BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam Bab ini peneliti akan menguraikan data dan membahas hasil penelitian tentang permasalahan yang telah dirumuskan pada bab I yaitu mengenai Bagaimana *Impression Management* Pemimpin di PT Galamedia Bandung Perkasa (Studi Deskriptif tentang *Impression Management* Pemimpin PT Galamedia Bandung Perkasa dalam Pembentukan Sikap Positif Karyawannya).

Peneliti mengumpulkan data-data melalui wawancara dan studi pustaka. Wawancara dilakukan pada pemimpin (manajer) di PT Galamedia Bandung Perkasa yang menjadi subjek penelitian. Peneliti juga melakukan wawancara kepada objek pembanding yakni dari karyawan di perusahaan Galamedia itu sendiri.

Hasil penelitian ini diperoleh dengan teknik wawancara yang mendalam dengan informan sebagai bentuk pencarian data dan observasi langsung dilapangan yang kemudian peneliti analisis. Wawancara itu sendiri berlangsung selama 2 (dua) minggu, terhitung mulai dari tanggal 8 sampai dengan 24 Juni 2011 bertempat di ruangan masing-masing informan bekerja di Harian Umum Galamedia yang berlokasi di jalan Belakang Factory No. 2c Banceuy, Bandung.

Untuk tahap analisis yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan membuat daftar pertanyaan wawancara, mengumpulkan data, dan menganalisa data tersebut.

Untuk dapat mengetahui bagaimana *Impression Management* (Pengelolaan Kesan) pemimpin di PT Galamedia Bandung Perkasa, peneliti melakukan beberapa tahapan penelitian. *Pertama*, peneliti menyusun draft pertanyaan wawancara sesuai dengan informan penelitian dan *key* informan. *Kedua*, melakukan wawancara mendalam dengan informan. *Ketiga*, melakukan observasi langsung dengan melihat *impression management* (pengelolaan kesan) pemimpin di Galamedia. *Keempat*, memindahkan data hasil penelitian yang berbentuk rekaman dan tulisan dari semua pertanyaan yang diajukan kepada informan dan menganalisanya. *Kelima*, penarikan kesimpulan dan peninjauan pada hasil analisa.

Penelitian ini melakukan observasi secara langsung selama tiga bulan, yakni dari bulan April sampai dengan bulan Juni 2011. Agar penelitian ini lebih objektif dan akurat maka peneliti mencari informasi-informasi tambahan dengan melakukan observasi secara langsung bagaimana *impression management* (pengelolaan kesan) pemimpin di PT Galamedia Bandung Perkasa dalam pembentukan sikap positif karyawannya.

Pada bab ini terdapat tiga poin utama yang akan dideskripsikan, yaitu mengenai :

1. Deskripsi identitas informan
2. Deskripsi hasil penelitian
3. Pembahasan hasil penelitian

4.1 Deskripsi Identitas Informan

Informan adalah seseorang yang memberikan informasi kepada orang lain yang belum mengetahuinya. Informan pada penelitian ini berjumlah 5 (lima) orang, 3 (tiga) orang untuk informan penelitian yang menjabat sebagai manager di Galamedia dan 2 (dua) orang untuk informan tambahan yang berasal dari *staff* perusahaan Galamedia.

Untuk lebih rincinya dibawah ini peneliti akan menguraikan data mengenai informan penelitian diantaranya jenis kelamin, umur, pendidikan hingga jabatan. Sebagai berikut :

1. H. Chandra Sundara (Ass. Manager SDM & Umum)



Bapak H Chandra lahir pada tanggal 13 Januari 1967 di Bandung, Jawa Barat. Manager SDM (Sumber Daya Manusia) ini mulai bergabung di perusahaan Harian Umum Galamedia pada tahun 1999. Selama beliau bekerja hingga mencapai kedudukan hingga saat ini tidak didapatkan dengan mudahnya. Beliau merintis dari sebagai *staff* yang kemudian Wakil Asisten Umum dan jabatan beliau saat ini yaitu Ass. Manager SDM & Umum.

Bapak H Chandra yang mempunyai hobi olah raga ini mendapatkan jabatan tersebut dengan kriteria yang diambil dari prestasi yang diperoleh, mengusai pekerjaan serta pengalaman kerja yang menjadikan beliau dipromosikan sebagai Manager.

Pada saat dilakukan penelitian di perusahaan Galamedia, untuk jabatan Manager sedang ada ke kosongan, yang menjadikan kedudukan tersebut di limpahkan pada Asisten Manager yang ada. Dan pelegalan dilakukan pada akhir tahun 2011.

2. Dicky Irvan Firmansyah (Ass. Manager Bisnis & Operasional)



Pemimpin yang selalu bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya di kantor ini merupakan Manager muda yang sangat ulet dan pekerja keras. Pria lulusan Universitas Pasundan Jurusan Teknik Mesin ini adalah orang yang selalu ramah kepada siapa pun yang dijumpainya, baik itu kepada yang lebih muda maupun lebih tua dari bapak yang masih pantas disebut kakak dari penulis ini. Karena usianya yang memang masih 35 tahun ini dan sangat *friendly* (bersahabat).

