

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Di dalam sebuah organisasi, gaya komunikasi pemimpin sangat memengaruhi hubungan kerja dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misinya dengan jelas tidak hanya mampu meningkatkan kerja karyawan, tetapi juga mendorong komitmen mereka terhadap organisasi. Keterampilan komunikasi yang baik dari seorang pemimpin mampu menciptakan rasa saling percaya dan keterbukaan yang mendukung budaya organisasi yang positif. Penggunaan bahasa dapat menimbulkan permasalahan yang kompleks (Murti, DCW, 2019). Penting dalam organisasi untuk memperhatikan penggunaan bahasa dalam komunikasi, agar menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, serta meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

Gaya komunikasi di dalam organisasi bukan sekadar alat untuk pertukaran informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membentuk identitas organisasi Timothy Kuhn (2017). Gaya komunikasi pemimpin mempengaruhi bagaimana karyawan memandang peran mereka dalam organisasi, serta bagaimana mereka terhubung dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Ketika komunikasi ini tidak berjalan dengan baik, terjadi fiksi yang dapat menurunkan capaian kerja dan komitmen karyawan. Timothy Kuhn et al (2017) menjelaskan bahwa komunikasi bagi organisasi menekankan beberapa prinsip utama yaitu sebagai suatu proses interaksi yang bersifat kontekstual dan memerlukan suatu pengorganisasian sehingga tujuan dapat tercapai. Organisasi

merupakan suatu proses yang kompleks, penuh ketegangan, dan ketidaksepemahaman sehingga muncul adanya masalah. Komunikasi bukanlah suatu proses sederhana untuk mencapai suatu keputusan sebagai bentuk dari makna dan persetujuan bersama.

D'Kaliurang *Resort and Convention* adalah sebuah resor yang didirikan pada tahun 2019 dan terletak di Jl. Boyong Kaliurang Barat, Bojong, Hargobinangun, Kecamatan Pakem, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Terletak di kawasan wisata populer Kaliurang, *resort* ini menawarkan pengalaman menginap yang nyaman dengan suasana pegunungan yang sejuk, serta berbagai fasilitas modern untuk memenuhi kebutuhan beragam pengunjung. Layanan yang disediakan mencakup akomodasi, ruang pertemuan, dan restoran, menjadikannya tempat yang ideal untuk acara keluarga, perusahaan, hingga pertemuan bisnis. Lokasinya yang strategis, dekat dengan destinasi wisata seperti Taman Nasional Gunung Merapi, Museum Ullen Sentalu, dan Wisata Alam Plunyon Kalikuning, menambah daya tarik *resort* ini bagi wisatawan domestik maupun internasional.

D'Kaliurang *Resort and Convention* memiliki struktur organisasi yang terdiri dari beberapa departemen dengan staf yang mendukung operasional sehari-hari. Beberapa departemen utama mencakup *Back Office*, *Front Office*, keamanan, *Food and Beverage (FB) service* dan produk, akuntansi, *housekeeping*, dan teknik (*engineering*). Total staf dan pekerja harian mencakup berbagai posisi, mulai dari *general manager* hingga *trainee*. Sebagai contoh, Departemen *Front Office* dipimpin oleh *FO Manager*, dengan beberapa *staff resepsionis (FDA)* dan *bell driver* yang bertanggung jawab atas layanan

tamu. Departemen *FB Service* mencakup supervisor, *kapten banket*, serta staf pelayan, sedangkan Departemen *Housekeeping* bertugas menjaga kebersihan kamar dan area publik dengan jumlah staf yang mencukupi. Departemen Teknik juga mendukung kebutuhan teknis *resort* untuk memastikan fasilitas beroperasi dengan baik.

Keberadaan staf yang terorganisasi dengan baik memungkinkan D'Kaliurang untuk memberikan pelayanan prima kepada tamu. Didukung lebih dari 50 staf tetap dan pekerja harian di berbagai departemen, resor ini mampu menghadirkan pengalaman menginap yang berkesan bagi pengunjung. Keindahan alam sekitar dan layanan *profesional* menjadi nilai tambah yang memperkuat posisi D'Kaliurang sebagai salah satu resor unggulan di kawasan Kaliurang.

