

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang digunakan manusia dalam berinteraksi dengan sesama, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam kehidupan berorganisasi. Dalam organisasi, komunikasi merupakan alat yang berperan sebagai penghubung serta pembangkit motivasi antar setiap anggota sehingga sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik. Proses komunikasi yang efektif merupakan syarat terjalinnya kerjasama yang baik antar sesama anggota untuk mencapai tujuan organisasi (Mulawarman & Yeni, 2014).

Komunikasi dalam organisasi atau perusahaan terjadi dalam dua konteks, yaitu komunikasi eksternal dan komunikasi internal. Komunikasi eksternal merupakan kegiatan komunikasi antara organisasi dengan khalayak yang statusnya di luar lingkup organisasi. Komunikasi eksternal diperlukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh organisasi bagi lingkungan sekitar. Sedangkan komunikasi internal adalah kegiatan komunikasi dalam lingkup internal organisasi yaitu karyawan atau khalayak internal organisasi. Komunikasi internal mempunyai beberapa jenis yaitu komunikasi internal secara vertikal, horizontal maupun diagonal, di dalamnya sering terjadi kesulitan yang menyebabkan tidak efektifnya komunikasi.

Komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah komunikasi yang berjalan dua arah (*two way communications*). Tidak hanya di lingkungan antar personal tetapi juga di semua level komunikasi termasuk komunikasi organisasi.

Penyampaian pesan baik verbal maupun non verbal sangat mempengaruhi terhadap *feedback* atau umpan balik yang disampaikan. Komunikasi sangat diperlukan terutama dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Tujuan yang hendak dicapai, strategi yang hendak dijalankan, keputusan yang hendak dilaksanakan, rencana yang harus direalisasikan, serta program kerja dalam organisasi akan berjalan dengan baik dan efektif dan memerlukan hubungan serta kerjasama yang harmonis sehingga memerlukan proses komunikasi yang baik antar individu organisasi agar tujuan dapat tercapai (Maharani, 2014).

Komunikasi organisasi memerlukan manajemen komunikasi yang baik dan terorganisir agar setiap tugas dapat terlaksana dan bisa mewujudkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Banyak pandangan dan pengertian mengenai komunikasi organisasi oleh para ahli yang dapat memperkuat terjadinya komunikasi internal yang baik dalam organisasi. Hasil penelitian Restu, *et al.* (2015) menunjukkan bahwa ada pengaruh komunikasi internal dan disiplin kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebesar 96,90% komunikasi internal dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh dari variabel lain di luar variabel komunikasi internal dan disiplin kerja sebesar 3,10%.

Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuannya, harus mempunyai bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang atau karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti dikutip oleh Rahmad (2015) tanpa kemampuan yang baik dari karyawan, tujuan yang ditetapkan tidak akan pernah

tercapai. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang tidak berusaha maksimal dalam pekerjaannya, sehingga target yang ditetapkan dalam perusahaan tidak tercapai. Dalam kondisi inilah komunikasi organisasi menjadi strategis untuk dibahas.

Komunikasi dalam perusahaan memiliki tiga saluran atau bentuk yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi horizontal (*sideways communication*) yaitu komunikasi antar karyawannya. Dalam hal tersebut peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam keberlangsungan organisasi. Gaya komunikasi pimpinan pun dapat berpengaruh mendorong anggota organisasi untuk berkomunikasi secara terbuka, rileks, dan saling bertukar pikiran antar sesama anggotanya. (Azura: 2017). Gaya komunikasi pemimpin adalah perilaku komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau cara pimpinan berkomunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu.

Penelitian oleh Nurina (2015) mengenai pengaruh gaya komunikasi menunjukkan beberapa variabel yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal pimpinan yang masing-masing memiliki tiga indikator yaitu komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi horizontal berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Total pengaruh kedua variabel yaitu komunikasi informal pimpinan atau nilai determinasi adalah 73,3% dan sisanya sebesar 26,7% dipengaruhi faktor lain. Hal tersebut menunjukkan jika variabel mengenai gaya komunikasi pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Untuk itu jika dilihat dari

segi kepuasan dan faktor lainnya memungkinkan gaya komunikasi pemimpin berpeluang untuk mempengaruhi faktor lain yang ada pada karyawan.

Masalah komunikasi organisasi yang kurang lancar menyebabkan arus informasi yang terhambat. Tidak adanya umpan balik dari bawahan ke atasan menjadikan sistem komunikasi perusahaan yang kaku dan mengakibatkan manajemen bawah menjadi tidak berkembang. Perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan oleh karyawan saat bekerja menjadi masalah yang harus dihadapi oleh perusahaan karena perilaku yang kurang produktif bisa merugikan perusahaan, salah satunya yaitu terjadi *turnover intentions*.

