

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Kinichi (dalam Puspasari, 2014 : 1) mengatakan bahwa dalam hubungannya dengan organisasi perusahaan, gaya komunikasi menggunakan komunikasi sebagai alat penyampai pesan yang berkaitan dengan kepuasan komunikasi karyawan sebagai pihak yang dikontrol oleh pimpinan, maka persoalan yang muncul bukan apakah pimpinan berkomunikasi atau tidak, tetapi apakah pimpinan dapat berkomunikasi dengan baik atau tidak. Segala hal yang dilakukan seorang pimpinan adalah dengan mengkomunikasikan sesuatu dengan cara tertentu atau sering disebut dengan gaya komunikasi yang dimiliki oleh pimpinan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan (Ruliana, 2014 : 18).

Gaya komunikasi didefinisikan oleh Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss (dalam Ruliana, 2014 : 31) sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi 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*) (Ruliana, 2014 : 31).

Menurut Ruliana (dalam 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 tersebut (Ruliana, 2014 : 149).

Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses, dan apa respons orang yang menerima. Kepuasan komunikasi adalah satu fungsi dari apa yang seseorang dapatkan dengan apa yang dia harapkan (Masmuh, 2013 : 48). Kepuasan komunikasi tidak terikat pada keefektivan pesan, tetapi jika pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan maka hal itu dipandang memuaskan meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standart tertentu. Karyawan dapat mengharapkan perolehan informasi dengan cara tertentu, dan jika informasi dikomunikasikan dengan cara yang diharapkan maka karyawan mengalami kepuasan komunikasi (Masmuh, 2013 : 48). Dengan melakukan hal-hal yang merupakan tanggung jawab pimpinan maka secara tidak langsung pimpinan ikut membantu karyawan dalam mencapai kepuasan komunikasinya (Masmuh, 2013 : 50).

Menurut Redding (dalam Pace, 2013 : 164) istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan “keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya”. Kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang orang inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi. Kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman dalam berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, maka hal itu dipandang memuaskan. Bila informasi dikomunikasi sesuai dengan cara sesuai dengan keinginan karyawan, maka karyawan akan mengalami kepuasan dalam berkomunikasi.

Komunikasi di dalam organisasi penting karena komunikasi merupakan media yang menghubungkan setiap anggota untuk dapat saling berinteraksi satu sama lain. Hubungan yang terjalin baik secara struktural maupun emosional antara manusia dalam sebuah organisasi menjadi salah satu faktor penunjang efektivitas pencapaian tujuan organisasi yang nantinya juga berpengaruh kepada unit komunikasi organisasi tersebut.

Menurut Ruliana (2014 : 18), unit dasar dalam komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan. Posisi dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan dan tentunya kehadiran seorang pimpinan dalam organisasi akan membawa pengaruh yang besar bagi komunikasi yang akan berjalan dalam organisasi tersebut. Setiap pimpinan di dalam sebuah perusahaan memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda di dalam setiap cara mereka berkomunikasi kepada para karyawannya (Ruliana, 2014 : 27). Gaya komunikasi tersebut

akan mampu memberikan pengetahuan tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi atau perusahaan ketika menyampaikan dan menerima informasi, begitu pula dengan yang ada di PT Petrokimia Gresik.

PT Petrokimia Gresik merupakan pabrik pupuk terlengkap di Indonesia yang berada di bawah naungan PT Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC), yang pada awal berdirinya disebut Proyek Petrokimia Surabaya selalu menjalin komunikasi antara perusahaan dengan karyawannya. Pada tanggal 14 Januari 2016 PT Petrokimia melaksanakan pergantian jajaran pimpinan Direksi setelah melakukan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) dan Direktur Utama PT Petrokimia Gresik yang sebelumnya dijabat oleh Hidayat Nyakman kini digantikan oleh Nugroho Christijanto yang sebelumnya menjabat sebagai Direktur Produksi PT Petrokimia Gresik. Pergantian tersebut juga diikuti jajaran direksi lainnya bahkan terdapat penambahan Direktur pada Departemen Pemasaran yang sebelumnya berada di bawah naungan Direktur Komersil.