Komunikasi yang baik antara manajer dan bawahan dalam sebuah organisasi seperti D'Kaliurang *Resort and Convention*, sangat krusial. Setiap organisasi mengandalkan SDM sebagai penggerak utama, dan untuk mempertahankan SDM yang kompeten, diperlukan gaya kepemimpinan yang mampu mendukung kinerja karyawan melalui komunikasi yang efektif. Permasalahan komunikasi yang sering terjadi di D'Kaliurang *Resort* mencerminkan adanya kegagalan dalam menyampaikan informasi secara tepat dan efektif. Miskomunikasi ini tidak hanya terjadi di antara manajer dan bawahan, tetapi juga di antara berbagai departemen di dalam organisasi.

Permasalahan tidak hanya terbatas pada miskomunikasi antara manajer dan bawahan, tetapi juga pada kurangnya koordinasi di berbagai departemen, seperti *Housekeeping (HK)*, *Food & Beverage Service (FBS)*, *Engineering*

(ENG), dan Security (SEC), misalnya, sering kali terjadi keluhan dari tamu terkait keterlambatan layanan yang disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara *Front Office Manager (FOM)* dan *Housekeeping*. Permasalahan ini menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi di antara departemen telah berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan. Pandangan konsumen terhadap perilaku etis karyawan memiliki dampak yang positif terhadap identifikasi merek (Murti DCW, 2024), karenanya komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan memegang peranan penting untuk meningkatkan reputasi positif organisasi di mata konsumen.

Organisasi dapat terbentuk ketika adanya saling interaksi untuk mencapai tujuan tertentu dengan konsep pemahaman yang sama (Katuuk, et al, 2016). Komunikasi merupakan kunci utama proses pertukaran informasi yang meliputi langkah pengorganisasian dan koordinasi agar upaya kelompok mencapai tujuan dapat tercapai. Langkah tersebut akan menumbuhkan dan mengembangkan adanya keterikatan yang sama pada masing-masing anggota kelompok untuk mempertahankan keberadaan kelompoknya.

Gaya komunikasi yang tidak efektif, seperti arahan yang tidak jelas, kurangnya empati, atau minimnya kesempatan untuk menyampaikan pendapat, dapat memengaruhi komitmen karyawan untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang merasa diabaikan atau tidak didengarkan cenderung kehilangan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya dapat mengurangi loyalitas mereka terhadap organisasi (Jiang & Men, 2017). Ketika gaya komunikasi pimpinan tidak mendukung kebutuhan karyawan, seperti dalam hal memberikan instruksi yang tepat atau umpan balik

yang membangun, karyawan cenderung merasa frustrasi, tidak dihargai, dan kurang termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

Sebagai contoh, masalah sering terjadi pada Departemen *Food and Beverage* di *D'Kaliurang Resort and Convention*, di mana beberapa karyawan merasa instruksi yang diberikan kurang rinci sehingga sering kali menyebabkan pekerjaan tidak sesuai, dan pada akhirnya meningkatkan ketidakpuasan karyawan terhadap sistem komunikasi internal. Menurut studi oleh Verčič dan Špoljarić (2020), gaya komunikasi pimpinan yang tidak efektif dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan karena menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas. Ketidakpastian ini sering kali menyebabkan stres kerja, yang menjadi salah satu faktor utama turunnya kinerja karyawan.

Gaya komunikasi pimpinan yang suportif, seperti memberikan arahan yang jelas, kesempatan untuk berdiskusi, dan umpan balik yang konstruktif, terbukti memiliki dampak positif kinerja karyawan. Studi oleh Tkalac Verčič dan Špoljarić (2020) menyebutkan bahwa komunikasi yang melibatkan karyawan secara langsung dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka terhadap organisasi. Dalam konteks D'Kaliurang, perbaikan komunikasi antara pimpinan dan karyawan di Departemen Engineering dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Organisasi dapat mengambil langkah-langkah peningkatan keterampilan komunikasi pimpinan kepada karyawan untuk meningkatkan komitmen karyawan. Program pelatihan komunikasi dapat membantu

[illegible]