Turnover intentions pun cenderung berpotensi pada kelangsungan berorganisasi. *Turnover* merupakan dampak terburuk dari ketidak mampuan suatu organisasi dalam mengelola kemampuan individu, sehingga individu memiliki intensi pindah kerja yang tinggi. (Susilowati & Agung:2017). Tsani (2016) menyebutkan bahwa tingkat *turnover* karyawan dikategorikan tidak baik jika sudah melebihi 10% pertahun dari jumlah total karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang merasa kurang puas dengan pemimpin dan apa yang mereka dapat dari perusahaan memutuskan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun berbagai kelompok sangat tergantung dengan kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi. Mutu atau kualitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi

menyelenggarakan berbagai kegiatan terutama terlihat dalam kinerja pegawainya. (Benedict: 2016)

Peran pemimpin sangat diperlukan khususnya dalam proses perubahan. Gaya komunikasi pemimpin dinilai untuk merubah budaya lama ke budaya baru guna mencapai keefektifan dan kesuksesan organisasi. Gaya komunikasi pemimpin menurut Siagian (dikutip Benedict:2016) merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Bass mengatakan (dikutip oleh Darmawati: 2007) budaya organisasi dan kepemimpinan saling berhubungan untuk mengatasi situasi sulit yang dihadapi perusahaan dengan menjadikan pemimpin sebagai panutan (*role model*) dan menginspirasi karyawan untuk berpartisipasi dalam perubahan atau perubahan manajemen.

Studi kualitatif yang dilakukan Handayani (2016) mengenai gaya kepemimpinan yang berbeda akibat *management change* dan perannya dalam menangani krisis menghasilkan bahwa gaya komunikasi dan kepemimpinan yang diterapkan kepada anak buah atau bawahan memberikan pengaruh pada budaya dan kinerja bawahan. Pola komunikasi pada kepemimpinan A adalah berjenjang dan bersifat satu arah yaitu komunikasi kebawah dan cenderung otoriter, sementara gaya kepemimpinan setelah pergantian manajemen yaitu kepemimpinan B menggunakan gaya yang demokratis dengan tujuan melibatkan semua pihak. Sebelum pergantian manajemen, organisasi terancam kehilangan pegawainya yang kompeten jika pemimpin sebagai *role model* tidak mampu

menerapkan gaya komunikasi dan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Fungsi dan peran komunikasi organisasi serta gaya komunikasi pemimpin juga bergerak pada organisasi atau perusahaan yang mempunyai peran penting kepada *stakeholder*-nya, salah satunya lembaga atau perusahaan swasta. Sebagai fungsi sosial, perusahaan swasta berhubungan langsung dengan konsumennya memberikan kontribusi dan pelayanan serta produk yang baik kepada konsumennya. Dalam hal tersebut, tidak lepas dari peran karyawan perusahaan untuk melayani dan menciptakan citra positif dengan maksimalnya produk yang dipasarkan dan diperhitungkan untuk para konsumen perusahaan. Manajer sangat berperan penting dalam menjaga dan membentuk komunikasi yang baik antar karyawan maupun antara manajer dan karyawan itu sendiri. Gaya komunikasi yang dimiliki hendaknya bisa membawa karyawan ataupun staf ke dalam perubahan yang positif sehingga mereka bisa berkembang dan merasa puas bekerja dalam perusahaan.

Salah satu perusahaan yang menerapkan perubahan dalam hal kepemimpinan adalah PT. Rohde & Schwarz Indonesia. Peran PT. Rohde & Schwarz Indonesia memiliki sistem manajemen yang menekankan pada perubahan organisasinya, yaitu pergantian manajer atau kepala divisi dengan struktur organisasi yang lebih jelas. Divisi *Finance* misalnya, anggota divisi tersebut sebelum adanya pergantian pemimpin divisi, masih mengikuti budaya organisasi lama yaitu sistem kepemimpinan yang satu arah, para staf hanya bekerja sesuai perintah dan jarang sekali adanya *feed back* atau umpan balik dari

karyawan ke pihak *division head* atau kepala divisi. Arus komunikasi yang kurang menyebabkan beberapa karyawan menjadi lambat dalam proses kinerja karyawan itu sendiri. PT. Rohde & Schwarz Indonesia menyadari pentingnya menjaga pola komunikasi dan lingkungan kerja yang dua arah agar terciptanya komunikasi dua arah dan menjadikan karyawan lebih produktif dalam bekerja.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan (Kevin: 2017). Bagi PT. Rohde & Schwarz Indonesia *turnover intention* juga menjadi salah satu masalah yang dihadapi oleh perusahaan dikarenakan adanya kasus krisis perusahaan yang melibatkan petinggi atau direktur PT. Rohde & Schwarz Indonesia, maka beberapa karyawan mengundurkan diri karena kurangnya komunikasi dari manajer mereka yang menyebabkan peningkatan jumlah *turnover* dari dua orang yang keluar dalam divisi *Finance* pada tahun 2016-2017 kemudian meningkat menjadi tiga orang pada tahun 2018-2019. *Management change*-pun dilakukan PT. Rohde & Schwarz Indonesia yaitu dengan mendatangkan kepala divisi baru divisi *Finance* guna meningkatkan motivasi dan menjalin komunikasi dua arah agar produktivitas karyawan dalam bekerja lebih meningkat. Dengan adanya *management change* diharapkan mampu meningkatkan *sense of belonging* antara staf dan atasan dalam segi komunikasi, hubungan dan keterbukaan dalam menyampaikan ide-ide serta keluhannya agar tingkat *turnover* intensi dalam divisi tersebut tidak meningkat.

