

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Gaya komunikasi merupakan bagaimana cara berkomunikasi, model perilaku verbal dan non verbal meliputi cara memberi dan menerima informasi pada situasi tertentu. Jika pesan adalah apa dan komunikator adalah siapa, maka gaya komunikasi adalah bagaimana (Saphiere, Mikk, & Devries. 2005:5). Gaya komunikasi menjadi cara bagaimana mengkomunikasikan instruksi atau tugas yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan yang disebut karyawan di dalam organisasi tersebut. Gaya komunikasi yang digunakan seorang pemimpin dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi yang dipimpinya.

Menurut Abdullah Masmuh (2013: 279) didalam sebuah organisasi, jika pemimpin ingin sukses dalam tugasnya, ketrampilan komunikasi adalah salah satu aspek yang dapat dipergunakan pimpinan dalam organisasi apapun dan dalam bidang apapun. Ketrampilan yang dimaksud adalah cara bagaimana mengkomunikasikan sesuatu tujuan dari organisasi atau yang disebut sebagai gaya komunikasi. Komunikasi pemimpin merupakan aktifitas penyampaian pesan, informasi, dan tugas (secara verbal maupun non verbal) melalui cara tertentu atau yang disebut dengan gaya komunikasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya, dengan tujuan tertentu (Masmuh. 2013: 279).

Komunikasi merupakan bagian terpenting yang perlu mendapatkan perhatian ekstra bagi pemimpin ketika ingin mempengaruhi orang lain untuk mau mengerjakan perintahnya ataupun dalam proses pengambilan

keputusan, karena keberhasilan pemimpin sangatlah ditentukan dalam ketrampilan berkomunikasi (Masmuh. 2013: 279). Ketrampilan berkomunikasi yang baik dari pimpinan akan membentuk sebuah hubungan yang baik kepada karyawannya.

Zelko dan Dance (dalam Masmuh. 2013: 73) menegaskan, bahwa jika pemimpin dan orang lain yang bertanggung jawab dalam organisasi ditanya mengenai berapa banyak hari kerja yang dihabiskan untuk berkomunikasi, jawabnya berkisar antara 89% sampai 99%, dengan kebanyakan menyatakan lebih dari 90%. Pernyataan ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi dalam sebuah organisasi di perusahaan. Purwanto (2006: 35) menyatakan bahwa komunikasi yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan, menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Komunikasi di dalam sebuah organisasi menjadi penghubung antara pemimpin dengan anggota dalam mencapai tujuan-tujuan.

Menurut R. Wayne Pace dan Don F, Faules (1998: 31) mengemukakan definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai berikut:

“Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan”, (Pace dan Faules. 1998: 31).

Unit komunikasi yang dimaksudkan adalah seseorang yang berada dalam suatu jabatan, sehingga di dalam sebuah organisasi pemimpin adalah unit komunikasi dasar yang sangat berpengaruh terhadap jalannya aktivitas organisasi tersebut.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kanicki (2005: 314), seorang pemimpin bertanggung jawab atas ribuan karyawan, kemampuan dalam menetapkan arahan dan mendelegasikan tugas adalah lebih penting dibandingkan dengan membangun tim dan memberikan bimbingan. Seorang pemimpin yang dimaksud dalam hal ini akan bertanggung jawab melakukan komunikasi untuk dapat menetapkan atau memberikan arahan serta mendelegasikan tugas. Keberhasilan dalam hal ini adalah ditentukan dari bagaimana seorang pemimpin dapat memilih cara untuk dapat berkomunikasi dengan baik sesuai dengan kondisi yang dihadapi di dalam sebuah organisasi tersebut.

