (Lanjutan)

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	33.3	33.3	33.3
	1.00	14	66.7	66.7	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	90.5	90.5	90.5
	1.00	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	57.1	57.1	57.1
	1.00	9	42.9	42.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	90.5	90.5	90.5
	1.00	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Variabel Kepuasan Komunikasi

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	13	61.9	61.9	61.9
	1.00	8	38.1	38.1	100.0
	Total	21	100.0	100.0	



Lampiran 4. Uji Kualitas Data Dengan SPSS (Lanjutan)

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	47.6	47.6	47.6
	1.00	11	52.4	52.4	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	95.2	95.2	95.2
	1.00	1	4.8	4.8	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	95.2	95.2	95.2
	1.00	1	4.8	4.8	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	17	81.0	81.0	81.0
	1.00	4	19.0	19.0	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	42.9	42.9	42.9
	1.00	12	57.1	57.1	100.0
Total		21	100.0	100.0	



Lampiran 4. Uji Kualitas Data Dengan SPSS (Lanjutan)

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	90.5	90.5	90.5
	1.00	2	9.5	9.5	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	90.5	90.5	90.5
	1.00	2	9.5	9.5	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	90.5	90.5	90.5
	1.00	2	9.5	9.5	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	90.5	90.5	90.5
	1.00	2	9.5	9.5	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	28.6	28.6	28.6
	1.00	15	71.4	71.4	100.0
Total		21	100.0	100.0	



Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	19.0	19.0	19.0
	1.00	17	81.0	81.0	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	14	66.7	66.7	66.7
	1.00	7	33.3	33.3	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	95.2	95.2	95.2
	1.00	1	4.8	4.8	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	38.1	38.1	38.1
	1.00	13	61.9	61.9	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	33.3	33.3	33.3
	1.00	14	66.7	66.7	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Y17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	90.5	90.5	90.5
	1.00	2	9.5	9.5	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Lampiran 4. Uji Kualitas Data Dengan SPSS (Lanjutan)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	17

Uji Normalitas

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X	Y
N		21	21
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	14.8095	28.5714
	Std. Deviation	2.06444	4.11791
Most Extreme Differences	Absolute	.252	.209
	Positive	.225	.126
	Negative	-.252	-.209
Kolmogorov-Smirnov Z		1.156	.956
Asymp. Sig. (2-tailed)		.138	.321

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Korelasi Rank Spearman

Nonparametric Correlations

Correlations

		Y
Spearman's rho	X	.673**
	Correlation Coefficient	.001
	Sig. (2-tailed)	21
N		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5 . Tabel Hasil Uji Validitas

Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
X1	0.645	0.002	0.444	Valid
X2	0.645	0.002	0.444	Valid
X3	0.775	0.000	0.444	Valid
X4	0.647	0.002	0.444	Valid
X5	0.647	0.002	0.444	Valid
X6	0.618	0.003	0.444	Valid
X7	0.775	0.000	0.444	Valid
X8	0.635	0.002	0.444	Valid
X9	0.775	0.000	0.444	Valid
Y1	0.600	0.004	0.444	Valid
Y2	0.600	0.004	0.444	Valid
Y3	0.644	0.002	0.444	Valid
Y4	0.644	0.002	0.444	Valid
Y5	0.612	0.003	0.444	Valid
Y6	0.523	0.015	0.444	Valid
Y7	0.813	0.000	0.444	Valid
Y8	0.813	0.000	0.444	Valid
Y9	0.813	0.000	0.444	Valid
Y10	0.813	0.000	0.444	Valid
Y11	0.566	0.008	0.444	Valid
Y12	0.595	0.004	0.444	Valid
Y13	0.628	0.002	0.444	Valid
Y14	0.644	0.002	0.444	Valid
Y15	0.572	0.007	0.444	Valid
Y16	0.553	0.009	0.444	Valid
Y17	0.813	0.000	0.444	Valid

Lampiran 6. Dokumentasi Penelitian



Wawancara bersama Pekerja Kebun saat usai memasok lateks cair di Pabrik

Wawancara bersama Mandor Sadap Bapak Dian



Wawancara bersama Mandor Sadap Afdelling Besarannya Bapak Heri dan Bapak Budi



Wawancara bersama Mandor Pabrik bagian sortasi Bapak Mistari



Kegiatan kirim lateks cair oleh Mandor Sadap dan diawasi oleh Mandor Pabrik.



Kegiatan remaja – remaja di Desa Kalirejo