Penggemar lagu sunda ini banyak memiliki aktifitas selain bekerja di Galamedia, yaitu sebagai aktifis di Percasi Jawa Barat, mengikuti komunitas beladiri Lamabk Alam, komunitas Badminton dan masih banyak lagi. Sifat yang pekerja keras ini beliau katakan di dapatkan dari orang tua beliau. Walaupun beliau dari jurusan teknik, namun tidak mengurangi perfoma sebagai Ass. Manager Bisnis & Operasional.

3. Budi Setiawan (Ass. Bid Sirkulasi)

Bapak Budi merupakan seorang manager yang mempunyai hobi mendengarkan musik dan juga penikmat film. Lelaki kelahiran Tasikmalaya ini termasuk pribadi yang ramah. Secara penampilan beliau terlihat sedikit santai, dengan kacamata yang membingkai matanya.



Pertama mengenal orangnya ramah, gampang akrab dan selalu membuat orang yang mengobrol dengan beliau tertawa karena beliau sering menyisipkan lawakan-lawakan yang diucapkannya. Seperti halnya pada saat wawancara ketika peneliti menanyakan untuk meminta bantuan beliau untuk dijadikan sebagai informan, *" yaa, saya bantu selagi 'gak disuruh bawa barang aja..hahahaa.."* selorohnya dengan santainya.

Beliau menamatkan S1 nya di Univeritas Siliwangi Tasikmalaya jurusan Manajemen, dan sudah bekerja di Galamedia selama 10 (sepuluh) tahun. Menjadi Ass. Bid Sirkulasi beliau mengaku baru 4 (empat) tahun belakangan ini, yang sebelumnya berada di keuangan bagian anggaran.

4. Muhammad Gunawan (*Staff* SDM & Umum)



Pak Ule' begitu beliau mendapat panggilan dari rekan-rekan kerja di kantor. Beliau merupakan salah satu informan tambahan dari penelitian ini yang bekerja sebagai *staff* SDM & Umum di Galamedia. Mulai bergabung dengan perusahaan Galamedia pada tahun 2003, yang sebelumnya pernah bekerja pada Proyek Konsultan atau Pemberdayaan Masyarakat Bandung.

Pria kelahiran Sukabumi yang pada 28 Maret lalu genap berusia 39 (tiga puluh sembilan) tahun ini mempunyai hobi bercocok tanam, yang diakui beliau sebagai hobi yang bermanfaat dan sangat menyenangkan. Bapak yang banyak membantu peneliti selama penelitian ini merupakan sosok seorang ayah yang sangat sabar dan akan membantu dengan tuntas (tidak setengah-setengah) orang yang meminta bantuan kepada beliau.

5. Rr. Ema Rachmawati (*Staff* Iklan)



Merupakan satu-satunya wanita dari informan tambahan yang ada pada penelitian ini. Ibu yang berusia 40 tahun ini merupakan salah satu *staff* iklan yang mempunyai penampilan modis dan rambut panjang yang terurai.

Bu Em atau bu Ema begitu biasa beliau disapa, merupakan wanita kelahiran Klaten yang terlihat sangat mengikuti perkembangan zaman dengan menggunakan ponsel *blackberry*-nya. Ibu yang dikaruniai satu orang putri ini pernah menamatkan sekolahnya pada Diploma3 di kota gudeg Yogyakarta bertepat di AMP YKPN (Yayasan Keluarga Pahlawan) jurusan Manajemen Perusahaan.

Kesan pertama ketika berkenalan dengan beliau orangnya ramah dan rame (suka mengajak ngobrol). Orangnya cukup terbuka dan gampang akrab dengan orang lain.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Pada sub bab ini peneliti akan menguraikan data-data berupa informasi yang diperoleh dari hasil wawancara. Informasi-informasi tersebut berasal dari jawaban atas pertanyaan yang diajukan kepada informan dan data yang diberikan langsung dari mereka. Deskripsi hasil penelitian berisikan mengenai penjelasan deskriptif tentang pertanyaan mengenai ***Impression Management*** dengan sub fokus.

Berdasarkan pendekatan yang dikemukakan Erving Goffman, pada pengelolaan kesan (*impression management*) yaitu terdapat : **Panggung (*setting*), Penampilan (*appearance*), Gaya Bertingkah Laku (*manner*),** serta **Keterlibatan dalam Perannya**. Untuk lebih jelasnya, penelitian menyajikan hasil penelitian ke dalam penjelasan deskriptif beserta analisisnya yang dilihat dari data yang diperoleh peneliti melalui wawancara yang telah dilakukan.

4.2.1 **Panggung** (*Setting*) Pemimpin Di PT Galamedia Bandung Perkasa Dalam Pembentukan Sikap Positif Karyawannya

Seperti yang telah Goffman kemukakan dalam syarat-syarat yang perlu dipenuhi bila individu ingin mengelola kesan secara baik, salah satunya yaitu terdapat panggung (*setting*).[1] Dimana panggung (*setting*) adalah serangkaian peralatan ruang dan benda yang digunakan yang dibuat untuk menunjukan pada karyawannya.