Pemimpin satu dengan yang lain akan memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda. Sehingga ketika sebuah organisasi dalam perusahaan mengalami pergantian kepemimpinan, maka akan berpengaruh pada bagaimana perilaku karyawan yang dipimpin. Karyawan yang sudah terbiasa dipimpin dengan gaya komunikasi yang lama, akan membutuhkan waktu untuk beradaptasi pada gaya komunikasi pada pimpinan yang baru. Menurut J.A. Waters (dalam Kreitner & Kanicki. 2005: 210) ada tiga gaya komunikasi yaitu gaya asertif, gaya agresif, dan gaya nonasertif. Gaya asertif adalah sikap yang mampu mengekspresikan perasaan dan harga diri, tapi tidak mengambil keuntungan dari orang lain. Gaya agresif adalah sikap yang mampu menyatakan diri dan harga diri, tapi mengambil keuntungan yang tidak adil dari orang lain. Gaya nonasertif dicirikan dengan takut, dan perilaku yang mengingkari diri. Mengetahui gaya komunikasi pimpinan pada sebuah perusahaan sangat penting, karena posisi dalam jabatan akan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan, sehingga dalam hal ini berarti bahwa seorang pemimpin akan menentukan bagaimana komunikasi yang terjadi didalam organisasi tersebut. Pada penelitian ini penulis memilih

PT. Hardaya Widya Graha sebagai tempat penelitian, karena adanya perbedaan gaya komunikasi Direktur yang lama dan baru, yang mempengaruhi performa kerja karyawan.

PT. Hardaya Widya Graha merupakan manajemen salah satu pusat perbelanjaan yang menjadi satu-satunya mall di Surabaya yang memiliki standart *Word Class Mall* yaitu Grand City Surabaya. Pada awal tahun 2016 PT. Hardaya Widya Graha mengalami pergantian pemimpin pada level direktur, dimana direktur sebelumnya dijabat oleh Sim Tang Chuan kini diganti oleh Gito Sugiarto yang merupakan *General Manager* divisi Convex. Pergantian tersebut diikuti oleh beberapa jajaran divisi dibawahnya seperti *general manager* dan *manager* dari beberapa divisi yang ada di PT. Hardaya Widya Graha (PT. HWG), selain itu juga ada penambahan jabatan pada *Senior General Manager Mall* yang sebelumnya berada dibawah naungan Direktur. Posisi yang menggantikan beberapa jajaran divisi tersebut tidak hanya berasal dari PT. HWG saja melainkan beberapa diantaranya ada yang dipindahkan dari Pondok Indah Mall Jakarta, Trans Studio Makassar, dan Ranch Market.

Menurut hasil wawancara terhadap karyawan dari beberapa divisi divisi ditemukan adanya perbedaan cara berkomunikasi yang dilakukan oleh direktur yang baru Gito Sugiarto, dimana cara berkomunikasi yang dilakukan ditunjukkan melalui perilaku verbal dan nonverbal yang dikategorikan ke dalam lima komunikasi pemimpin terhadap bawahannya. Gaya komunikasi yang ditunjukkan pertama yaitu pada saat menyampaikan petunjuk-petunjuk tugas khusus: instruksi pekerjaan. Menurut Fanny Justicia, *sales marketing event* mengatakan bahwa:

“Direktur sekarang lebih sering memberi instruksi mengenai tugas pekerjaan dengan lisan mendatangi langsung secara personal, kadang pada saat tertentu juga lewat *whatsapp*. Volume suaranya keras, kontak mata yang digunakan biasa saja, tidak melotot, dengan posisi tubuh yang tegap, tidak loyo. Bahasa yang digunakan adalah bahasa setiap hari. *Meeting* bersama juga dilakukan, tetapi biasanya pada saat membahas mengenai hasil menentukan strategi *marketing* baru dan hasil laporan”. (Jumat, 16 Desember 2016, pukul 18.00 WIB).

