

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Peneliti dalam melakukan suatu penelitian tentunya memerlukan dukungan informasi dan data. Peneliti akan mendeskripsikan tinjauan pustaka yang digunakan untuk mendukung penelitian ini. Tinjauan pustaka ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu penelitian sebelumnya, landasan teori, dan konsep penelitian.

A. TINJAUAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Penelitian oleh Men (2019) menegaskan bahwa gaya komunikasi pimpinan yang efektif meningkatkan kepercayaan karyawan kepada pemimpin, yang berujung pada komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Penelitian ini kurang membahas konteks organisasi yang lebih kompleks, seperti *D'Kaliurang Resort*, di mana berbagai departemen memiliki dinamika komunikasi yang berbeda. Kompleksitas ini membutuhkan pendekatan komunikasi yang lebih tersegmentasi dan fleksibel, yang tidak sepenuhnya dijelaskan dalam studi tersebut

Menambahkan, Sinek (2021) menemukan bahwa komunikasi yang autentik dari manajer menciptakan hubungan yang lebih mendalam antara manajer dan karyawan, yang menghasilkan lingkungan kerja yang positif dan produktif.. Meskipun relevan, penelitian ini tidak menguji apakah komunikasi autentik tetap efektif dalam situasi konflik atau miskomunikasi lintas departemen, yang sering terjadi di *D'Kaliurang Resort*. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami bagaimana komunikasi autentik dapat diadaptasi dalam konteks organisasi dengan tingkat kerumitan tinggi.

Penelitian lain oleh Osibanjo et al. (2019) menunjukkan bahwa komunikasi yang partisipatif mengurangi *turnover* karyawan, meningkatkan retensi, dan meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk bekerja lebih keras. Studi ini menemukan bahwa ketika karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka lebih merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. studi ini cenderung fokus pada organisasi dengan struktur sederhana, sehingga belum cukup mengeksplorasi bagaimana komunikasi partisipatif dapat diterapkan di organisasi dengan banyak departemen seperti D'Kaliurang *Resort*, dimana koordinasi lintas departemen sering menjadi tantangan.

Penelitian sejenis juga menyoroti bagaimana kepemimpinan otentik dan komunikasi organisasi yang transparan mempengaruhi keterlibatan karyawan Jiang, H., & Men, L. R. (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika pemimpin menjaga keterbukaan dan integritas, karyawan lebih mungkin untuk terlibat secara komitmen dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Komunikasi yang baik menciptakan kepercayaan dan menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi penelitian ini belum mengeksplorasi organisasi yang menghadapi masalah komunikasi struktural, seperti kurangnya kejelasan instruksi antara manajemen dan staf lapangan, sehingga hal ini menjadi tantangan yang dihadapi D'Kaliurang *Resort*.

Penelitian lain oleh Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020), membahas bagaimana pemilihan saluran komunikasi yang tepat oleh manajemen dapat mempengaruhi kepuasan komunikasi internal dan komitmen karyawan.

Hasilnya menunjukkan bahwa saluran komunikasi yang efektif membuat karyawan merasa lebih terhubung dan dihargai, yang secara tidak langsung meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian ini lebih fokus pada eksplorasi saluran komunikasi digital, yang mungkin kurang relevan untuk organisasi seperti D'Kaliurang *Resort*, yang bergantung pada interaksi tatap muka untuk koordinasi operasional harian.

Teori *Self-Determination* menunjukkan bahwa motivasi dalam bekerja intrinsik meningkat ketika kebutuhan otonomi, kompetensi, dan hubungan interpersonal terpenuhi. Penelitian ini menekankan bahwa manajer perlu memberikan dukungan kepada karyawan dalam memenuhi ketiga kebutuhan dasar ini agar motivasi mereka tetap tinggi (Deci dan Ryan, 2020). Penelitian lain oleh Locke dan Latham (2019) menyoroti pentingnya pemberian tujuan yang menantang namun realistis kepada karyawan untuk memacu kerja mereka. Karyawan yang diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan menghadapi tantangan baru cenderung merasa lebih termotivasi. Teori ini masih perlu diuji lebih lanjut dalam konteks organisasi jasa seperti D'Kaliurang *Resort*, di mana kebutuhan pelanggan sering kali membatasi ruang untuk otonomi karyawan.