Peneliti telah melakukan pengamatan pada tahap awal mengenai *management change* yang dilakukan PT. Rohde & Schwarz Indonesia yaitu pada

divisi *Finance*. Pada awal mula gaya kepemimpinan dan proses komunikasi dilakukan secara satu arah, staf *Finance* hanya menerima perintah dari manajemen untuk membuat laporan keuangan setiap harinya tanpa adanya *feed back* atau diskusi serta *brain storming* para staf. Terlebih adanya kasus yang melibatkan direktur utama PT. Rohde & Schwarz Indonesia yaitu Erwin Arief yang terlibat kasus suap Badan Keamanan Laut Negara (Bakamla) yang saat ini sudah divonis dan ditetapkan sebagai tersangka kasus suap oleh KPK. Berdasarkan kasus dan permasalahan internal yang terjadi, beberapa orang karyawan yang tidak terlibat menjadi sungkan dan mengundurkan diri karena tidak adanya komunikasi mengenai pengeluaran dan pemasukan uang perusahaan pada divisi *Finance* sehingga menimbulkan *turnover intention* atau pergantian karyawan yang cukup tinggi. Mengingat PT. Rohde & Schwarz Indonesia adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang produsen alat uji dan pengukuran alat komunikasi elektronik yang terkemuka, serta mendukung kinerja alat aplikasi perusahaan dan Negara, tentu memiliki peran penting dalam melayani konsumennya dan hal tersebut tidak lepas dari peran karyawan atau staf PT. Rohde & Schwarz Indonesia.

Dalam hal pelayanannya, PT. Rohde & Schwarz Indonesia merupakan perusahaan yang selalu menghitung pemasukan dan pengeluaran perusahaan yang jelas, dan tentunya hal tersebut tidak lepas dari peran divisi *finance* agar terdapat laporan untung rugi yang jelas dari perusahaan kepada direktur dan para pemegang saham. Berdasarkan laporan tahunan jumlah karyawan pada divisi *Finance* sampai tahun 2018 adalah 29 orang dengan satu orang manajer. Peneliti

melihat bahwa arus komunikasi dan gaya kepemimpinan setelah adanya *management change* sangat penting terhadap tingkat kinerja dan *turnover* karyawan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti mengenai gaya komunikasi pemimpin setelah masa *management change* dalam menangani tingkat kinerja dan *turnover intention* karyawan sebagai topik utama dalam penelitian.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: apakah ada pengaruh antara gaya komunikasi pemimpin terhadap tingkat kinerja dan *turnover intention* karyawan divisi *Finance* pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya komunikasi pemimpin divisi *Finance* terhadap tingkat kinerja karyawan setelah adanya *management change*.
- b. Untuk menganalisis pengaruh gaya komunikasi pemimpin divisi *Finance* terhadap tingkat *turnover intention* setelah adanya *management change*.

1.4. Signifikansi Penelitian

a. Signifikansi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu komunikasi khususnya di bidang komunikasi organisasi mengenai gaya komunikasi kepemimpinan.

b. Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat praktis berupa masukan bagi PT. Rohde & Schwarz Indonesia untuk menyempurnakan strategi sumber daya manusia dalam mengembangkan manajer dan membuat program pengawasan kinerja dan *turnover intention*.

c. Signifikansi Sosial

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan referensi mengenai komunikasi organisasi dan gaya komunikasi pemimpin yang terjadi akan mempengaruhi tingkat kinerja dan *turnover intention* karyawan dalam bekerja, selain itu menambah wawasan pengetahuan tentang jenis komunikasi internal yang harus dibangun dan dikembangkan dalam sebuah organisasi.

1.5. Landasan Teori

1.5.1. Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma positivistik, yang dilandasi pada suatu asumsi bahwa suatu gejala dapat diklasifikasikan, dan hubungan gejala bersifat kausal (sebab-akibat), maka peneliti dapat melakukan penelitian dengan

memfokuskan kepada beberapa variabel saja. Variabel dalam penelitian ini dianalisis melalui metode yang melibatkan pengujian hipotesis dimana hipotesis dideduksi dari hipotesis lain yang tingkat penelitiannya lebih tinggi.

Dalam penelitian ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan serta pengaruh antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan (Sugiyono, 2015). Penelitian ini menggunakan kerangka deduktif, dimulai dari pembentukan kerangka teori lalu membuat hipotesis yang kebenarannya akan diakui sebagai fakta.

Komunikasi organisasi merupakan suatu kegiatan organisasi bagi ruang lingkup internal atau karyawannya, yaitu menyangkut kinerja dan loyalitas. Dengan adanya komunikasi internal dari seorang pimpinan akan mempengaruhi pengetahuan, sikap dan perilaku dari individu internal dalam organisasi. Menurut Sugiyono (2015), komunikasi dipengaruhi oleh tujuh model paradigma kuantitatif khususnya untuk penelitian survei. Salah satu yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma ganda dengan dua variabel dependen. Untuk mencari besarnya hubungan antara X dan Y_1 , dan X dengan Y_2 digunakan teknik korelasi sederhana.

1.5.2. *State of The Art*

Penyusunan penelitian ini mengambil beberapa referensi penelitian sebelumnya termasuk jurnal-jurnal yang berhubungan dengan penelitian ini.