Gaya komunikasi yang dirasakan karyawan juga terjadi pada saat penyampaian informasi yang ditujukan untuk memberikan pengertian tentang tugas dalam hubungannya dengan tugas organisasional yang lain: rasional pekerjaan. Direktur sekarang memberikan penjelasan secara lisan ke tiap personal. Gaya komunikasi direktur tersebut disampaikan oleh Annika, *Manajer General Affair*:

“Direktur sekarang memberikan pengertian mengenai tugas organisasional yang berhubungan dengan divisi lain, lebih sering secara lisan ke tiap personal karyawan, melalui *meeting* juga tetapi dilakukan hanya seminggu sekali. Suara yang digunakan sesuai logatnya dengan volume keras, posisi badan biasa nyaman. Kontak mata biasa, tidak melotot, dan mengarah ke lawan bicara”, (Sabtu, 17 Desember 2016 pukul 11.00 WIB)

Pernyataan tersebut mengungkapkan bagaimana cara komunikasi yang dilakukan oleh direktur. Cara berkomunikasi tersebut berbeda saat menyampaikan informasi tentang ideologi untuk mengembangkan misi: Indokrinasi sasaran, karena dilakukan secara tertulis melalui internal memo. Bahasa yang digunakan adalah sesuai dengan bahasa surat yaitu formal.

Gaya komunikasi lainnya juga terjadi pada saat menyampaikan informasi mengenai prosedur dan praktek organisasi juga berbeda. Menurut Adi Legowo, salah satu staf *Human Resources Development*:

“Direktur memberi informasi mengenai prosedur organisasi pada saat meeting, yang kemudian baru disosialikan ke karyawan yang lain. Cara berbicaranya menggunakan perpaduan antara formal dan bahasa sehari-hari. Volume suara sedang, kontak mata ke mengarah ke lawan bicara dengan ekspresi yang biasa”, (Sabtu, 17 Desember 2016, pukul 14.00 WIB)

Pernyataan diatas mengungkapkan bahwa ada cara berkomunikasi sendiri ketika memberi informasi mengenai prosedur organisasi. Perbedaan cara berkomunikasi juga terjadi pada saat memberi umpan balik mengenai prestasi karyawan. Hal ini diungkapkan oleh Syanaz Ayesha, yang merupakan sales manajer:

“Direktur biasanya memuji dan mengkritik karyawan secara langsung. Contohnya ketika ada *dealing* dengan *client*, beliau mengatakan iya bagus atau wah istimewa, atau ketika karyawan melakukan kesalahan, Direktur akan langsung menegur seperti kok begitu, jangan begitu ya, dengan suaranya yang keras tetapi kontak mata biasa”, (Sabtu, 16 Desember 2016, pukul 16.00 WIB)

Berdasarkan data mengenai cara komunikasi yang dilakukan oleh direktur tersebut menunjukkan adanya sebuah gaya yang dipilih untuk berkomunikasi kepada karyawannya. Cara berkomunikasi tersebut menjadi faktor yang mempengaruhi terjadinya perilaku organisasi yang terdiri dari karyawan yang dipimpin. Didalam sebuah organisasi, jika pemimpin ingin sukses dalam tugasnya, ketrampilan komunikasi adalah salah satu aspek yang dapat dipergunakan pimpinan dalam organisasi apapun dan dalam

bidang apapun (Masmuh. 2013: 279). Gaya komunikasi pemimpin dapat menciptakan, membina dan mengembangkan hubungan yang baik bagi karyawan yang dipimpin maupun publik yang berada di luar organisasi.

Cara berkomunikasi yang dilakukan Direktur PT. HWG dirasa karyawan juga menimbulkan perubahan performa kerja. Hal ini diungkapkan oleh Annita, *Sales Executive Manajer*:

“Banyak karyawan yang masuk tidak sesuai jam operasional, dan ada yang tidak melakukan jadwal *on duty*, *deadline* kerja juga sering mundur. Dulu tidak ada yang berani seperti itu”, (Sabtu, 17 Desember 2016, pukul 17.30 WIB)

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dengan gaya komunikasi yang digunakan oleh Direktur yang baru, menimbulkan adanya perubahan performa kerja pada beberapa karyawan. Hal ini mengingat bahwa komunikasi merupakan bagian terpenting yang perlu mendapatkan perhatian ekstra bagi pemimpin ketika ingin mempengaruhi orang lain untuk mau mengerjakan perintahnya ataupun dalam proses pengambilan keputusan, karena keberhasilan pemimpin sangatlah ditentukan dalam ketrampilan berkomunikasi (Masmuh. 2013: 279). Cara berkomunikasi pemimpin juga menentukan apakah efektif diterima oleh karyawannya untuk mengerjakan tugasnya.