Hasil RUPS LB memberhentikan dengan hormat jajaran Direksi PG sebagaimana berikut :

No	Nama	Jabatan	Masa Jabatan
1	Hidayat Nyakman	Direktur Utama	2010 - 2016
2	S Nugroho Christijanto	Direktur Produksi	2012 - 2016
3	F Purwanto	Direktur Teknik & Pengembangan	2014 - 2016
4	Irwansyah	Direktur SDM & Umum	2012 - 2016

Sedangkan Direktur Komersil PG, T Nugroho Purwanto (2010 - 2015), telah terlebih dahulu memasuki masa pensiun pada tanggal 20 November 2015.

Hasil RUPS LB juga mengangkat jajaran direksi baru sebagaimana berikut :

No	Nama	Jabatan	Sebelumnya
1	S Nugroho Christijanto	Direktur Utama	Direktur Produksi PG
2	Arif Fauzan	Direktur Teknik & Pengembangan	GM Pengembangan PG
3	I Ketut Rusnaya	Direktur Produksi	Direktur Bisnis Pengembangan PT Kaltim Industrial Estate
4	Pardiman	Direktur Keuangan	Direktur BRI Syariah
5	Meinu Sadariyo	Direktur Pemasaran	Direktur PT Pupuk Indonesia Pangan
6	Rachmad Pribadi	Direktur SDM & Umum	Direktur Puri Petroleum Resource

Gambar I.1 Pergantian Direksi PT Petrokimia Gresik

Sumber: Siaran Pers PT Petrokimia Gresik (www.petrokimia-gresik.com)

Menurut hasil wawancara dengan Yusuf Wibisono, Manager Humas PG mengatakan bahwa pergantian jajaran Direksi PT Petrokimia Gresik ini sangat berpengaruh terhadap komunikasi organisasi di PT Petrokimia Gresik karena salah satu aspek pekerjaan dari seorang pimpinan adalah untuk merencanakan, mengendalikan, mengorganisir dan hanya dapat dilakukan melalui komunikasi secara aktif.

Salah satu faktor dari kepuasan komunikasi berhubungan dengan pandangan orang mengenai berapa efisiennya media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dari karyawan PT Petrokimia Gresik, ia merasakan adanya perbedaan cara penyampaian pesan oleh Direktur SDM dan Umum yang pada awalnya bukan Direktur dari PT Petrokimia Gresik melainkan Direktur Puri Petroleum Resource. Hal ini terbukti seperti yang diungkapkan oleh Chandra

Nur Cahyono yang telah bekerja selama lima tahun sebagai karyawan pada Departemen Hubungan Masyarakat, PT Petrokimia Gresik:

“Direktur SDM dan Umum yang menaungi Direktorat SDM dan Umum saat ini semakin demokratis, mau mendengarkan hingga level karyawan terendah, bahkan rapat turun ke masing-masing departemen”.
(Kamis, 9 Juni 2016 : 15.00 WIB)”.

Pernyataan tersebut berkaitan dengan faktor kepuasan komunikasi organisasi mengenai kepuasan dengan efisiensi saluran komunikasi dimana kepuasan komunikasi berhubungan dengan pandangan orang mengenai berapa efisiennya media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.

Terdapat keterlibatan Direktur SDM dan Umum dalam komunikasi organisasi di perusahaan seperti yang diungkapkan oleh Rizky Efendy yang telah bekerja selama lima tahun sebagai karyawan pada Departemen Pelayanan Umum, PT Petrokimia Gresik:

“Bapak Rachmad sering sekali datang ke *event-event* yang digelar PG baik itu *event* internal perusahaan dan eksternal untuk masyarakat Gresik di PG maupun kegiatan-kegiatan CSR perusahaan di sekitar wilayah Ring I perusahaan”. (Rabu, 31 Agustus 2016 : 12.00 WIB)”.