Pada penampilan muka (*paper front*) yang pertama ini pemimpin mempunyai panggung (*setting*) yang dibuat untuk menunjukan pada karyawannya seperti serangkaian peralatan ruangan yang digunakan. Dalam hal ini pemimpin menunjukan dengan bagaimana cara menata dan mengisi ruangan kerja berikut perabotan, hiasan meja atau dinding, tata letak meja dan kursi, serta lemari tempat penyimpanan arsip-arsip kerja, yang jika dilihat akan memberikan kesan bahwa ini bukan ruangan seorang karyawan atau *staff* perusahaan, melainkan ruangan seorang pemimpin.

Hal itu pun juga dibenarkan oleh H. Chandra Sundara selaku Ass. Manager SDM & Umum, yang pada saat wawancara mengatakan untuk ruangan seorang pemimpin itu sangat perlu untuk diberi sedikit perbedaan, meskipun dalam ruangan tersebut tidak hanya ada meja dari pemimpinnya.

[1]Mutia. *Impression Management*. http://www.12manage.com/description_goffman_impression_management.html/ Senin, 21-Maret-2011, Pukul 21:45 WIB

Namun, dapat dilihat dari tata letak meja dan bentuk meja itu sendiri, yang pada umumnya lebih besar dari meja yang lainnya serta yang lebih terlihat lagi yakni peletakan meja yang berada pada *central* (tengah) ruangan tersebut. Beliau pun memberikan suatu masukan kepada panggung yang harusnya ditampilkan pemimpin itu sebaiknya nyaman, rapi, dan tidak berkesan menakutkan (*angker*).

> "…yang jelas tidak berkesan angker *kaya'* di *ibaratin* ruangan ABRI. Yang *klo'* masuk harus hormat dan terkesan kaku, pokoknya di buat senyaman mungkinlah, entah itu buat tamu atau buat pemimpin itu sendiri. Dan untuk saya pribadi *sih* lebih suka yang menyatu dengan bawahan yang lebih menunjukan kekeluargaan, *feel like home lah*..".[2]

Gambar 4.1

Panggung (*Setting*) dari Manajer di Galamedia



Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2011

[2] Mutia. Wawancara. Informan Bapak H Chandra/ Rabu, 08 Juni 2011 Pukul 15:50 WIB/Galamedia

Menurut informan lainnya seperti Budi Setiawan pun berpendapat yang sama halnya dengan apa yang dikatakan oleh informan sebelumnya, dan menurut penuturan dari beliau akan panggung yang dilengkapi dengan *furniture* serta cat tembok yang digunakan itu sudah disediakan oleh perusahaan, para pemimpin ini hanya dapat mengolah dengan menjaganya dengan membuat suasana tempat kerja (panggung) menjadi senyaman mungkin. Hal tersebut dilakukan karena panggung ini merupakan rumah kedua dari para pemimpin tersebut, dimana *setting* yang dibuat lebih bersifat kekeluargaan dengan para karyawan dan juga tamu yang datang.

Gambar 4.1

Panggung (*Setting*) dari Manajer di Galamedia



Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2011

Seluruh informan mengatakan bahwa panggung (*setting*) yang ditunjukan oleh seorang pemimpin memang sangat perlu dibuat sedemikian rupa, agar terlihat status atau kedudukan yang ada. Hal ini berkaitan dengan pesan proksemik yang ingin disampaikan melalui pengaturan jarak dan ruang. Umumnya dengan mengatur jarak itu mengungkapkan tingkat keakraban dengan orang lain. Edward T. Hall meyebutkan ada empat macam jarak dalam interaksi antarmanusia, yaitu jarak intim/akrab, jarak personal, jarak sosial, dan jarak publik.

Pesan ini juga diungkapkan melalui pengaturan ruangan dan furniture yang dipakai. Dimana hal ini dapat menunjukan tiga fungsi :

1. Mengarahkan perilaku, yang dalam hal ini seperti pada pengaturan kursi dan meja pada sebuah restoran *fast-food* yang dirancang agar orang tidak berlama-lama berada di sana, jalan-jalan di taman membuat orang diatur harus berjalan di mana, dan sebagainya.

2. Mengatur interaksi, dimana interaksi ini dapat ditunjang oleh lingkungan. Disini dapat dicontohkan seperti pada ruangan kuliah yang besar dengan mimbar di depan yang membuat kuliah berlangsung satu arah (dari dosen ke mahasiswa), sekat-sekat tinggi di perpustakaan dirancang agar orang-orang tidak bisa saling mengobrol dan sekat-sekat yang tidak terlalu tinggi di kantor-kantor

memungkinkan orang tetap bisa bisa saling berbicara namun di sisi lain tidak terlalu terbuka hingga pekerjaan masing-masing tidak terganggu.

3. Memberikan nilai simbolik, disini lingkungan fisik melalui ukuran, bentuk, warna, dekor, dan sebagainya juga memberikan nilai simbolik yang penting bagi individu.