Perlu diketahui bahwa Direktur PT. HWG menaungi seluruh department yang ada seperti mall, convex, IT, Purchasing, Finance, dan HRD. Direktur dapat berkomunikasi secara langsung kepada seluruh karyawannya hingga level staff. Sehingga karyawan level staff dapat mengetahui bagaimana gaya komunikasi yang dilakukan oleh direktur. Penelitian dilakukan untuk mengetahui gaya komunikasi Direktur PT. Hardaya Widya Graha menjadi penting untuk diteliti karena kesuksesan sebuah perusahaan akan dipengaruhi oleh gaya komunikasi yang

pemimpinnya. Gaya Komunikasi pemimpin dapat membangun sebuah hubungan yang baik kepada karyawannya, menurut Abdullah Masmuh (2010: 280) mengatakan bahwa ketika komunikasi kepemimpinan berjalan dengan baik, maka ia (pemimpin) akan disenangi, disegani, dan dihormati, baik oleh orang-orang yang berada di organisasinya atau di bidangnya, maupun di luar organisasinya dan di luar bidangnya. Perlu di ketahui pula bahwa PT. HWG tidak hanya manajemen Grand City Mall namun juga sekaligus memimpin convention dan exhibition yang diakui terbesar dan sesuai dengan standar untuk mengadakan acara bertaraf internasional di Surabaya.

Adapun penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Erwin Juarsa dengan judul “Gaya Komunikasi Pemimpin Divisi MIS PT. Trias Sentosa Tbk Krian”, namun perbedaan ini terletak pada level pemimpinnya yaitu berada pada level manajer yang menaungi satu divisi saja, yaitu divisi *Management Information System*, sedangkan pada penelitian ini meneliti level direktur yang menaungi seluruh *department* sehingga jumlah sampel yang diambil juga akan berbeda. Hasil penelitian sebelumnya ditemukan bahwa gaya komunikasi yang digunakan oleh pemimpin divisi MIS PT. Trias Sentosa Tbk Krian adalah gaya komunikasi asertif.

Penelitian ini menggunakan metode survei melalui penyebaran kuisioner. Subjek yang diteliti adalah karyawan PT. Hardaya Widya Graha. Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa karyawan ternyata adanya perbedaan gaya komunikasi yang terjadi pada direktur yang lama dan yang baru, latar belakang setiap pemimpin tentunya juga akan mempengaruhi cara berkomunikasi, sehingga peneliti ingin meneliti Gaya Komunikasi Direktur PT. Hardaya Widya Graha.

## **I.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut: Apa gaya komunikasi Direktur PT. Hardaya Widya Graha?

## **I.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas, tujuan dari penelitian ini adalah: Mengetahui gaya komunikasi Direktur PT Hardaya Widya Graha.

## **I.4. Batasan Masalah**

Penelitian ini dilakukan di PT Hardaya Widya Graha, namun penelitian ini hanya fokus meneliti pada gaya komunikasi Direktur. Objek yang diteliti adalah gaya komunikasi direktur dan subjek yang diteliti adalah karyawan PT. Hardaya Widya Graha.

## **I.5. Manfaat Penelitian**

### **I.5.1. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi mengenai kajian komunikasi dan wawasan bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Komunikasi, khususnya yang berkaitan dengan gaya komunikasi dalam organisasi.

### **I.5.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang positif kepada pihak internal PT. Hardaya Widya Graha mengenai gaya komunikasi yang digunakan oleh direktur serta mengetahui bagaimana komunikasi yang terjadi didalam organisasi tersebut, dimana hal ini menjadi salah satu faktor dalam mendukung perilaku dari anggota organisasi perusahaan.