Karyawan yang merasa diberdayakan untuk mengambil keputusan dan diberi kepercayaan penuh oleh pemimpin cenderung memiliki keinginan kerja yang lebih kuat hal ini sesuai dengan penelitian Kanfer dan Chen (2020) menegaskan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan untuk mengambil keputusan dan diberi kepercayaan penuh oleh pemimpin cenderung memiliki keinginan kerja yang lebih kuat. Peningkatan keinginan untuk bekerja ini juga

berujung pada peningkatan kinerja dan produktivitas kerja karyawan. penelitian ini tidak membahas bagaimana pemberdayaan dapat berjalan efektif di organisasi dengan hierarki yang kaku. Di D'Kaliurang *Resort*, budaya kerja yang hierarkis bisa menjadi kendala dalam implementasi komunikasi yang memberdayakan.

Dalam konteks penelitian "Analisis Dampak Gaya Komunikasi Pimpinan," teori-teori terkait komitmen karyawan dapat memberikan landasan yang kuat untuk memahami hubungan antara gaya komunikasi pimpinan, dan komitmen karyawan. Komitmen afektif, sebagaimana dijelaskan oleh Meyer dan Allen (2017), merupakan bentuk komitmen yang paling menentukan dalam mendorong karyawan untuk bekerja keras dan berkontribusi lebih besar pada organisasi. Pimpinan yang efektif dalam komunikasi dapat meningkatkan komitmen afektif ini dengan cara memperkuat keterikatan emosional karyawan pada organisasi.

Penelitian Mowday et al. (2019) menyoroti bahwa dukungan dan apresiasi yang diterima karyawan melalui interaksi dengan pimpinan memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi. Gaya komunikasi pimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka. Riketta (2020) mengungkapkan bahwa komitmen afektif yang kuat tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada retensi karyawan, yang relevan dalam konteks kepemimpinan. Gaya komunikasi yang mendukung dan memotivasi dapat meningkatkan retensi dengan cara membangun rasa keterikatan dan komitmen yang lebih tinggi di kalangan karyawan.

Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan bahwa gaya komunikasi pimpinan berperan penting dalam memengaruhi komitmen karyawan. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya memperkuat komitmen afektif, meningkatkan kinerja, dan menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Masih ada celah penelitian terkait bagaimana gaya komunikasi dapat disesuaikan dengan kompleksitas organisasi seperti D'Kaliurang *Resort*. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani celah tersebut dengan mengkaji bagaimana komunikasi lintas departemen dapat dioptimalkan untuk meningkatkan komitmen karyawan dalam konteks organisasi yang kompleks. Komunikasi yang dilakukan hendaknya sesuai dengan kebutuhan, bukan memaksakan kehendak apa yang baik, melainkan mendengarkan pendapat, sehingga organisasi mampu beradaptasi dengan anggota. (Murti DCW, 2010)

B. KERANGKA TEORI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak gaya komunikasi pimpinan terhadap komitmen karyawan di D'Kaliurang *Resort and Convention*. Dalam konteks ini, gaya komunikasi pimpinan merujuk pada cara atau pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam berkomunikasi dengan karyawannya, yang meliputi aspek verbal maupun non-verbal. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan berperan penting dalam menciptakan hubungan yang produktif serta membangun lingkungan kerja yang positif. Gaya komunikasi pimpinan, seperti gaya komunikasi suportif, partisipatif, direktif, dan *laissez-faire*, dapat memengaruhi persepsi dan *respons*

karyawan, terutama dalam hal komitmen terhadap organisasi (Men & Jiang, 2020).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya komunikasi pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh Jiang & Men (2017) menemukan bahwa gaya komunikasi suportif dapat meningkatkan komitmen dengan menciptakan iklim kerja yang mendukung. Menurut studi lainnya, gaya komunikasi partisipatif juga mendorong komitmen karyawan melalui keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan (Verčič & Špoljarić, 2020).

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah Teori Komunikasi Organisasi yang menggarisbawahi pentingnya komunikasi sebagai alat utama dalam membangun struktur dan budaya organisasi. Dalam kerangka teori komunikasi organisasi, pemimpin memiliki peran kunci dalam menentukan pola komunikasi yang memengaruhi hubungan interpersonal serta dinamika kerja antara pimpinan dan karyawan (Miller, 2015). Gaya komunikasi pimpinan yang efektif dapat membangun kepercayaan dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif dan setia pada organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, hubungan yang saling mendukung antara pimpinan dan karyawan menciptakan ikatan emosional yang kuat, di mana karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi kepada perusahaan (Blau & Kahn, 2017).