4.2.2 **Penampilan** (*Appearance*) Pemimpin Di PT Galamedia Bandung Perkasa Dalam Pembentukan Sikap Positif Karyawannya

Dalam komunikasi manusia, penampilan memegang peranan penting. Kesan pertama seseorang tentang orang lain umumnya dibentuk dari penampilan orang tersebut. Kesan awal ini menentukan komunikasi selanjutnya. Sejumlah faktor yang menyumbang penampilan adalah wajah, mata, rambut, bentuk fisik tubuh, pakaian, dan perlengkapan, berikut dapat dijelaskan lebih lanjut.

1. **Pakaian** yang diperlukan pemimpin dalam pembentukan sikap positif karyawannya

Wajah seseorang merupakan sumber informasi terbaik yang menunjukkan kondisi emosional seseorang, baik itu dari ekspresi marah, bahagia, kecewa, sedih dan sebagainya. Di dalam wajah ini yang paling menetukan adalah mata. Mata seseorang menentukan banyak hal, ketertarikan dengan orang lain. Ketertarikan dengan topik yang dibicarakan, cara seseorang menilai orang lain, dan lain sebagainya.

Selanjutnya yang turut mempengaruhi penampilan yang penting yaitu pakaian dan aksesorinya, yang menunjukkan beberapa fungsi bagi manusia, seperti daya tarik, status, dan identifikasi kelompok. Pakaian dan perlengkapannya dapat menunjukkan identitas seseorang, kepribadiannya, sifat, kondisi keuangan, pekerjaan, nilai yang dianut, agama, budaya, dan sebagainya. Semua itu sangat penting untuk pengelolaan kesan yang igin ditampilkan seseorang, dengan harapan bagi seorang pemimpin penampilan yang ditampilkan dapat memberikan sikap positif bagi karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Ass. Manager Bisnis & Operasional dalam penampilan,

> " Kalau menurut saya nih yaa, yang penting itu sopan dan bersih. Ee..kalau dari segi merk sendiri sebenernya *'gak* terlalu dipentingkan bagi saya, yang penting nyaman aja. Karena perbedan karakter pribadi dan budaya dari perusahaan itu sendiri yang membentuk

penampilan seseorang juga, tapi memang sangat diperlukan penampilan yang *eye catching* untuk seorang pemimpin".[3]

Gambar 4.2

Penampilan (*Appearance*) dari Manajer di Galamedia



Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2011

Dari *statement* diatas menurut bapak Dicky penampilan merupakan hal yang menunjukkan kepribadian serta budaya orang tersebut bekerja. Seperti halnya beliau yang notabennya bekerja di perusahaan yang bergerak pada harian umum surat kabar, yang dimana perusahaan tidak terlalu menuntut untuk berpakaian formal, namun yang terpenting dapat menempatkan posisi individu masing-masing. Hal itu pun dikatakan oleh H Chandra, yang menyatakan bahwa :

[3] Mutia. Wawancara. Informan Bapak Dicky Irvan/ Rabu, 08 Juni 2011. Pukul 17.40 WIB/Galamedia

> “ Dari segi penampilan, yang penting itu rapi dan terlihat wibawa, tidak selalu harus menunjukkan keformalan. Karena semua itu tergantung dari perusahaan, di Gala sendiri tidak mengharuskan karyawan maupun atasan menggunakan pakaian berdasi, yang terpenting rapi dan bisa menempatkan diri. Yaa meskipun tidak harus melulu formal, tapi paling tidak kita harus menempatkan dan berusaha menampilkan penampilan yang terbaik dari diri kita”.[4]

2. **Tatanan rambut** yang diperlukan pemimpin dalam pembentukan sikap positif karyawannya

Rambut juga merupakan sumber komunikasi yang penting. Panjang-pendek rambut, warna rambut, potongan rambut, dan sebagainya merupakan faktor penyumbang yang penting dalam menilai misalnya kepribadian seseorang, usia, pekerjaan, nilai, kepercayaan, dan suku bangsa. Dan dari tatanan rambut yang ditampilkan oleh manajer yang ada di Galamedia ini terlihat sangat rapi dan pantas untuk tampilan seorang pemimpin yang dijadikan panutan oleh bawahannya, dengan timbal balik sikap yang positif dari para karyawannya.

[4] Mutia. Wawancara. Informan Bapak H Chandra/ Rabu, 08 Juni 2011 Pukul 15:50 WIB/Galamedia

3. **Aksesori dan Atribut (Petunjuk artifaktual)** diperlukan pemimpin dalam pembentukan sikap positif karyawannya

Dari keseluruhan penampilan yang menjadi poin utama yang telah disebutkan sebelumnya diatas, adapun pelengkap dari penampilan itu sendiri yaitu aksesori serta atribut (petunjuk artifaktual). Meskipun penampilan merupakan pelengkap dari pembuatan persepsi seseorang akan kesan yang ditampilkan, namun ada pelengkap yang digunakan sebagi pemanis penampilan seseorang. Hal tersebut sebenarnya lebih identik dengan seorang wanita, dimana aksesori yang dapat ditonjolkan lebih beragam. Akan tetapi bagi seorang lelaki pun saat ini tidak menutup kemungkinan mengenakannya, seperti halnya hiasan yang ada ditangan atau bahkan leher.