Pada gambar 1 diperoleh informasi gambaran struktur organisasi dan berikut merupakan tugas dan wewenang tiap posisi berdasarkan AD/ART *D'Kaliurang Resort* antara lain; General Manager bertanggung jawab atas keseluruhan operasional *D'Kalurang Resort & Convention*. Mereka memimpin dan mengawasi semua departemen, memastikan berjalannya bisnis dengan

lancar, dan mencapai target yang telah ditetapkan. *Deputi Head* membantu *General Manager* dalam mengelola beberapa departemen kunci, seperti *Front Office*, *Food & Beverage*, *Housekeeping*, atau *Engineering*. Mereka bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan tim, mengawasi operasional harian, dan memastikan pelayanan yang optimal kepada tamu.

Supervisor bertanggung jawab untuk memimpin tim dan memastikan tugas-tugas di departemen mereka berjalan lancar. Mereka memberikan arahan, mengawasi kinerja staf, dan menyelesaikan masalah operasional yang muncul. *Team Leader* bertanggung jawab untuk mengelola dan mengawasi tim kecil di bawah mereka. Mereka bertugas untuk membagi tugas, melatih anggota tim, dan memastikan standar kualitas layanan terpenuhi.

Staff merupakan tenaga kerja yang bertanggung jawab untuk menjalankan tugas operasional di masing-masing departemen. Mereka bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan terbaik kepada tamu, menjalankan prosedur dan standar operasional, dan membantu *Tim Leader* dalam menyelesaikan tugas-tugas harian. *Daily Worker* adalah tenaga kerja yang menjalankan tugas-tugas operasional harian, seperti membersihkan kamar, menyiapkan makanan dan minuman, atau membantu staf lainnya dalam tugas mereka. Mereka bertanggung jawab untuk bekerja keras, mengikuti instruksi, dan memastikan kebersihan dan kelancaran operasional. *Sales and Marketing* bertanggung jawab untuk mempromosikan *D'Kalurang Resort & Convention* dan mendapatkan tamu baru. Mereka bertugas untuk membuat strategi pemasaran, menjalin hubungan dengan agen perjalanan, dan meningkatkan *brand awareness*.

Finance bertanggung jawab untuk mengelola keuangan *D'Kalurang Resort & Convention*, seperti menyiapkan laporan keuangan, mengelola pendapatan dan pengeluaran, dan memastikan kelancaran arus kas. *Human Resources* bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia, seperti merekrut dan melatih karyawan baru, mengatur sistem penggajian, dan memastikan kepuasan karyawan. *Engineering* bertanggung jawab untuk memelihara dan memperbaiki infrastruktur *D'Kalurang Resort & Convention*, seperti bangunan, mesin, dan peralatan. Mereka bertugas untuk memastikan keamanan dan kelancaran operasional di resor.

Organisasi yang kompleks, seperti *D'Kaliurang Resort*, di mana berbagai departemen memiliki dinamika komunikasi yang berbeda membutuhkan pendekatan komunikasi yang lebih tersegmentasi dan fleksibel. *D'Kaliurang Resort* mengalami berbagai masalah komunikasi yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa contoh miskomunikasi yang sering terjadi termasuk instruksi yang kurang merinci dari *Head of Department* (HoD) kepada staf, serta kurangnya *feedback* dari atasan terhadap karyawan yang bekerja di lapangan. Permasalahan ini telah menyebabkan penurunan kepuasan kerja di kalangan karyawan dan berujung pada rendahnya komitmen terhadap perusahaan.

Sebagai ilustrasi, dalam departemen *Security*, terjadi keluhan dari tamu terkait lokasi parkir ketika kamar *resort full*, bersamaan dengan adanya event. Hal ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang terjadi antara *Chief Security* (CS) dengan *staff* yang bertugas di lapangan. Akibatnya, terjadi

ketidakselarasan dalam pelaksanaan tugas, yang mengakibatkan keluhan dari pihak tamu.

