

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan seorang manager suatu organisasi terkait erat dengan gaya komunikasi yang dipakai dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan karyawan yang menjadi bawahannya. Pemimpin yang baik dalam sebuah organisasi memiliki kemampuan membangkitkan optimisme dan berbagi pengetahuan yang dimilikinya kepada rekan sejawat maupun karyawannya. Suatu organisasi memiliki pemimpin untuk memudahkan koordinasi dan komunikasi agar tugas - tugas dapat dilakukan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Seorang pimpinan memiliki ciri khas individu dalam memimpin suatu organisasinya, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai. Keberhasilan setiap organisasi ditentukan oleh orang - orang yang memiliki integritas dan kualitas yang baik. Pentingnya gaya komunikasi dan tipe kepemimpinan bagi organisasi dalam menciptakan semangat karyawannya untuk menentukan mobilitas organisasi dalam menuju sebuah kesuksesan. Pada dasarnya kepemimpinan terkait erat dengan upaya seseorang mempengaruhi perilaku orang lain dengan suatu tujuan (Yudiatmadja, 2013).

Menurut Rossian & Loisa (2019) seorang pemimpin organisasi harus mengembangkan gaya dalam memimpin karyawannya. Gaya kepemimpinan tersebut dapat dirumuskan dari pola perilaku, interaksi dan komunikasi yang dibentuk untuk disesuaikan dengan kepentingan organisasi dan karyawannya, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Soelistya (2014) kinerja adalah sebagai kesuksesan yang dapat dicapai karyawan di dalam melakukan pekerjaannya, ukuran suatu kesuksesan yang dicapai karyawan tidak dapat disamakan dengan karyawan yang lain. Kesuksesan yang dicapai karyawan adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Selain itu, dalam penelitian Anjardini (2017) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan

diperlukan untuk memberikan pengaruh positif yang besar terhadap perusahaan yang akan memberikan kinerja yang optimal dalam perusahaan untuk mencapai peningkatan penjualan sesuai target yang diharapkan. Menurut Yuwono, J (2019) tekanan dalam sebuah pekerjaan merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan penurunan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Tekanan yang dialami karyawan biasanya disebabkan oleh beban kerja yang terlalu berat, merangkap tugas yang dilakukan karyawan sehingga karyawan merasa kewalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan bisa juga terjadi karena kurangnya komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan dalam perusahaan tersebut. Selain itu mereka juga sering mendapat tugas tambahan yang terkadang memakan waktu lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga dari hal tersebut membuat karyawan bersikap malas, tidak bersemangat ketika melaksanakan pekerjaannya, merasa tertekan atau stres, dan pada akhirnya membuat karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan dengan cara *resign* atau minta berhenti kerja.

Menurut Barrett (2005) Dalam suatu kepemimpinan, seorang pemimpin harus menggunakan gaya komunikasi yang sesuai kepada para bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menghadapi interupsi yang terjadi ketika berinteraksi dengan bawahannya. Hal ini karena ketika informasi disampaikan akan ada gangguan (*noise*) di sekitar komunikator dan komunikan, sehingga pemilihan media, penggunaan kata - kata dalam menyampaikan pesan dan sebagainya akan mempengaruhi arti dari pesan yang disampaikan. Dengan mengantisipasi adanya interupsi maka pemimpin akan dapat memahami bawahannya dengan memilih kata-kata dan media yang tepat dalam menyampaikan pesan kepada bawahannya sesuai dengan kondisi dan situasi bawahannya. Seorang atasan dalam sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki kemampuan gaya komunikasi yang baik sehingga pada saat melakukan komunikasi dengan bawahan bisa berjalan dengan baik. Berdasarkan penjelasan fenomena diatas, penulis berpendapat bahwa gaya komunikasi yang baik sangat penting dimiliki oleh setiap atasan atau pimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan sehingga membuat bawahan lebih baik dalam proses mengerjakan tugas dan tekanan yang diberikan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini penulis

mengambil kasus yang berada pada gaya komunikasi atasan di PT. Artaboga Cemerlang cabang Cileungsi. PT. Artaboga Cemerlang memulai perjalanannya sejak tahun 1985 di bidang distribusi. Artaboga Cemerlang percaya bahwa *trustworthiness* adalah hal terpenting. Oleh karenanya mengutamakan profesionalisme, ketepatan waktu dalam pengiriman dan wilayah jangkauan yang luas, Artaboga Cemerlang menjadi distributor tunggal Orang Tua (OT), dan berhasil menghantarkan produk - produk Orang Tua (OT) kepada konsumen yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. <https://ot.id/arta-boga-cemerlang#arta-boga-cemerlang>. diakses pada 15 November 2022.