Dan untuk pemimpin di Galamedia ini lebih banyak menggunakan aksesori di tangan, yang biasanya terdapat jam tangan dan bahkan gelang. Untuk atribut yang dikenakan seperti kendaraan, tas, *gadget* dan lain-lain mereka gunakan yang disesuaikan dengan keadaan.

Gambar 4.3

Penampilan (*Appearance*) dari Manajer di Galamedia



Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2011

Disini dapat dilihat pemimpin memberikan penampilan (*appearance*) yang dapat mencerminkan kewibawaannya sebagai seorang pemimpin dengan melihat ekspresi wajah, tatanan rambut, cara berpakaian, atribut yang dikenakan dan lain-lain. Hal inilah yang mempengaruhi kesan tentang seseorang, dimana kesan awal ini menentukan penilaian orang lain akan pemimpin tersebut. Dan dari penampilan ini dapat memberikan contoh yang baik terhadap para karyawannya yang ada perusahaan.

4.2.3 **Gaya Bertingkah Laku** (*Manner*) Pemimpin Di PT Galamedia Bandung Perkasa Dalam Pembentukan Sikap Positif Karyawannya

Setiap orang mempunyai gaya bertingkah laku (*manner*) yang berbeda-beda, tidak ada orang yang sama satu sama lainnya. Namun, ada saja kemiripan yang mungkin ditampilkan pada diri manusia satu dengan yang lainnya. Gaya bertingkah laku ini di dapat manusia dari mereka kecil, ada yang baik ada pula yang kurang baik. Hal tersebut didapat melalui kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan serta lingkungan sekitar yang turut menyumbang andil ini. Tetapi bukan tidak mungkin untuk merubah tingkah laku yang dirasa kurang baik pada diri seseorang. Dalam hal ini seperti yang dapat dilihat pada *manner* seorang pemimpin (manajer) di perusahaan Galamedia.

1. **Sikap** yang ditunjukan pemimpin dalam memberikan perintah kepada karyawannya

   Pada sebuah perusahaan, gaya bertingkah laku (*manner*) seorang *staff* akan berbeda jika sedang melakukan komunikasi dengan atasan atau dengan rekan sesama dalam perusahaan tersebut. Begitu pun hal tersebut dilakukan oleh seorang atasan yang akan berkomunikasi dengan bawahannya dalam memberikan perintah atau hanya sekedar

berkomunikasi diluar pekerjaan kantor. Hal tersebut seperti yang argumentasikan oleh bapak Budi, yang mengatakan :

> "…lihat situasi panggungnya juga ya, kalau dari segi *manner* ya saya bertingkah laku sesuai dengan yang saya rasa nyaman. Baik itu dari cara berjalan, berbicara, memandang itu tidak saya buat-buat, ya begini lah adanya. Tapi, untuk tindakan yang berlebihan seperti ketika saya harus memerintah kepada karyawan dengan gaya yang seenaknya itu tidak diperlukan dan bukan *style* saya aja. Ya saya *mah fleksibel aja*, sekiranya saya bisa menghampiri karyawan ya saya langsung aja, tidak harus dia yang mendatangi saya…"[5]

Gambar 4.4

Gaya Bertingkah Laku (*manner*) dari pemimpin di Galamedia



Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2011

[5] Mutia. Informan Bapak Budi Setiawan/ Rabu, 08 Juni 2011, Pukul 16:45 WIB/Galamedia

Dan menurut pendapat dari informan tambahan yaitu Gunawan Muhammad selaku *staff* pun membenarkannya :

> " Perintah-perintah yang diberikan kepada saya tidak melulu saya yang harus mendatangi meja beliau, tapi *kadang* juga beliau langung menghampiri saya dan memberikan perintah, dan untuk *manner* seorang pemimpin saya rasa beliau tidak yang berlebihan atau istilahnya *mah* pantas untuk seorang pemimpin karena cukup bijaksana".[6]

2. ***Eye contact*** yang ditunjukan pemimpin dalam memberikan perintah atau mengobrol kepada karyawannya

Segala bentuk *manner* yang ditampilkan oleh seorang pemimpin (manajer) disini yang terbaik tentunya, dimana dari *manner* ini yang akan dilihat oleh para karyawannya. Seperti penuturan yang disampaikan oleh *key informan* ibu Ema, beliau menyatakan bahwa manajer yang ada di Galamedia tidak ada yang bersikap atau mempunyai *manner* yang buruk, baik itu pada saat memberikan perintah maupun pada saat mengobrol biasa. *Eye contact* yang dilakukan pun sangat menghargai kepada karyawannya yang sedang berbicara maupun pada saat manajer tersebut berbicara pada karyawannya.