Pernyataan tersebut berkaitan dengan faktor kepuasan komunikasi organisasi mengenai kepuasan atas keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai kesatuan yang dimana karyawan merasa memiliki hubungan dengan pimpinan maupun dukungan sehingga timbul rasa percaya dan memiliki tujuan kinerja yang tinggi.

Direksi atau pimpinan memiliki tujuan untuk mengimplementasikan dan mengkomunikasikan dengan baik visi dan misi perusahaan kepada para karyawan, terutama para karyawan di departemen-departemen Direktorat SDM dan Umum yang berada di bawah naungan Direktur SDM dan Umum. Yusuf Wibisono, selaku Manager Departemen Humas PG menyatakan bahwa memang ada budaya baru yang dimunculkan oleh Direktur SDM dan Umum yang baru terhadap departemen-departemen dibawah naungan Direktorat SDM dan Umum. Komunikasi dari pimpinan ke karyawan banyak diwarnai oleh budaya baru yang diberikan oleh Direktur SDM dan Umum saat ini.

“Direktur SDM dan Umum saat ini memang memiliki *style* yang berbeda. Sekarang semakin komunikatif dengan bawahannya dan sering turun ke bawah serta mampu melakukan *multi communication* baik dengan karyawan maupun *stakeholders* perusahaan”. (Jumat, 26 Agustus 2016 : 14.00 WIB)”.

Direktorat SDM dan Umum di PT Petrokimia Gresik merupakan unit kerja paling terdekat dengan komunikasi antar manajemen dengan karyawan maupun manajemen dengan *stakeholders* perusahaan, yang dimana Direktur SDM dan Umum membawahi Kompartemen Sekretaris Perusahaan dan Kompartemen Umum yang banyak melakukan komunikasi secara langsung dengan *stakeholders* perusahaan karena apa yang dikomunikasikan oleh masing-masing departemen ke eksternal juga dipengaruhi apa yang dikomunikasikan di internal.

Pernyataan tersebut berkaitan dengan faktor kepuasan komunikasi yaitu kepuasan dengan kemampuan seseorang untuk perbaikan. Faktor ini mencakup hal-hal sebagai tempat di mana komunikasi seharusnya disempurnakan, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Kepuasan dengan bermacam-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan sangat berhubungan dengan kepuasan komunikasi organisasi.

Ketiga wawancara tersebut merupakan fakta-fakta yang turut mempengaruhi faktor-faktor kepuasan komunikasi organisasi. Muhammad, (2009 : 88) mengungkapkan bahwa kepuasan komunikasi tidak terikat pada efektivitas pesan, melainkan sebuah pengalaman komunikasi bersyarat yang terpenuhi maka kepuasan akan muncul. Jika informasi dikomunikasikan sesuai dengan seperti yang kita harapkan dan kita inginkan maka kita akan mengalami kepuasan dengan komunikasi.

Perlu diketahui bahwa tidak semua jajaran Direktur baru di PT Petrokimia Gresik adalah karyawan PT Petrokimia Gresik dulunya. Ada yang berasal dari PT Pupuk Indonesia Pangan, Bank BRI Syariah, Puri Petroleum Resource, dan PT Kaltim Industrial Estate. Direktur SDM dan Umum PG saat ini juga tidak berasal dari PT Petrokimia Gresik, melainkan berasal dari PT Puri Petroleum Resource.

Perbedaan gaya komunikasi pimpinan PT Petrokimia Gresik layak dikaji dan diteliti karena sebuah kemajuan dari korporasi atau perusahaan juga ditentukan oleh gaya komunikasi pimpinan yang dimana selama 44 tahun PG berdiri selalu bertumbuh hingga kini menjadi *leading sector* di bidang pertanian dan ketahanan pangan. Menurut wawancara dengan Widodo Heru S, selaku Kepala Bagian Media Penerbitan dan Dokumentasi, Departemen Humas PG, mengatakan bahwa PG membentuk budaya yang baru mengenai kepemimpinan yang diawali oleh gaya komunikasi pimpinan PG itu sendiri terutama pada Direktorat SDM dan Umum yang menjadi ujung tombak perusahaan untuk berkomunikasi dengan para *stakeholders* nya.

