

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Komunikasi dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam sebuah organisasi perusahaan. Komunikasi akan terjadi antara pimpinan dengan bawahan sehingga perlunya komunikasi secara efektif agar dapat mencapai tujuan bersama. Seperti yang dikatakan oleh Tubbs & Moss (dalam Ruliana, 2016:39) mengatakan bahwa gaya komunikasi sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasikan yang digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai guna memperoleh respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Sehingga gaya komunikasi pimpinan akan ada kaitannya dengan kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh bawahannya seperti yang dikatakan oleh Redding (dalam Ruliana, 2016:175) bahwa kepuasan komunikasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan komunikasi dalam pengertian ini menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskannya, bagaimana diterima, diproses, dan apa respons orang yang menerima. Menurut Redding (dalam Ruliana, 2016:177) istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam

lingkungan total komunikasinya. Konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan adalah kepuasan dalam komunikasi berarti karyawan merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi (R. Wayne Pace, Don F. Faules, 2013:165). Kepuasan komunikasi memenuhi syarat adalah mungkin dihargai sebagai sesuatu yang memuaskan, meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standart tertentu (Masmuh, 2013:48). Menurut Down dan Hazen (dalam Goenawan 2017:4). Kepuasan komunikasi adalah keadaan emosional yang menyenangkan bagi karyawan dalam memandang komunikasi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka. Maka jika komunikasi tersampaikan, karyawan akan merasakan kepuasan dalam komunikasi dalam organisasi khususnya dengan pimpinan dalam organisasi tersebut.

Ilmu komunikasi merupakan suatu pengamatan terhadap produksi, proses dan pengaruh dari sistem tanda dan lambang. Menurut Miller (2012:182)

Organizational change involves a complex process of communication among a wide range of constituencies in and around the organizational. for example, we found that it is critical that a wide array of organizational participans be informed about the change and feel that they are a part of the decision-making process.

Miller (2012:182). Komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi tanpa komunikasi, organisasi akan berhenti, karena tidak ada dinamika yang berjalan dalam organisasi itu (Soetopo, 2016:189). Unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi) yang berada dalam organisasi. Unit dasar

dalam komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan. posisi dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan. Komunikasi timbul apabila satu orang menciptakan pesan, lalu yang lain menafsirkan dan menciptakan pesan baru, Mulyana (dalam Ruliana, 2016:25). Menurut Harjana, (2016:31) Istilah akademis pada dasarnya berarti komunikasi yang berlangsung dalam latar kepentingan organisasi. Melalui komunikasi organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Kohler (dalam Muhammad, 2015:23) organisasi sangat membutuhkan peranan seorang pemimpin oleh karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi. Maka dalam sebuah organisasi selalu tak lepas dari adanya seorang pimpinan, karena disetiap organisasi membutuhkan pimpinan yang nantinya akan berpengaruh untuk kesuksesan dari sebuah organisasi. Struktur merupakan manifestasi dan produk komunikasi dalam organisasi Poole & McPhee (dalam Morissan, 2009:65).

Menurut O'Hair, Friedrich & Dixon 2005 (dalam Wijaya 2015:1) Seorang pimpinan tentu memiliki gaya komunikasi tersendiri dalam menyampaikan pesan kepada bawahannya demi mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Setiap orang yang menjadi pimpinan memiliki gaya komunikasi yang berbeda sehingga tercapailah penyampaian pesan kepada karyawannya yang nantinya pesan tersebut memiliki tujuan. (Torang 2012:123) Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Menurut Lee Thayer (dalam Hardjana 2016:41) komunikasi organisasi adalah komunikasi yang terjadi di antara organisasi dengan lingkungannya

yang mendefinisikan organisasi maupun menentukan kondisi-kondisi eksistensinya dan arah pergerakannya. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sebuah organisasi tidak pernah lepas dari komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam membina, mendidik, mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (dalam Wulandari 2015:6). Menurut Yukl (2009:3) Istilah kepemimpinan adalah kata yang diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang tidak didefinisikan kembali secara tepat.

Hubungan gaya komunikasi dengan kepuasan (Limantoro, 2015:2), Gaya komunikasi seorang pimpinan dapat berpengaruh terhadap kepuasan komunikasi karyawan, karena komunikasi merupakan suatu bagian yang penting dalam suatu sistem pengendalian organisasi, yang pada hakikatnya adalah untuk mencapai tujuan melalui kinerja karyawan sehingga memperoleh kepuasan komunikasi dalam organisasi. Hubungannya dengan organisasi perusahaan, gaya komunikasi menggunakan komunikasi sebagai alat penyampaian pesan yang berkaitan dengan kepuasan komunikasi karyawan sebagai pihak yang dikontrol oleh pimpinan menurut Kinichi (dalam Puspasari, 2014:1). Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3* mengalami pergantian pimpinan maka dapat saling berhubungan antara gaya komunikasi dengan kepuasan komunikasi karyawannya.

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah -- yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia -- dilebur menjadi Bank Mandiri, dimana

masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia. (Sumber: www.bankmandiri.co.id).