[6] Mutia. *Key Informan* Bapak Gunawan/ Jumat, 17 Juni 2011, Pukul 16:35 WIB/Galamedia

Dari seluruh informan penelitian dan informan tambahan berpendapat bahwa gaya bertingkah laku (*manner*) seseorang itu dapat dibentuk dari situasi yang diciptakan, apa pun yang diperbuat harusnya sesuai dengan konteksnya.

4.2.4 Keterlibatan Dalam Peran Pemimpin Di PT Galamedia Bandung Perkasa Dalam Pembentukan Sikap Positif Karyawannya

Impression management (pengelolaan kesan) seperti yang diungkapkan Goffman yang melihat kesamaan antara pementasan teater dengan berbagai jenis peran yang sedang dimainkan dalam interaksi dan tindakan sehari-hari. Dimana kehidupan diibaratkan teater, interaksi sosial di atas panggung yang menampilkan peran-peran yang dimainkan oleh aktor. Dalam memainkan peran tersebut sang aktor tentunya tidak bisa memainkan peran tersebut secara individu, pasti terdapat pemeran pembantu yang mendukung dan menguatkan peran sang aktor utama, yang dalam hal ini adalah seorang pemimpin yang dibantu oleh para *staff* atau karyawan dalam perusahaan tersebut.

Gambar 4.5

Keterlibatan dalam Peran Pemimpin di Galamedia



Sumber : Dokumentasi Galamedia, 2010

Menurut wawancara dan observasi yang telah dilakukan, seluruh informan setuju akan keberadaan *staff* pada kemajuan dan prestasi dari pemimpin tersebut. Dan dari pengakuan para informan pun, peran yang dimainkan ini sangat terbantu dan terasa menyenangkan dengan keberadaan pemeran pembantu, demi kelancaran dan totalitas memainkan peran tersebut dalam pembentukan sikap positif dari para karyawan. Dalam wawancara kepada bapak Dicky yang mengatakan :

> "…yaa itu harus diciptakan, dukungan untuk menyempurnakan peran kita sebagai atasan. Dan saya pun harus memberikan contoh yang baik

tentunya kepada bawahan, agar kerja sama dapat terjalin dengan baik…".[7]

Dari informan tambahan pun memberikan tanggapan yang sama oleh informan penelitian, hal ini di ungkapkan oleh bu Ema yang menyatakan bahwa :

" pasti itu, karena biar bagaimanapun kebijakan beliau pasti untuk kebaikan kami semua (karyawan)".[8]

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada sub bab ini peneliti akan membahas hasil penelitian berdasarkan deskripsi hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya dan data-data yang diperoleh selama masa penelitian.

Bagi kebanyakan orang tidak banyak mengetahui akan apa itu *Impression Management*, meskipun sudah disertakan pengertian dalam bahasa Indonesia yaitu pengelolaan kesan. Namun, untuk menginterpretasikan hal tersebut perlu diperjelas dengan sub fokus yang disertakan pada kata tersebut. Dalam hal ini dikaitkan pada pengelolaan kesan pemimpin pada sebuah perusahaan.

---

[7] Mutia. Wawancara. Informan Bapak Dicky Irvan/ Rabu, 08 Juni 2011. Pukul 17.40 WIB/Galamedia

[8] Mutia. Wawancara. *Key Informan* Ibu Ema/ Rabu, 22 Juni 2011. Pukul 16:58 WIB/Galamedia

Masalah dalam penelitian ini berkaitan dengan *impression management* (pengelolaan kesan) seorang pemimpin di PT Galamedia dalam pembentukan sikap positif karyawannya yang diukur dari penampilan muka (*paper front*) serta keterlibatan dalam peran seorang pemimpin yang dikemukakan oleh Goffman dalam bukunya *Presentation of Self in Everyday Life* (1959). Apabila kriteria-kriteria yang dikemukakan tersebut yakni panggung (*setting*), penampilan (*appearance*), gaya bertingkah laku (*manner*), serta keterlibatan dalam peran tersebut dijalankan dengan baik sebagaimana mestinya, maka akan memungkinkan pembentukan sikap positif dari karyawannya akan terjadi sesuai dengan yang diharapkan.

Pembentukan sikap positif dari karyawan didasarkan pada gaya kepemimpinan dari atasannya. Gaya kepemimpinan ini merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Dalam prakteknya, seorang pemimpin ketika mengolah sumber daya manusia dalam organisasi untuk mau mengikuti perintahnya, dan pada akhirnya bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan organisasi. Sebaliknya, pemilihan gaya kepemimpinan yang salah dan teknik

memotivasi yang salah, maka tujuan organisasi akan terbengkalai dan pekerja-pekerja dapat merasa kesal, gelisah, berontak dan tidak puas.

Berdasarkan pengelompokannya, ada yang namanya pemimpin yang berhasil dan ada pemimpin yang efektif. Pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang mampu membuat orang lain atau bawahan berkelakuan seperti yang dikehendaki manager (atasan). Pekerjaan diselesaikan dan kebutuhan manager terpenuhi, tertapi kebutuhan orang lain diabaikan. Ini artinya, orang dapat berhasil melalui paksaan, dominasi, ancaman, perbuatan curang, rasa takut, penipuan, atau bujukan. Perilaku kepemimpinan demikian lebih memberikan hasil jangka pendek.