Penelitian ini akan mencari hubungan gaya komunikasi pimpinan Direktorat SDM & Umum PT Petrokimia Gresik yang berada di bawah naungan Direktur SDM & Umum PG terhadap kepuasan komunikasi karyawan yang berada di bawah naungan Direktorat SDM & Umum PG. Kinichi (dalam Puspasari, 2014 : 1) mengatakan bahwa dalam hubungannya dengan organisasi perusahaan, gaya komunikasi menggunakan komunikasi sebagai alat penyampai pesan yang berkaitan dengan kepuasan

komunikasi karyawan sebagai pihak yang dikontrol oleh pimpinan dan pernyataan tersebut mendukung peneliti untuk memahami bahwa terdapat hubungan antara gaya komunikasi pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan.

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Fiona Puspita Dewi, Universitas Kristen Petra Surabaya yang meneliti mengenai gaya komunikasi pemimpin PT Fition yang dipimpin lebih dari satu pemimpin pada tahun 2012 dan oleh Winda Puspasari, Universitas Kristen Petra Surabaya yang meneliti mengenai pengaruh gaya komunikasi *center director* terhadap kepuasan komunikasi karyawan Malang Town Square. Bedanya dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah pada subjek dan jumlah sampel yang diambil serta perusahaan yang milik swasta bukan milik negara. Hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pimpinan dengan gaya komunikasi *controlling* tidak memiliki pengaruh yang terlalu tinggi karena karyawan lebih memilih untuk berdiskusi terlebih dahulu dengan sesama teman sekerjanya.

Maka dari berbagai pemaparan diatas, peneliti ingin meneliti mengenai hubungan gaya komunikasi pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan di Direktorat SDM & Umum PT Petrokimia Gresik. Hal ini dikarenakan karyawan melalui beberapa wawancara merasakan perubahan gaya komunikasi pimpinan mereka yang baru dengan yang lama karena tentu berbeda terlebih lagi jika dulunya para Direktur tersebut bukan berasal dari PT Petrokimia Gresik yang pastinya akan

mempengaruhi proses komunikasi organisasi di PT Petrokimia Gresik.

I.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah berdasarkan latar belakang adalah:
“Apakah Terdapat Hubungan Antara Gaya Komunikasi Pimpinan Dengan Kepuasan Komunikasi Karyawan Direktorat SDM & Umum PT Petrokimia Gresik?”

I.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara gaya komunikasi pimpinan dengan kepuasan komunikasi karyawan Direktorat SDM & Umum PT Petrokimia Gresik.

I.4 Batasan Masalah

- a. Subjek penelitian adalah karyawan di Direktorat SDM & Umum PT Petrokimia Gresik.
- b. Objek penelitian adalah hubungan gaya komunikasi pimpinan dan kepuasan komunikasi karyawan Direktorat SDM & Umum PT Petrokimia Gresik.
- c. Tempat penelitian adalah di PT Petrokimia Gresik yang terletak di Jl. Jenderal Ahmad Yani, Gresik, Jawa Timur, dengan mengambil beberapa sampel dari total keseluruhan karyawan.

I.5 Manfaat Penelitian

I.5.1 Manfaat Akademis

Mampu menambah referensi dan pengembangan teori mengenai komunikasi organisasi khususnya di bidang gaya komunikasi pimpinan dan kepuasan komunikasi karyawan.

I.5.2 Manfaat Praktis

Menjadi masukan bagi PT Petrokimia Gresik untuk semakin berkembang dalam mengelola manajemen, khususnya meningkatkan kepuasan komunikasi karyawan dan organisasi.