PT. Artaboga memiliki beberapa produksi diantaranya *snack* dan *candy*, *non-sweet water* dan *sweet water*, *energy drink* dan *coffee dairy*, serta *personal care* dan *home care*. PT. Artaboga juga memiliki beberapa cabang di setiap kota dimana setiap cabang memiliki empat sales manager yang menjadi kepala bagian pada divisi sales. Dari ke empat sales manager tersebut memiliki minimal lima orang sales yang akan bekerja dibawah pengawasan seorang sales manager. Sebagai distributor tunggal Orang Tua (OT) PT. Artaboga Cemerlang mempunyai target yang harus dicapai setiap bulannya. Untuk memenuhi target tersebut, PT Artaboga Cemerlang memasarkan atau menjual produknya ke toko yang ada di area Cileungsi dan sekitarnya. Penjualan tersebut dilakukan oleh para *sales* yang ada di PT. Artaboga Cemerlang.

Salah satu divisi yang ditugaskan untuk menjual produk Orang Tua (OT) di PT. Artaboga Cemerlang adalah divisi *sales*. *Sales* yang bertugas untuk menjual produk Orang Tua (OT) kepada toko. Mereka tidak boleh menjual produk - produk Orang Tua (OT) ke orang-orang umum atau satuan. Setiap *sales* juga wajib mengunjungi toko yang telah ditentukan oleh PT. Artaboga Cemerlang sebanyak 25 toko setiap harinya dan diharapkan 60% dari toko tersebut melakukan transaksi order minimal enam *items* yang berbeda. Pada divisi *sales* terdapat aktivitas gaya komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan dan bawahan yang dalam hal ini adalah *Sales Manager* dan para *sales*. Menurut Steward L. Tubbs dan Selvia Moss (dalam Ruliana, 2014:31) dalam melakukan komunikasi, pemimpin memiliki ciri khas masing - masing dalam memimpin organisasinya. Gaya komunikasi kepemimpinan terlihat dari salah satu aktivitas di

divisi *sales* yaitu *briefing* pagi, *open both*, kunjungan toko, dan *family gathring* yang dilakukan oleh *sales manager* dan para *sales*.

Gaya kepemimpinan seseorang pemimpin dikatakan berhasil jika pemimpin bisa menghimpun bawahannya buat bekerja sama, bisa membangkitkan semangat, tekun melaksanakan pekerjaan, dan wajib mempunyai rasa tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan (Situmorang & Simanjuntak, 2021). Gaya komunikasi yang baik sangatlah penting dimiliki oleh seorang pemimpin karena berkaitan dengan tugasnya untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai efektifitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses - proses organisasi lainnya. Terkait hal ini seharusnya ada gaya komunikasi dari atasan *sales* yang dalam hal ini adalah *sales manager*, diharapkan bisa melakukan gaya komunikasi yang baik agar bawahannya merasa nyaman pada saat bekerja dan juga bisa mengarahkan bawahannya agar bisa lebih baik dalam bekerja meskipun bekerja dibawah tekanan. Dengan begitu para *sales* merasa nyaman dan bisa melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga tidak membuat kinerja mereka menurun meskipun mereka mendapatkan tekanan untuk memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan fenomena di atas, penulis berpendapat bahwa gaya komunikasi yang baik sangatlah penting dimiliki oleh setiap pemimpin dalam sebuah perusahaan, sehingga dapat membuat bawahan lebih baik dalam proses mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan atau perusahaan walaupun dalam tekanan kerja. Mengenai gaya komunikasi antara atasan dan bawahan, sering kali dijadikan bahan penelitian bagi para mahasiswa untuk mengetahui masalah yang berada dalam suatu organisasi.

Penulis melakukan peninjauan terhadap beberapa penelitian terdahulu mengenai gaya komunikasi atasan dengan bawahan di dalam organisasi atau perusahaan. Penelitian pertama tentang pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan dalam pengelolaan organisasi oleh Siti Wurya, Muhammad Bisri Mustofa, Rama Saputra, Mutiara Putri Cahyani. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa hasil

pengamatan menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dikaitkan dalam dua dimensi yaitu moral person dan moral manager dengan komponen karakteristik tambahan seperti keadilan, integritas, bimbingan etis, orang orientasi, pembagian kekuasaan, klarifikasi peran, dan kepedulian terhadap keberlanjutan. Kemudian kepemimpinan tidak etis tunjukan dalam dua kategori kepemimpinan yaitu *the hypocritical leader* yang ditandai dengan sifat munafik dan *the ethically neutral leader* yang ditandai dengan sifat yang *self oriented*. Penelitian ini sama-sama meneliti tentang gaya komunikasi pimpinan dalam meningkatkan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian yang dilakukan Siti Wurya, Muhammad Bisri Mustofa, Rama Saputra dan Mutiara Putri Cahyani berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan, sedangkan penulis berfokus pada gaya komunikasi atasan atau pimpinan.

Penelitian kedua tentang peran kepemimpinan dan kedisiplinan melalui pengawasan untuk meningkatkan kinerja di industri otomotif oleh Ahmad Nizar Yogatama. Dalam penelitian tersebut bahwa pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang terjadi pada PT. Sejahtera Bersama Motor ini menjelaskan bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan mampu meningkatkan karyawan sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi kerja. PT. Sejahtera Bersama Motor berinisiatif untuk menggunakan model kepemimpinan persuasif dimana pimpinan menggunakan pendekatan dengan cara mengajak dan membujuk karyawan agar dapat bekerja semaksimal mungkin. Penelitian ini sama-sama meneliti tentang komunikasi antara atasan dan bawahan. Perbedaannya adalah penelitian yang dilakukan Ahmad Nizar Yogatama menggunakan metode penelitian kuantitatif dan model kepemimpinan persuasif, sedangkan penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dan gaya komunikasi kepemimpinan.