Sedangkan untuk pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu membuat orang lain atau bawahan taat atau mau mengerjakan apa yang diperintahkan oleh pemimpin. Kepatuhan dari bawahan ini karena pimpinan memiliki beberapa karakteristik yang melekat dalam dirinya, diantaranya; sangat cakap, kuat, inovatif, berpikir tegas dan berkemampuan kuat, sangat setia, melindungi dan bermurah hati kepada kelompok, sangat membimbing, cepat menilai orang dengan baik, ramah kepada orang lain, membangkitkan kesetiaan pribadi, membangun suasana membantu dan berprestasi, berorientasikan kerja dan keluarga, percaya semua orang sederajat, serta fleksibel.

Pemimpin di Galamedia sudah maksimal dalam menjalankan tugasnya serta dalam pengelolaan kesan yang ditunjukan pada karyawannya. Hal ini dapat dinilai dari pendapat informan tambahan (*key informan*) yakni dari *staff* atau karyawan pada perusahaan Galamedia tersebut. Tujuan dari pengelolaan kesan yang baik ini sebenarnya bukan hanya ditujukan pada karyawan perusahan semata, namun merupakan dedikasi dan pengabdian dari manager tersebut pada perusahaan.

Motivasi yang utama dari *impression management* (pengelolaan kesan) ini dibuat berdasarkan untuk mempertahankan dan meningkatkan harga diri serta mempermudah pengembangan identitas diri dari pemimpin. Motivasi tersebut dilakukan dalam situasi yang melibatkan tujuan-tujuan penting, seperti persahabatan, persetujuan dan imbalan materi atau sosial. Yang dalam hal ini pemimpin seringkali melakukan pengelolaan kesan (*impression management*) itu tanpa sadar, namun ada kalanya juga disengaja untuk meningkatkan status sosialnya dimata karyawannya. Pedoman untuk melakukan *impression management* (pengelolaan kesan) ini didasarkan pada penampilan muka (*paper front*) yang terdiri dari panggung (*setting*), penampilan (*appearance*), gaya bertingkah laku (*manner*), dan keterlibatan dalam perannya.

Pada bagian penampilan muka (*paper front*) ini terdiri dari peralatan lengkap yang digunakan untuk menampilkan diri, yang pertama yakni panggung (*setting*). Dimana dalam panggung pemimpin ini dibuat untuk menunjukan pada

karyawannya seperti serangkaian peralatan ruangan yang digunakan. Dalam ruangan tersebut pemimpin memberikan sedikit perbedaan agar terlihat kesan ruangan atau meja tersebut merupakan tempat kerja dari pemimpin. Hal ini ditunjukan dengan cara penataan dan pengisian ruang kerja berikut perabotan, hiasan meja atau dinding, tata letak meja dan kursi, serta lemari tempat penyimpanan arsip-arsip kerja.

Meskipun yang terjadi dilapangan tidak begitu maksimal akan penataan ruangan ini, namun terlihat perbedaan yang dapat membedakan bahwa ruangan atau meja tersebut milik manager atau bisa disebut tingkatannya lebih tinggi dari meja yang lainnya. Hal itu ditunjukkan dari penempatan meja yang startegis, pemberian kursi untuk tamu, serta adanya lemari tempat penyimpanan arsip-arsip maupun file-file kerja perusahaan. Konsep yang dibuat di perusahaan ini bertujuan agar adanya kedekatan dengan karyawan atau lebih menampakan sifat kekeluargaan, dan terkesan lebih terbuka.

Dari panggung (*setting*) yang ditunjukkan pemimpin tersebut selain memberi motivasi pada pemimpin untuk menampilkan yang terbaik juga akan membuat motivasi pada karyawan untuk dapat meniru hal yang baik atau bagus dari atasannya. Para karyawan akan merasa malu untuk menampilkan tatanan panggung yang tidak layak, hal ini dikarenakan letak ruang kerja dari karyawan berdekatan dengan pemimpin (manajer) yang jika dikaitkan dengan sikap yakni bisa dikatakan menyangkut dengan komponen sikap kognitif. Merupakan

komponen dan kepercayaan yang didasari oleh pengolahan, persepsi dan pengalaman karyawan mengenai suatu objek.

Selanjutnya bagaimana pemimpin memberikan penampilan (*appearance*) yang dapat mencerminkan kewibawaannya sebagai seorang pemimpin dengan melihat ekspresi wajah, tatanan rambut, bentuk tubuh, cara berpakaian, atribut yang dikenakan dan lain-lain. Untuk kemajuan karir sang manager ternyata saat ini semakin ditentukan oleh seberapa banyak perhatian yang diarahkan pada dirinya dari orang lain, terutama dari atasannya atau pimpinan perusahaan. Kerja keras, citra atau image, ternyata menduduki tempat kedua sesudah penampilan, sebagai faktor-faktor yang paling berperan dalam karir seseorang.