Tabel 1.1 Referensi penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

NO	Penelitian	Pembahasan
1.	Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Laissez Faire dengan <i>Turnover Intention</i> (Studi Kasus Pada Perusahaan Pembiayaan) Peneliti Dini Kurniawati Lokasi Universitas Indonesia Tahun 2012 Nama Jurnal <i>Universitas Indonesia Journal</i>	<u>Hasil Penelitian</u> Jurnal ini meneliti gaya komunikasi pimpinan yaitu terdapat beberapa gaya transaksional, <i>laissez faire</i> dan transformasional, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki hubungan yang negatif dengan <i>turnover intention</i>, sedangkan gaya kepemimpinan <i>laissez faire</i> memiliki hubungan positif yang signifikan dengan <i>turnover intention</i>. <u>Alasan Menjadi Tinjauan Penelitian</u> Pembahasan mengenai gaya komunikasi kepemimpinan dengan tingkat <i>turnover</i> karyawan memperkuat penelitian ini akan pentingnya komunikasi dua arah serta umpan balik atau <i>feed back</i> juga diperlukan dalam suatu organisasi untuk menjaga individu internal dalam organisasi agar lebih maksimal dalam bekerja dan mencapai hasil yang baik. Meskipun disampaikan dalam variabel penelitian yang berbeda, namun hasilnya memiliki dampak untuk memperkuat penelitian.
2	Tanggapan Karyawan terhadap Gaya Komunikasi Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Peneliti Rezky Ariyani Lokasi Universitas Hasanudin Makassar Indonesia Tahun 2013 Nama Jurnal	<u>Hasil Penelitian</u> Jurnal tersebut meneliti tentang gaya komunikasi pimpinan PTPN yang ditunjukkan dengan gaya komunikasi <i>Equalitarian Style</i> dan tanggapan karyawan bahwa mayoritas mereka setuju bahwa gaya komunikasi yang telah digunakan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para karyawan. <u>Alasan Menjadi Tinjauan Penelitian</u>

	<i>e-journal</i> Universitas Hasanudin.	Pembahasan mengenai tanggapan karyawan terhadap gaya komunikasi yang digunakan pimpinan terhadap karyawan, memperkuat penelitian tentang gaya komunikasi pimpinan. Tetapi pada jurnal tersebut terdapat dua variabel penyebab yang menghasilkan satu variabel akibat, dan pengaruhnya positif sehingga peneliti menjadikan jurnal sebagai rujukan dan penelitian juga dengan metode kuantitatif dengan cara deduktif menemukan permasalahan. Tetapi masih terdapat faktor lain atau variabel lain yang belum diteliti.
--	---	--

Dari *state of the art* di atas, penelitian ini tidak jauh berbeda. Penelitian ini berfokus pada gaya komunikasi pemimpin, tetapi hubungan dan pengaruh antar variabelnya menggunakan variabel lain yang belum diteliti, serta teori dan metode yang digunakan berbeda dengan penelitian. Hal diatas digunakan sebagai referensi dan penguat data untuk peneliti melakukan penelitian selanjutnya.

1.5.3. Teori Penelitian

1.5.3.1. Komunikasi Organisasi

Istilah organisasi berasal dari bahasa latin *organizare*, yang secara harfiah berarti panduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya bergantung. Everet M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Robert Bonnington dalam buku *Modern Business* mendefinisikan organisasi

sebagai sarana manajemen mengkoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang. (Ariyani:2013). Susunan organisasi dapat dibentuk oleh bagaimana manusia saling berinteraksi dalam cara yang beragam.

Menurut De Vito (Dikutip Ariyani: 2013) dalam berkomunikasi terdapat arus komunikasi yang terjadi. Arus komunikasi itu sendiri merupakan penyaluran segenap informasi, emosi dan keinginan yang menyangkut semua unsur tugas karyawan dan relasi-relasi pribadi. Arus informasi dapat berupa:

a. Komunikasi ke Atas

Merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Jenis komunikasinya mencakup: (1) kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan artinya, apa yang sedang terjadi di pekerjaan, seberapa jauh pencapaiannya, apa yang masih harus dilakukan dan masalah lain yang serupa; (2) masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum terjawab; (3) berbagai gagasan untuk perubahan dan saran-saran perbaikan; (4) perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan mengenai organisasi, pekerjaan itu sendiri, pekerjaan lainnya dan masalah lain yang serupa.

b. Komunikasi ke Bawah

Merupakan pesan yang dikirim dari hirarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Sebagai contoh, pesan yang dikirim pimpinan kepada karyawannya, bersamaan dengan pemberian perintah biasanya dibarengi dengan penjelasan prosedur, tujuan dan lainnya. Para pemimpin juga bertanggungjawab untuk memberi penilaian kepada karyawannya dan memotivasi mereka, semuanya

mengatasnamakan produktivitas dan demi kebaikan organisasi secara keseluruhan.

c. Komunikasi Lateral atau horizontal

Pesan antara sesama; pimpinan ke pimpinan, karyawan ke karyawan. Pesan semacam ini bisa bergerak di bagian yang sama dalam organisasi atau mengalir diantarbagian. Komunikasi lateral memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini membantu organisasi.

1.5.3.2. Proses Berorganisasi

Teori Weick tentang organisasi sangat penting dalam komunikasi. Organisasi bukanlah susunan yang terbentuk oleh posisi dan peranan, tetapi oleh aktivitas komunikasi. Organisasi itu sendiri merupakan sesuatu yang dicapai manusia melalui sebuah proses komunikasi yang berkelanjutan. Ketika manusia melakukan interaksi sehari-hari kegiatan mereka menciptakan organisasi. Semua perilaku dihubungkan karena perilaku seseorang bergantung pada perilaku orang lain. (Littlejohn & Foss: 2018).