Gaya komunikasi pimpinan memainkan peran sentral dalam menciptakan koordinasi yang efektif di seluruh departemen dalam organisasi. Di D'Kaliurang *Resort and Convention*, gaya komunikasi pimpinan yang tidak konsisten telah menjadi salah satu akar permasalahan dalam hubungan antar-departemen. Ketika *General Manager (GM)* dan *Head of Department (HoD)* tidak mampu menyampaikan arahan secara jelas atau memberikan umpan balik yang konstruktif, miskomunikasi terjadi. Permasalahan ini berdampak langsung pada pelaksanaan tugas harian, seperti keterlambatan layanan dari *Housekeeping* untuk kesiapan kamar. Ketidakselarasan ini tidak hanya merugikan organisasi dalam hal kualitas layanan, tetapi juga menciptakan frustrasi di antara karyawan, yang berujung pada penurunan komitmen terhadap perusahaan.

Menurut studi oleh Men et al. (2021), komunikasi pimpinan yang suportif dapat mengurangi konflik dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Miskomunikasi yang sering terjadi di D'Kaliurang, menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan belum sepenuhnya mendukung lingkungan kerja yang harmonis. Sebagai contoh, ketika terjadi kesalahan prosedur di Departemen Security, sering kali ditemukan bahwa kepala departemen tidak memberikan pengarahan yang memadai kepada *staff* lapangan, sehingga tidak hanya merusak citra profesional organisasi di mata tamu, tetapi juga memengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Penelitian lain oleh Jiang dan Men (2017) menekankan bahwa komunikasi yang buruk memicu ketidakpastian

karyawan dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya mengurangi komitmen mereka terhadap organisasi.

Gaya komunikasi yang efektif dalam konteks ini, dapat menjadi alat strategis untuk memperbaiki dinamika organisasi. Gaya komunikasi yang transparan, seperti memberikan penjelasan yang rinci mengenai tugas, membangun dialog terbuka, dan menyediakan umpan balik yang membangun, mampu mendorong rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Verčič dan Špoljarić (2020), komunikasi yang jelas dan suportif mendorong karyawan untuk merasa lebih dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap perusahaan. Di D'Kaliurang, perbaikan komunikasi di tingkat pimpinan, khususnya dalam menyelaraskan arahan antara HoD dan *staff*, dapat menjadi langkah awal untuk mengatasi masalah koordinasi lintas departemen.

Komitmen kerja karyawan juga dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan untuk menciptakan kejelasan dalam struktur komunikasi. Ketika arahan dari GM dan HoD dirumuskan dengan baik dan diteruskan secara efektif, karyawan merasa lebih yakin terhadap tugas mereka. Menurut Robbins dan Judge (2022), kejelasan dalam komunikasi menciptakan ekspektasi yang realistis dan membangun kepercayaan antara karyawan dan atasan. Sebaliknya, komunikasi yang ambigu, seperti yang sering terjadi di Departemen *Engineering*, menimbulkan kebingungan yang berdampak negatif pada pekerjaan. Dengan memberikan pelatihan komunikasi kepada para HoD, D'Kaliurang dapat menciptakan sistem komunikasi yang lebih efisien, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen kerja karyawan.

Gaya komunikasi pimpinan yang responsif terhadap kebutuhan karyawan juga dapat mencegah turnover yang tinggi. Penelitian oleh Audi dan Prihantoro (2021) menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa keterlibatan mereka terhadap tujuan organisasi. Di *resort* D'Kaliurang, dialog terbuka antara GM, HoD, dan karyawan dapat membantu mengidentifikasi akar masalah di setiap departemen, seperti keluhan tamu yang berulang karena miskomunikasi. Melalui kesempatan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pandangan mereka, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik, sehingga tidak hanya meningkatkan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Melalui berbagai permasalahan komunikasi yang terjadi, jelas bahwa terdapat kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kualitas komunikasi kepemimpinan di D'Kaliurang *Resort*. Penelitian ini tidak hanya memiliki urgensi dalam mengidentifikasi masalah yang ada, tetapi juga berupaya menawarkan solusi yang dapat memperbaiki dinamika komunikasi antara pemimpin dan karyawan, sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis gaya komunikasi kepemimpinan di D'Kaliurang *Resort and Convention*. Penelitian ini akan fokus gaya komunikasi kepemimpinan D'Kaliurang *Resort and Convention*