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3* yang tepatnya berada di Jl. Basuki Rahmat 129-137 Surabaya yang memiliki jumlah 102 orang karyawan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu staff yaitu Sunaji, bahwa bagian *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3* pimpinannya baru saja mengalami pergantian pimpinan Credit Operation Head yang sebelumnya dijabat oleh Nur Iwan Suyanto selama 5 tahun, lalu saat ini *Credit Operations Head* dijabat oleh Heru Prasetya yang baru menjabat belum sampai satu tahun. Maka dari itu adanya perbedaan gaya komunikasi pimpinan yang baru yang dirasakan oleh karyawan serta kepuasan dari karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3* tidak hanya itu saja. Namun, kepuasan komunikasi dapat dirasakan oleh karyawan dengan pimpinan baru, karena setiap pimpinan dalam organisasi memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda. Maka ketika pimpinan baru membuat dan melaksanakan kegiatan belajar bersama setiap hari rabu dengan tujuan untuk membangun hubungan serta saling membantu berbagi ilmu antara tasan dan karyawan. Berdasarkan wawancara salah satu *Staff Senior Officer* ketika pimpinan mengadakan rapat bersama, komunikasi yang disampaikan cenderung kurang jelas karena suara dan ketegasan, namun tetap dalam kondisi suasana formal.

“Dalam berkomunikasi ketika rapat berlangsung, beliau cenderung kurang lantang menyampaikan sehingga beberapa

pesan yang disampaikan kurang jelas akan tetapi komunikasi melalui memo ataupun email dapat di komunikasikan dengan baik”. (wawancara, 16 November 2018)

Pernyataan tersebut berkaitan dengan faktor kepuasan komunikasi organisasi yang dirasakan oleh karyawan mengenai penyebaran informasi. Komunikasi yang dilakukan tidak hanya komunikasi verbal saja melainkan komunikasi nonverbal. Kepuasan komunikasi dalam organisasi dirasakan melalui gaya komunikasi pimpinan baru ini, berikut wawancara dengan *Senior Staff Credit Operations*.

“Beliau bersedia mendengarkan saran karyawan junior juga, jadi tidak dilihat apakah senior maupun junior, tapi beliau mudah dan mau menerima saran serta tanggapan terhadap pemecahan masalah” (wawancara, 16 November 2018).

Pernyataan diatas berkaitan dengan dengan kepuasan komunikasi dalam organisasi ketika pimpinan mau mendengarkan dan menerima saran-saran dari karyawan hingga karyawan bawahan. Menurut hasil wawancara dengan Sunaji, sebagai *Senior Staff Credit Operations Regional VIII/Jawa 3* mengatakan bahwa mengalami pergantian pimpinan pada *CreditOperations Head* dan tentu saja merasakan adanya perbedaan gaya komunikasi Bapak Heru Prasetya yang memiliki gaya komunikasi dengan seluruh karyawan tidak memandang tinggi rendahnya setiap jabatan. Gaya Komunikasi Bapak Heru Prasetya lebih seperti adanya kekeluargaan dan mau mendengarkan masukan atau tanggapan dari seluruh karyawan

“Saat ini beliau memang baru saja menjabat sebagai *Credit Operations Head* baru saja setahun lamanya, akan tetapi hubungan kekeluargaan ia terapkan sampai ke seluruh karyawan, beliau juga selalu mendengar dan menerima masukan atau tanggapan didalam kantor maupun diluar kantor sehingga apabila karyawan menanyakan suatu hal yang kurang

jelas maka, beliau akan mengadakan evaluasi dan rapat bersama.” (wawancara, Rabu, 21 Februari 2018).

Pernyataan tersebut berkaitan dengan faktor organisasi melalui kepuasan dalam berkomunikasi dimana karyawan merasa memiliki hubungan dan dukungan dari pimpinannya. Sehingga memberikan efek kepercayaan diri dan kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan bagian *Credit Operations*:

“Yang telah terupdate untuk saat ini ada 119 karyawan di bagian credit operations karena lumayan beberapa ada karyawan baru yang masuk” (wawancara, Rabu, 25 September 2018).

Adanya kegiatan baru dalam komunikasi organisasi yang dibangun oleh *Credit Operations Head* yaitu Heru Prasetya. Seperti yang diungkapkan oleh Sunaji bagian *Senior Staff Credit Operations*

“Kegiatan baru setelah pimpinan tergantikan oleh beliau (Heru Prasetya) yaitu meningkatkan kualitas dari setiap karyawan, sehingga setiap hari rabu mengadakan kegiatan pembelajaran antara pimpinan, karyawan senior dan karyawan yang baru saja bergabung saling membantu memberikan pembelajaran terkait apa yang perlu di diskusikan bersama sehingga beliau memiliki tujuan agar kegiatan tersebut menjadi wadah untuk membentuk keakraban dalam suatu organisasi.” (wawancara, Rabu, 21 Februari 2018).