Teori *Organizing Weick* juga signifikan dalam penelitian ini sebab menurutnya komunikasi adalah *human organizing* dan memberikan pemahaman rasional bagaimana mengorganisir orang. Organisasi tidak membuat struktur dari posisi dan peran, namun aktivitas komunikasi. Aktivitas organisasi mengisi fungsi untuk mengurangi ketidakpastian informasi. Menurut Weick, semua informasi dari lingkungan sekitar bersifat ambigu pada beberapa tingkatan. Proses

menghilangkan kesamaran adalah proses yang berkembang dengan tiga bagian yaitu pembuatan (*enactmen*), pemilihan (*selection*) dan penyimpanan (*retention*).

Kegiatan berorganisasi berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian informasi. Istilah Weick adalah *equivocality* atau ketidakpastian, kesulitan, ambiguitas, dan kurangnya keterdugaan. Semua informasi dari lingkungan organisasi bersifat ambigu atau samar pada beberapa tingkatan dan kegiatan organisasi dirancang untuk mengurangi ketidakpastian. Tingkat *equivocality* akan berbeda dalam setiap situasi, tetapi sering kali cukup besar dan untuk menguranginya akan memerlukan implikasi organisasi yang besar.

Secara singkat teori *enactment* berpendapat bahwa organisasi memiliki karakteristik kompleksitas dan perubahan lingkungan yang dipersepsikan manajemen secara kolektif. Setiap organisasi memiliki kompleksitas dan lingkungan yang berbeda-beda tergantung persepsi mereka terhadap ketidakpastian lingkungan. Kompleksitas dan perubahan lingkungan menuntut para pengambil keputusan (manajer) untuk menyiapkan respon yang baik atas persepsi terhadap ketidakpastian lingkungan. Weick menambahkan jika lingkungan organisasi semakin kompleks dan sulit dikelola, maka organisasi hanya bisa bereaksi berdasarkan pengalaman para manajemen dalam krisis dan ketidakpastian tersebut.

Penetapan (*enactment*) adalah definisi tentang situasi, atau menyatakan adanya informasi yang samar-samar dari luar. Proses kedua adalah pemilihan (*selection*), dimana anggota organisasi menerima beberapa informasi sebagai

suatu relevan dan menolak informasi lain. Pemilihan bertujuan untuk mempersempit bidang dan menghilangkan pilihan yang tidak ingin dihadapi oleh pelaku pada saat itu. Proses ketiga adalah penyimpanan (*retention*), dimana hal-hal tertentu akan disimpan untuk penggunaan di masa mendatang. Informasi yang disimpan digabungkan pada kesatuan informasi yang sudah ada untuk menjaankan organisasi. Setelah terjadi penyimpanan, anggota organisasi menghadapi sebuah titik pilihan (*choice point*).

Saat manusia berkomunikasi untuk mengurangi ketidakpastian, mereka menjalani sebuah rangkaian siklus perilaku (*behavior cycles*) atau kebiasaan yang memungkinkan kelompok menjelaskan segala sesuatunya. Dalam sebuah siklus perilaku, tindakan anggota diatur oleh aturan tindakan (*assembly rules*) yang menuntun pilihan kebiasaan yang digunakan untuk menyelesaikan proses yang sedang dijalankan (pembuatan, pemilihan, atau penyimpanan). Aturan-aturan tersebut merupakan kriteria dimana anggota organisasi memutuskan apa yang harus dilakukan untuk mengurangi kesamaran/ketidakpastian.

Elemen-elemen dasar dari model Weick, yaitu lingkungan, kesamaran, pembuatan, pemilihan, penyimpanan, titik pilihan, siklus perilaku, dan aturan tindakan semuanya berkontribusi terhadap pengurangan kesamaran. Elemen ini bekerja bersama dalam sebuah sistem, masing-masing elemen ini saling berhubungan.

a. Asumsi Dasar

Asumsi mendasar Teori Informasi Organisasi (Weick 1979 dalam John & Foss 2018) yaitu organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi: informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda dalam hal ketidakjelasan. Organisasi manusia terlibat di dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi.

- Asumsi pertama menyatakan bahwa organisasi bergantung pada informasi agar dapat berfungsi efektif dan mencapai tujuan.
- Asumsi kedua berfokus pada ambiguitas yang ada dalam informasi
- Asumsi ketiga menyatakan bahwa organisasi mulai dalam aktivitas kerja sama untuk membuat informasi yang diterima dapat lebih dipahami.

b. Konsep kunci

Menurut Weick teori berisi sejumlah konsep kunci yang sangat penting mencakup: Lingkungan informasi yaitu jumlah total dan ketidakjelasan informasi. Aturan yaitu panduan untuk menganalisis. Siklus yaitu tindakan, respon dan penyesuaian.