Hal inilah yang mempengaruhi kesan tentang seseorang, dimana kesan awal ini yang akan menentukan komunikasi selanjutnya. Penggunaan petunjuk artifaktual ini misal ekspresi wajah seseorang pemimpin yang akan mempengaruhi penilaian karyawannya tentang pemimpin tersebut, wajah penuh senyum seorang pemimpin yang selalu diberikan menunjukan pemimpin tersebut seorang yang ramah. Sedangkan pemimpin yang selalu menampakan wajah yang terlalu dibuat-buat untuk wibawa, malah akan mengesankan pemimpin tersebut tidak ada wibawanya. Pekerjaan yang akan dilakukan oleh para karyawan tidak akan maksimal, mereka hanya akan mengerjakannya dengan segala ketertekanannya (*under pressure*) dengan hasil kerjaan yang apa adanya.

Penilaian selanjutnya mengenai tatanan rambut yang mempengaruhi kepribadian seorang pemimpin, seperti jika potongan rambut dari pemimpin rapi maka akan menunjukan kebijaksanaan dari pemimpin tersebut. Bentuk tubuh juga mempengaruhi persepsi orang lain akan seorang pemimpin, dimana jika seorang pemimpin yang memiliki tubuh kurus mempunyai sifat tertutup, pekerja keras, dingin, dan lain sebagainya. Pakaian dan aksesorinya pun menunjukan beberapa fungsi bagi pemimpin, seperti kewibawaan dari seorang pemimpin tersebut yang menggunakan kemeja, dasi yang dikenakan dari *brand* ternama. Yang terakhir yakni petunjuk artifaktual yang diungkapkan dalam atribut yang melengkapi penampilan pemimpin seperti mobil, tas, kartu nama, kartu kredit dan sebagainya. Hal tersebut tergantung kepada motivasi yang dimiliki dari pribadi pemimpin masing-masing, dan tentunya disesuaikan dengan kebutuhannya.

Kaitan dengan sikap yang diberikan oleh karyawan dalam penampilan (*appearance*) yang ditampilkan oleh pemimpin (manajer) ini dengan lebih memperhatikan cara mengkomunikasikan diri dengan meperlihatkan cara para karyawan berpenampilan. Contoh yang diberikan oleh pemimpin yang berpenampilan buruk akan membuat bawahan tidak menghargai atasannya serta untuk kinerja pun akan lebih tercerminkan dari penampilan yang ditampilkan dari karyawan yang lebih mengikuti contoh yang mereka (karyawan) lihat di perusahaan. Jika penampilan dari karyawan buruk maka pekerjaan yang dikerjakan pun akan tidak terorganisir dengan baik begitupun sebaliknya, jika

penampilan yang ditunjukkan karyawan rapi dan bagus maka pekerjaan yang diselesaikan pun akan lebih baik. Alasan tersebut didapat karena seseorang bisa dinilai bagaimana dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dari orang tersebut menampilkan diri dalam keseharian maupun dunia kerjanya.

Dan satu hal lagi untuk pengelolaan kesan yang baik yaitu bagaimana gaya bertingkah laku (*manner*) seorang pemimpin dihadapan karyawannya, dengan menunjukan cara memandang, berbicara, berjalan, duduk, memberikan perintah dan sebagainya. Seorang pemimpin tentunya akan menunjukan gaya bertingkah laku yang pantas, seperti berjalan dengan tegap, berbicara teratur dengan tempo yang agak lambat, memandang dengan tatapan tajam, serta dalam memberikan perintah dapat mengkombinasikan hal-hal tersebut sebelumnya. Hal ini selain sebagai contoh yang baik untuk karyawannya juga agar kharisma kepemimpinan dapat dimunculkan. Hal ini harus diperhatikan dan dipikirkan dengan baik oleh seorang pemimpin.

Dalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai hasil yang diinginkan harus ada kerjasama yang baik antar divisi dalam organisasi tersebut. Hal ini tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin yang ada pada organisasi tersebut, sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dari seorang pemimpin yang mempunyai kharisma yang bagus akan berkaitan dengan sikap konatif dari karyawan. Perihal tersebut didapat karena *manner* dari pemimpin yang kharismatik akan memunculkan kecenderungan-kecenderungan karyawan untuk bertindak lebih positif.

Setelah memperhatikan penampilan muka (*paper front*) dari pemimpin, selanjutnya pemimpin juga dapat memperhatikan keseriusan dari peran yang sedang diperankan tersebut, atau dapat dikatakan keterlibatan dalam perannya. Sudah totalkah memerankan peran tersebut dalam mementaskannya, namun tidak boleh terlupakan pemeran pembantu (karyawan) yang ikut andil dalam pementasan ini, karena jika pemimpin yang memerankan dengan buruk maka akan mengakibatkan ketidakseimbangan dan sinkronisasi kerja sama dalam perusahaan tersebut. Keterlibatan dalam perannya ini merupakan hal yang mutlak bagi seorang aktor (pemimpin), dengan keterlibatannya secara penuh akan menolong dirinya untuk sungguh-sungguh meyakini perannya dan bisa menghayati peran yang dilakukannya secara total.