Penelitian ketiga tentang peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan ( studi kasus PT. Krida Dinamik Autonusa cabang Selong ) oleh Ahmad Yusup. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa peran komunikasi antarpribadi / interpersonal. Peran pimpinan PT. Krida Dinamik Autonusa cabang selong dalam meningkatkan kinerja karyawan, ada tiga peran pemimpin yaitu *interpersonal role* (peran antar pribadi) Kinerja karyawan pada PT. Krida Dinamik Autonusa cabang

Selongsong dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian hanya ada tiga indikator kinerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Krida Dinamik autonusa cabang selongsong yaitu dari segi kualitas, efektifitas dan kemandirian dimana kualitas yang sudah baik dan sesuai dengan tugas pokok fungsi yang ada dan skill yang dimiliki oleh karyawan. Penelitian ini kurang lebih sama-sama meneliti tentang komunikasi pemimpin dalam meningkatkan kinerja. Perbedaan dari penelitian ini Ahmad Yusup berfokus kepada komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh pemimpin, sedangkan penulis fokus kepada gaya komunikasi kepemimpinan yang digunakan atasan atau pemimpin.

Hal yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sistem pengukuran kinerja dengan memberikan penilaian kinerja yang direncanakan di masa depan (Situmorang & Simanjuntak, 2019). Sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme untuk perbaikan berkala dalam efisiensi tenaga kerja yang memiliki karakteristik serangkaian langkah pengambilan keputusan yang berturut-turut secara teratur, berulang, dapat dikordinasikan, dan ditingkatkan sehingga keputusan yang mempengaruhi upah/gaji, PHK, promosi, serta kondisi kerja lainnya yang didasarkan pada pengukuran kinerja. Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan penulis melihat fenomena orang-orang yang bekerja di divisi *sales* sering kali mereka tidak tahan dengan tekanan yang muncul dari atasan ataupun perusahaan. Akibatnya dari tekanan tersebut membuat mereka merasa tidak nyaman dalam melakukan pekerjaannya, tidak bisa menunjukkan kinerja yang baik dalam perusahaan, dan membuat mereka cenderung tidak betah bekerja di perusahaan tersebut yang akhirnya memilih keluar dari perusahaan tersebut. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari beberapa karyawan PT. Artaboga cabang Cileungsi.

Menurut Beril “*disini Sales Manager Artaboga semua tidak pernah untuk mengurus anak buahnya, yang difikir hanya hasil, tanpa memikirkan anak buahnya.*”, ( 23 Agustus 2022 ).

Dari kutipan di atas penulis berasumsi adanya kurang perhatian dari atasan untuk bawahannya, sehingga para bawahan (*sales*) merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja yang menimbulkan kerja karyawan menjadi menurun.

Menurut Soko Nugroho *“Disini kami juga ingin diberikan apresiasi mengenai pekerjaan kami, ya walaupun berupa finansial atau apresiasi lainnya yang membuat kita semangat untuk bekerja.”*( 23 Agustus 2022).

Berdasarkan latar belakang yang penulis jelaskan diatas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul, **Gaya Komunikasi Kepemimpinan Divisi Sales Dalam Meningkatkan Kinerja Pada PT. Artaboga Cemerlang Kantor Cabang Cileungsi Bogor.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimana gaya komunikasi seorang atasan dalam melakukan komunikasi kepemimpinan kepada bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja?”

## **1.3 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat disimpulkan identifikasi masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahannya yang membuat kinerja menjadi kurang maksimal.
2. Gaya komunikasi kepemimpinan satu arah mempengaruhi kerja bawahannya dalam proses kinerja karyawan.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- ◆ Mengetahui bagaimana gaya komunikasi kepemimpinan divisi sales dalam meningkatkan kinerja pada PT. Artaboga Cemerlang kantor cabang Cileungsi Bogor.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan ditinjau dari segi teoritis dan segi praktis :

### **1.5.1 Kegunaan Teoritis**

- a) Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan, khususnya pengetahuan gaya komunikasi kepemimpinan.
- b) Memberikan sumbangan ilmiah dalam organisasi, khususnya dalam konsep gaya komunikasi kepemimpinan
- c) Penelitian ini diharapkan menjadi referensi untuk penelitian-penelitian mengenai gaya komunikasi kepemimpinan.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

- a) Bagi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya II, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan khususnya dalam kegiatan komunikasi kepemimpinan.
- b) Hasil penelitian akan menjadi acuan bagi pihak - pihak yang berkepentingan untuk digunakan dalam proses komunikasi atasan dengan bawahan.
- c) Hasil penelitian ini akan menjadi acuan bagi pihak - pihak yang berkepentingan dalam penerapan gaya komunikasi kepemimpinan khususnya bagi atasan dan bawahan.