1.5.3.3. **Gaya Komunikasi**

Gaya komunikasi (*communication style*) merupakan seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviours that are used in a given situation*). Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi

tertentu. Gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud dari pengirim kepada penerima. (Sendjaja *et al*: 2015). Menurut Northouse (2013) menekankan pendekatan gaya pada perilaku pemimpin yaitu karakteristik kepribadian dan pendekatan ketrampilan yang menekankan pada kecakapan pemimpin. Pendekatan gaya berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana mereka bertindak. Intinya gaya komunikasi pemimpin yang efektif adalah **gaya komunikasi yang bisa mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan, serta menyesuaikan cara berkomunikasi untuk bisa memenuhi kebutuhan itu.**

Comstock dan Higgins dikutip Liliweri (2011:310) menelaah gaya komunikasi yang dikemukakan oleh klasifikasi Norton ke dalam empat kategori yaitu: (1) Gaya kooperatif, yaitu gaya yang membahas orientasi sosial dan tugas. (2) Gaya Prihatin, yaitu gaya yang relatif bersahabat namun selalu menampilkan perasaan cemas dan kepatuhan. (3) Gaya Sosial, yang digambarkan sebagai gaya ekspresif, dominan, gaya dramatis dan gaya tepat. (4) Gaya Kompetitif, gaya yang tepat atau gaya standar, ekspresif, tidak terbuka terhadap isu-isu personal dan lebih suka tampil dominan dan berargumentasi. Sedangkan Heffner mengklasifikasikan ulang **gaya komunikasi dari McCallister dikutip Liliweri (2011:310) ke dalam tiga gaya:**

- a. Gaya pasif (*passive style*), gaya seseorang yang cenderung menilai orang lain selalu benar dan lebih penting daripada diri sendiri.

- b. Gaya tegas (*assertive style*), gaya seseorang berkomunikasi secara tegas mempertahankan dan membela hak-hak sendiri demi mempertahankan hak-hak untuk orang lain.
- c. Gaya agresif (*aggressive style*) gaya seorang individu yang selalu membela hak-haknya sendiri, merasa superior dan suka melanggar hak orang lain dan selalu mengabaikan perasaan orang lain.

Berdasarkan gaya komunikasi tersebut tersusun beberapa indikator dari gaya komunikasi, kenyataan menunjukkan bahwa sangat sedikit orang yang berkomunikasi dengan tiga gaya secara serentak, yang pasti setiap orang akan melakukan kombinasi gaya komunikasi yang disesuaikan dengan konteks.

1.5.3.4. *The Equalitarian Style*

The Equalitarian Style of communication ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two way communication*). Tindak komunikasi dilakukan secara terbuka yang artinya setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Aspek gaya komunikasi *Equalitarian Style* menurut Pace (2006) dikutip oleh Azura (2017):

1. Keakraban: kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan, keakraban seorang pemimpin kepada karyawan merupakan hal yang penting dalam lembaga perusahaan. Fakta membuktikan bahwa pekerjaan

yang tidak dapat diselesaikan oleh seorang karyawan akan dibantu pimpinan atau karyawan lain yang mempunyai kelonggaran waktu.

2. Pengertian: tindak komunikasi dilakukan secara terbuka, artinya setiap karyawan dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap karyawan mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Pimpinan yang menggunakan gaya komunikasi ini adalah pemimpin yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain baik secara pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan.
3. Kesupelan: seorang pemimpin yang pandai menyesuaikan diri dan luwes serata pandai bergaul terhadap karyawannya.

1.5.3.5. *Turnover Intention*

Turnover intention didefinisikan sebagai keinginan untuk pindah atau kecenderungan sikap serta tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. (Kurniawati: 2012). Kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* diantaranya yaitu keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Sumber literatur *turnover* berakar dari ilmu psikologi, sosiologi dan ekonomi.

Menurut Sianipar dalam Rismayanti *et. al* (2018) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut meliputi:

- a. Tingginya tingkat absensi: Karyawan yang memiliki *turnover intention* biasanya cenderung meningkatkan absensinya, hal itu terjadi karena dalam fase tersebut tingkat tanggung jawab karyawan sudah sangat berkurang dibanding sebelumnya.
- b. Malas bekerja: karyawan yang memiliki *turnover intention* akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lain yang dipandang mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.
- c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja: berbagai pelanggaran tata tertib dalam lingkungan kerja sering dilakukan karyawan yang memiliki *turnover intention*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- d. Peningkatan protes terhadap atasan: karyawan yang memiliki *turnover intention*, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

1.5.3.6. **Tingkat Kinerja**

Menurut Navi O'Reilly dalam Ruliana (2014), terdapat hubungan antara kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi. Contohnya, kinerja divisi *finance and accounting* akan lebih efisien karena mereka menjalin

komunikasi yang saling mendukung dan saling menyemangati satu sama lain. Karyawan juga sering melakukan komunikasi saat bekerja maupun di luar jam kerja. Kualitas komunikasi yang baik dan intensitas komunikasi yang cukup membuat kinerja divisi lebih efisien.

Dharma dalam Rismayanti *et. al* (2018) menyebutkan penilaian kinerja meliputi:

a. Kuantitas

Yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai karyawan. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas

Yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitas mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