Pernyataan tersebut berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap kegiatan baru yang diterapkan oleh Heru Prasetya selaku *Credit Operations Head*. Fakta-fakta dari beberapa wawancara tersebut mempengaruhi faktor-faktor kepuasan komunikasi suatu organisasi (Muhammad, 2015:88) mengatakan bahwa kepuasan komunikasi tidaklah terikat pada konsepsi

efektivitas pesan. Jika komunikasi memenuhi persyaratan, adalah mungkin dihargai sebagai sesuatu yang memuaskan meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut *standart* tertentu. Pimpinan yang baru menggunakan memo untuk memberikan tugas kepada karyawan. Hal ini disampaikan oleh Sugandi *Staff Credit Operation*:

“Untuk pimpinan yang saat ini lebih sering menggunakan memo untuk menyampaikan tugas maupun pesan-pesan yang disampaikan kepada karyawannya agar penyampaian jelas dan terarah”. (wawancara, Rabu, 21 Februari 2018).

Maka dari pemaparan berdasarkan wawancara diatas, peneliti ingin meneliti mengenai hubungan gaya komunikasi pimpinan terhadap kepuasan komunikasi karyawan PT. Bank Mandiri (Persero). *Tbk Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*. Melalui wawancara karyawan yang merasakan adanya perbedaan gaya komunikasi pimpinan yang baru PT. Bank Mandiri (Persero). *Tbk Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*. Peneliti akan mencari hubungan gaya komunikasi pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan PT. Bank Mandiri (Persero). *Tbk Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*.

Penelitian dilakukan di Bank Mandiri sebagai tempat penelitian karena Bank Mandiri adalah bank milik BUMN (Badan Usaha Milik Negara) serta PT. Bank Mandiri (Persero). *Tbk Credit Operations Regional VIII/Jawa 3* memiliki pergantian pimpinan oleh Heru Prasetya yang saat ini menjabat yang telah membuat jadwal untuk kegiatan belajar bersama bagi karyawan senior maupun junior, tidak hanya karyawannya saja yang mengikuti, akan tetapi beliau juga mengikuti kegiatan belajar setiap hari rabu tersebut. Kegiatan ini sebelumnya belum pernah ada dan belum pernah

dilakukan oleh seluruh karyawan pada saat di jabat oleh Nur Iwan Suryanto selama lima tahun terakhir, dan tidak hanya itu, bagian *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3* ini diluar pekerjaan selalu memenangkan penghargaan-penghargaan sehingga dalam lingkup organisasinya antara pimpinan maupun karyawan saling memiliki hubungan erat tidak hanya ketika dala pekerjaan melainkan adanya prestasi yang telah didapat, maka dari itu peneliti ingin mengetahui hubungan gaya komunikasi pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan PT. Bank Mandiri (Persero). Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*.

Berkaitan dengan penelitian ini, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini, yang pertama penelitian dilakukan oleh Daud Pratama Widiyanto (2016) Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang meneliti tentang hubungan gaya komunikasi pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan Direktorat sumber daya manusia (SDM) dan umum PT Petrokimia Gresik yang perlu diketahui bahwa tidak semua jajaran direktur baru berasal dari karyawan PT Petrokimia Gresik, melainkan berasal dari PT Pupuk Indonesia Pangan, Bank BRI Syariah. Penelitian terdahulu yang kedua pernah dilakukan oleh Gascha Firza Prananda (2016) Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang meneliti tentang efektivitas pimpinan kepada karyawan di PT. Terminal Teluk Lamong. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini oleh peneliti adalah efektivitas *downward communications* antara pimpinan ke bawahan.

Berdasarkan dari kedua peneliti terdahulu memang memiliki perbedaan pada subjek dan jumlah sampel serta dengan adanya pergantian antara pimpinan yang baru dengan yang lama tentu memiliki gaya

komunikasi dalam organisasi yang berbeda yang pastinya akan mempengaruhi proses komunikasi yang berjalan dalam organisasi PT. Bank Mandiri (Persero). Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*.

I.2 Rumusan Masalah

Dengan demikian, berdasarkan uraian latar belakang maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

“Apakah terdapat hubungan gaya komunikasi pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui apakah terdapat hubungan gaya komunikasi pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan PT. Bank Mandiri (Persero). Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*.

I.4 Batasan Penelitian / Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Objek penelitian adalah hubungan gaya komunikasi pimpinan dan kepuasan komunikasi karyawan PT. Bank Mandiri (Persero). Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*
- b. Subjek penelitian adalah karyawan PT. Bank Mandiri (Persero). Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*

- c. Fokus penelitian adalah peneliti hanya membatasi gaya komunikasi pimpinan dan kepuasan komunikasi karyawan PT. Bank Mandiri (Persero). Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*

I.5 Manfaat Penelitian

I.5.1 Manfaat Akademis

Manfaat akademis dari penelitian ini adalah dapat memberikan referensi khususnya dalam komunikasi organisasi mengenai pengembangan teori dari gaya komunikasi pimpinan dan kepuasan komunikasi.

I.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah memberikan masukan pada PT. Bank Mandiri (Persero). Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3* untuk semakin maju dan berkembang dalam mengelola organisasi khususnya meningkatkan kepuasan komunikasi karyawan dari PT. Bank Mandiri (Persero). Tbk *Credit Operations Regional VIII/Jawa 3*.