serta bagaimana pimpinan menyelesaikan masalah dalam komunikasi dengan karyawan dibawahnya.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan Latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gaya komunikasi pimpinan D’Kaliurang *Resort and Convention*?
2. Bagaimana pimpinan mengolah masalah komunikasi yang ada sekarang yang berhubungan dengan masalah yang ada di D’Kaliurang *Resort and Convention*?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan Rumusan Masalah di atas maka tujuan penelitian pada penelitian ini adalah: untuk menganalisis gaya komunikasi pimpinan di D’Kaliurang *Resort and Convention*, serta untuk mengidentifikasi bagaimana gaya komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan kerja seluruh staf dan karyawan serta pimpinan mengolah masalah komunikasi yang ada sekarang yang berhubungan dengan masalah yang ada di D’Kaliurang *Resort and Convention* yaitu kurangnya koordinasi di berbagai departemen, instruksi yang kurang terperinci, kurangnya feedback dari atasan ke bawahan yang bekerja di lapangan

D. MANFAAT PENELITIAN

Dari Tujuan Penelitian di atas diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat sebagai berikut ;

Manfaat Praktis:

1. Meningkatkan Efektivitas Komunikasi: Memahami gaya komunikasi manajer dapat membantu *staff* memahami pesan dan instruksi dengan lebih baik, mengurangi miskomunikasi, dan meningkatkan efisiensi kerja.
2. Membangun Hubungan Kerja yang Harmonis: Analisis gaya komunikasi membantu membangun komunikasi yang lebih efektif antara manajer dan staf, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung.
3. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Staf: Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja staf, karena mereka merasa dihargai, dipahami, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
4. Meningkatkan Loyalitas Staf: Komunikasi yang positif dan suportif dari manajer dapat meningkatkan loyalitas staf terhadap perusahaan, mengurangi *turnover*, dan menciptakan tim yang solid.
5. Memperkuat Budaya Organisasi: Analisis gaya komunikasi dapat membantu mengidentifikasi dan membangun budaya organisasi yang lebih positif dan produktif, dengan komunikasi yang terbuka, transparan, dan saling menghormati.
6. Pengembangan Kepemimpinan: Analisis gaya komunikasi dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajer untuk meningkatkan keterampilan

komunikasi mereka, menjadi pemimpin yang lebih efektif, dan membangun tim yang sukses.

7. Memperkuat *Brand Image*: Komunikasi yang efektif dari manajer dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya memperkuat *brand image* D'Kaliurang Resort and Convention di mata publik.

Secara keseluruhan, analisis gaya komunikasi kepemimpinan manajer kepada staf perhotelan di D'Kaliurang Resort and Convention dapat memberikan manfaat praktis bagi perusahaan, staf, dan pelanggan. Penelitian ini dapat memahami gaya kepemimpinan D'Kaliurang Resort and Convention dalam upaya mencapai solusi pemecahan masalah yang ada di dalam organisasi D'Kaliurang Resort and Convention.

Manfaat Akademis dan teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori *Leader member exchange* melalui penelitian yang dilakukan pada suatu kelompok. Penelitian ini dapat memperkaya pemahaman tentang gaya komunikasi kepemimpinan di industri perhotelan dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori komunikasi dalam konteks organisasi. Hasil penelitian dapat menambah literatur dan metodologi dalam studi deskriptif kualitatif di bidang komunikasi, khususnya komunikasi kepemimpinan. Peneliti berharap dapat memberikan kontribusi dan menjadi rujukan dalam perbaikan gaya komunikasi pimpinan di sektor perhotelan, khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Parameter yang dapat digunakan untuk memperbaiki gaya komunikasi kepemimpinan meliputi: kesadaran diri, komunikasi efektif, kejelasan instruksi,

umpan balik yang konstruktif, motivasi dan apresiasi, kerjasama dan koordinasi, dan kepemimpinan transformatif. Perbaikan gaya komunikasi kepemimpinan dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain: Pelatihan dan Pengembangan: Melakukan program pelatihan dan pengembangan bagi manajer untuk meningkatkan keterampilan komunikasi mereka. *Coaching* dan *Mentoring* : diberikan kepada manajer untuk membantu mereka mengembangkan gaya komunikasi yang lebih efektif. Evaluasi dan Umpan Balik: Melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik kepada manajer tentang gaya komunikasi mereka.