c. Ketepatan waktu

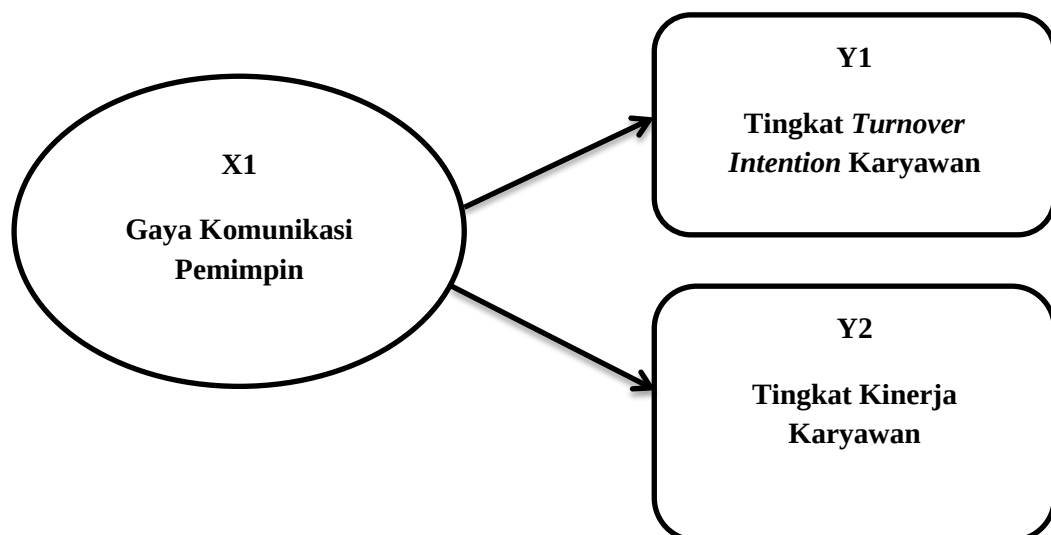
Sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian kegiatan.

Dari penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memegang kendali mengenai baik-buruknya kinerja karyawannya. Oleh karena itu komunikasi merupakan kebutuhan primer organisasi yang tidak hanya dalam bentuk verbal tetapi juga dalam bentuk non verbal. Komunikasi dalam organisasi merupakan

suatu yang penting dalam sistem pengendalian. Pada hakikatnya untuk mencapai sebuah tujuan melalui kinerja karyawan sehingga memperoleh kepuasan komunikasi dalam organisasi.

1.5.4. Kerangka Berfikir

Berdasarkan pemaparan teori di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar: 1.1 Kerangka Berfikir Penelitian

Dalam penelitian ini dapat ditarik beberapa variabel penelitian yang dijelaskan dalam kerangka berfikir, yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh gaya komunikasi pemimpin (X1) terhadap tingkat *turnover intention* karyawan (Y1) dan tingkat kinerja karyawan (Y2).

1.6.Hipotesis

Kesimpulan sementara dalam penelitian ini adalah:

H1: Ada pengaruh yang signifikan antara gaya komunikasi pemimpin terhadap tingkat *turnover intention* karyawan.

H2: Ada pengaruh yang signifikan antara gaya komunikasi pemimpin terhadap tingkat kinerja karyawan.

1.7.Definisi Konseptual

1.7.1. Gaya Komunikasi Pemimpin (X1)

Merupakan karakteristik kepribadian dan pendekatan ketrampilan yang menekankan pada kecakapan pemimpin. Pendekatan gaya berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana mereka bertindak. (Northouse: 2013) Gaya komunikasi pemimpin adalah suatu gaya komunikasi yang bisa mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan, serta menyesuaikan cara berkomunikasi untuk bisa memenuhi kebutuhan karyawan. *The Equalitarian Style* adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan informasi secara verbal maupun lisan dan mempunyai pemikiran terbuka yang artinya setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal.

1.7.2. Tingkat *Turnover Intention* Karyawan (Y1)

Turnover intention didefinisikan sebagai keinginan untuk pindah atau kecenderungan sikap serta tingkat dimana seorang karyawan memiliki

kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. (Kurniawati: 2012). *Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, yaitu: tingginya tingkat absensi, malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja dan peningkatan protes terhadap atasan.

1.7.3. **Tingkat Kinerja Karyawan (Y2)**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Ruliana: 2015). Tingkat kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan karyawan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas seperti standar, hasil kerja, target atau sasaran serta kriteria penyelesaian tugas yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tingkat kinerja karyawan divisi *Finance* PT. Rohde & Schawarz Indonesia diukur berdasarkan setelah karyawan memperoleh informasi atau komunikasi dari pemimpin.

1.8. **Definisi Operasional**

Operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.8.1. **Gaya Komunikasi Pimpinan**

Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya komunikasi pemimpin divisi *finance* PT. Rohde & Schawarz Indonesia adalah sebagai berikut:

- Gaya komunikasi agresif
- Gaya komunikasi pasif
- Gaya komunikasi asertif
- Keakraban
- Pengertian
- Kesupelan

1.8.2. **Tingkat *Turnover Intention* Karyawan**

Indikator dalam mengukur tingkat *turnover intention* karyawan yaitu:

- Tingkat absensi yang semakin tinggi
- Timbulnya sikap malas bekerja
- Melanggar tata tertib pekerjaan
- Protes kepada atasan terhadap kebijakannya

1.8.3. **Tingkat Kinerja Karyawan**

Indikator dalam mengukur tingkat kinerja karyawan yaitu:

- Kontinuitas dalam bekerja
- Ketetapan waktu
- Kreatifitas dalam bekerja
- Kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan

1.9. Metode Penelitian

1.9.1. Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif. (Sugiyono: 2015). Variabel independen yang diteliti adalah gaya komunikasi pemimpin divisi *finance* PT. Rohde & Schawarz Indonesia dan variabel dependen yaitu tingkat *turnover intention* karyawan dan tingkat kinerja karyawan.

1.9.2. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi *finance* PT. Rohde & Schawarz Indonesia yaitu 30 orang karyawan.

1.9.3. Sampel

Dari jumlah populasi yaitu seluruh karyawan di divisi *finance*, peneliti akan menarik jumlah sampel yang diharapkan 100% mewakili populasi yaitu sama dengan jumlah anggota populasi itu sendiri dan sampel sebanyak 30 karyawan.