Penelitian ini didasarkan pada beberapa *grand theory* yang relevan untuk menjelaskan hubungan antara gaya komunikasi pimpinan, dan komitmen

karyawan. Salah satu teori utama yang mendasari gaya komunikasi pimpinan adalah *Leader-Member Exchange Theory* (LMX), yang dikembangkan oleh Dansereau, Graen, dan Haga tahun 1975. LMX menyoroti pentingnya kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam menentukan hasil kerja, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut teori ini, hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan dicirikan oleh saling percaya, penghargaan, dan keterlibatan aktif. Gaya komunikasi pimpinan yang suportif dan partisipatif cenderung menciptakan hubungan LMX berkualitas tinggi, yang meningkatkan keterlibatan emosional dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, gaya komunikasi yang direktif atau *laissez-faire* dapat menghasilkan hubungan yang lemah, sehingga mengurangi loyalitas karyawan (Wang, Y., & Hsu, C. 2021).

Komitmen karyawan terhadap organisasi dijelaskan melalui *Organizational Commitment Theory* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991 & 2020). Teori ini membagi komitmen karyawan menjadi tiga dimensi utama: komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sementara komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab moral untuk tetap berkontribusi. Di sisi lain, komitmen berkelanjutan lebih terkait dengan pertimbangan praktis, seperti biaya atau risiko yang harus dihadapi jika karyawan keluar dari organisasi. Gaya komunikasi pimpinan yang suportif dan partisipatif memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen afektif dan normatif dengan menciptakan rasa dihargai dan memiliki. Penelitian oleh Meyer et al. (2019) dan Tkalac Verčič dan Špoljarić (2020) mendukung temuan ini dengan

menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dari pimpinan dapat memperkuat loyalitas dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Kerangka teori dalam penelitian ini mengintegrasikan LMX, dan *Organizational Commitment Theory* untuk menjelaskan hubungan antara gaya komunikasi pimpinan dan komitmen karyawan. Pendekatan ini menjelaskan bagaimana gaya komunikasi yang diterapkan pimpinan dapat membangun hubungan yang baik dengan karyawan, dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Gabungan teori ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami dinamika hubungan antara pimpinan dan karyawan dalam penelitian ini.

C. KONSEP PENELITIAN

Gaya komunikasi pimpinan adalah cara atau pendekatan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam berkomunikasi dengan karyawan. Gaya komunikasi ini memainkan peran penting dalam membangun iklim kerja yang produktif dan kondusif serta memengaruhi bagaimana karyawan merespon tuntutan dan kebijakan organisasi (Luthra & Dahiya, 2020). Secara umum, ada beberapa gaya komunikasi yang diterapkan pimpinan dalam lingkungan kerja, yaitu gaya komunikasi suportif, partisipatif, direktif, dan *laissez-faire*. Setiap gaya memiliki karakteristik dan dampak berbeda pada perilaku karyawan (Men et al., 2021).

Gaya komunikasi suportif adalah gaya yang berfokus pada dukungan emosional dan perhatian pada kebutuhan individu karyawan, yang sering kali melibatkan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan mereka (Jiang & Men, 2017). Pimpinan yang menggunakan gaya komunikasi ini cenderung menciptakan iklim kerja yang mendukung, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan

termotivasi. Gaya partisipatif, di sisi lain, mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan kesempatan bagi mereka untuk berbicara, dan menyuarakan ide mereka. Gaya ini meningkatkan rasa memiliki di kalangan karyawan dan membuat mereka lebih komit terhadap tujuan organisasi (Verčič & Špoljarić, 2020).

Gaya komunikasi direktif adalah pendekatan di mana pimpinan memberi instruksi dan arahan yang jelas serta kontrol penuh atas proses kerja. Meskipun gaya ini efektif untuk mencapai efisiensi di lingkungan yang membutuhkan koordinasi ketat, gaya ini bisa mengurangi inisiatif dan kreativitas karyawan (Audi & Prihantoro, 2021). Terakhir, gaya *laissez-faire* adalah pendekatan yang memberikan kebebasan penuh kepada karyawan untuk bekerja tanpa banyak intervensi dari pimpinan. Walaupun gaya ini cocok untuk lingkungan dengan pekerja yang sangat berpengalaman dan independen, karyawan dengan tingkat pengalaman rendah mungkin merasa kurang bimbingan dan dukungan (Desani et al., 2021).