1.9.4. Teknik Sampling

Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah penentuan sampel secara berstrata (*proportionate stratified random sampling*) yaitu populasi memiliki anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional dari lamanya karyawan bekerja pada divisi *finance*.

1.9.5. Jenis dan Sumber Data

1.9.5.1.Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung di lapangan. Data diperoleh secara langsung dari responden yaitu data mengenai tingkat *turnover intention* karyawan, data kinerja karyawan divisi *finance* dan juga hasil wawancara *Head Division* divisi *finance*.

1.9.5.2.Data Sekunder

Yaitu data penunjang yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain. Untuk memperoleh data ini dilakukan dengan studi pustaka yang merupakan pengumpulan data yang dilakukan di perpustakaan, data arsip divisi *finance* dan data jumlah serta lamanya karyawan bekerja pada divisi *finance*.

1.9.6. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, pengukuran jawaban responden pengisian kuesioner tentang pengetahuan dan kemampuan kinerja diukur dengan *Rating Scale*. Skala model *rating scale*, responden tidak akan menjawab salah satu jawaban yang telah disediakan, tetapi menjawab salah satu jawaban kuantitatif yang disediakan. Penelitian ini menggunakan skala pengukuran *Rating scale* digunakan tidak hanya untuk mengukur sikap saja, tetapi untuk mengukur persepsi responden terhadap fenomena lainnya, seperti status sosial, ekonomi, kelembagaan, pengetahuan, kemampuan, proses kegiatan dan lain-lain. Terdapat dua jawaban yang nantinya diberikan angka yang mewakili dua jawaban tersebut. Berikut jenis skala pengukuran tiap indikator variabel:

Tabel 1.2. Skala pengukuran tiap variabel:

Variabel	Indikator	Tolok Ukur	Skala
Gaya Komunikasi Pemimpin (X1)	Agresif	1. Tertutup 2. Sedikit mendengarkan 3. Sukar mendengar pandangan orang lain 4. Interupsi Monopoli pembicaraan	Ordinal
	Pasif	1. Tidak langsung 2. Selalu sepakat 3. Tidak pernah bicara lebih dahulu 4. Ragu-ragu dalam mengambil keputusan	Ordinal
	Asertif	1. Efektif dan aktif dalam mendengarkan 2. Sedikit pernyataan selalu ada pengharapan 3. Menyatakan pengamatan langsung kepada karyawan 4. Tidak pernah beri label atau penilaian langsung 5. Ekspresi diri secara langsung, jujur dan segera menyatakan perasaan dan keinginan. 6. Cek perasaan orang lain.	Ordinal
	Keakraban	1. Memberikan kepercayaan dalam	Ordinal

		melaksanakan tugas	
	Pengertian	1. Selalu <i>Open Minded</i> 2. Santai dalam menjelaskan gagasan atau ide 3. Selalu menciptakan suasana rileks jika berdiskusi	Ordinal
	Kesupelan	1. Dapat menyesuaikan gaya bicara dengan karyawan 2. Bahasa enak dan mudah dipahami 3. Berteman baik dengan karyawan dan tidak membedakan	Ordinal
Tingkat <i>Turnover</i> intention karyawan (Y1)	Tingginya tingkat absensi	1. Karyawan absen karena alasan tertentu	Ordinal
	Malas bekerja	1. Tidak menyelesaikan tugas tepat waktu 2. Menunda pekerjaan yang harus diselesaikan	Ordinal
	Melanggar tata tertib pekerjaan	1. Meninggalkan tempat kerja saat jam kerja tanpa alasan	Ordinal
	Protes terhadap atasan	1. Melakukan complain ketika tidak mendapat bonus	Ordinal
Tingkat kinerja karyawan (Y2)	Kontinuitas	1. Karyawan selalu hadir saat jam kerja	Ordinal

	Ketepatan Waktu	1. Selalu hadir tepat waktu dan pulang tepat waktu 2. Karyawan selalu tepat waktu menghadiri rapat atau acara-acara kantor	Ordinal
	Kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan	1. Karyawan selalu berinisiatif tanpa menunggu perintah atasan ketika menyelesaikan tugas	Ordinal

1.9.7. Teknik Pengolahan Data

Tahap-tahap yang ditempuh dalam pengolahan data penelitian adalah sebagai berikut:

- *Editing*, yaitu proses pemeriksaan data yang sudah terkumpul, meliputi mengecek nama dan kelengkapan identitas pengisi, mengecek isian data, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, relevansi jawaban, keseragaman satuan data yang digunakan dan sebagainya.
- *Tabulating*, yaitu memasukkan data yang sudah dikelompokkan ke dalam tabel-tabel agar mudah dipahami.
- *Coding*, yaitu kegiatan memberikan kode pada setiap data yang terkumpul disetiap instrumen penelitian. Kegiatan ini bertujuan untuk memudahkan dalam analisis dan penafsiran data.

1.9.8. Analisis Data Interpretasi Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dari jenis responden. Mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Nazir, 2009).

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan **uji regresi sederhana**. Uji regresi sederhana untuk mengetahui sejauh mana signifikansi pengaruh variabel independen dengan variabel dependen yang datanya kuantitatif. Pengaruh dua variabel dapat dinyatakan berpola positif atau negatif.