Implikasi dari setiap gaya komunikasi pimpinan terhadap komitmen karyawan sangat berbeda. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa gaya komunikasi suportif dan partisipatif memiliki dampak positif yang kuat terhadap komitmen organisasi (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). Gaya komunikasi suportif mendorong kepercayaan diri dan perasaan dihargai di antara karyawan, sementara gaya partisipatif memperkuat komitmen dengan membuat karyawan merasa terlibat langsung dalam pencapaian tujuan organisasi (Jiang & Men, 2017). Sebaliknya, gaya direktif yang terlalu kontrolatif bisa menyebabkan penurunan motivasi,

terutama jika karyawan merasa kurang diberi kesempatan untuk mengembangkan ide atau menunjukkan inisiatif (Audi & Prihantoro, 2021).

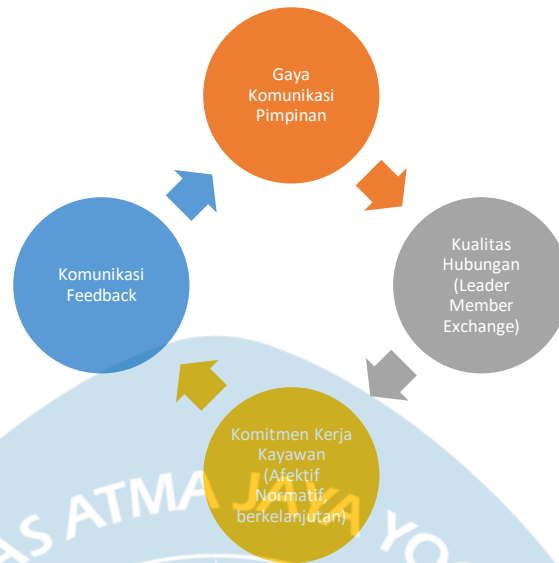
Leader-Member Exchange (LMX) Theory menjelaskan dinamika hubungan antara pemimpin dan karyawan sebagai hubungan yang bersifat diferensial. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin cenderung membangun hubungan yang berbeda-beda dengan setiap anggota tim, yang dikategorikan menjadi *in-group* (hubungan tinggi) dan *out-group* (hubungan rendah). Hubungan *in-group* didasarkan pada komunikasi yang baik, saling percaya, dan kolaborasi, sementara hubungan *out-group* cenderung formal dan terbatas pada interaksi pekerjaan standar.

Dalam konteks gaya komunikasi pimpinan, teori ini relevan untuk memahami bagaimana komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Gaya komunikasi pimpinan, seperti komunikasi yang suportif, terbuka, dan transparan, cenderung mendorong terciptanya hubungan *in-group* yang lebih kuat. Hubungan *in-group* membuat karyawan merasa lebih dihargai, dipercaya, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga memunculkan rasa keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang dikenal sebagai komitmen efektif.

Komunikasi yang efektif juga memengaruhi komitmen normatif, di mana karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Sebaliknya, gaya komunikasi yang tidak efektif, seperti gaya komunikasi satu arah atau otoritatif, dapat menempatkan karyawan ke dalam *out-group*, sehingga mengurangi keterlibatan, motivasi, dan akhirnya komitmen kerja. Model konseptual ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi pimpinan secara langsung memengaruhi hubungan LMX, yang kemudian berdampak pada

tingkat komitmen kerja karyawan. Dengan demikian, pemimpin yang mampu mempraktikkan gaya komunikasi yang mendukung dapat meningkatkan kualitas hubungan interpersonal dengan karyawan, memperkuat loyalitas, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Peran pimpinan dalam memilih dan menerapkan gaya komunikasi yang tepat sangat krusial untuk membangun kepercayaan dan keterbukaan di lingkungan kerja. Kepercayaan dan keterbukaan merupakan fondasi penting dalam hubungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa nyaman untuk mengungkapkan pendapat dan menerima umpan balik tanpa takut dihukum atau dihakimi (Men et al., 2021). Gaya komunikasi yang suportif dan partisipatif, misalnya, secara efektif menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan mendukung kolaborasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen karyawan. Penelitian Jiang dan Men (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terbuka dan mendukung memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, yang menjadi faktor penentu dalam retensi karyawan. Sebaliknya, gaya komunikasi yang terlalu ketat atau laissez-faire dapat mengganggu komunikasi yang efektif dan mengurangi keterbukaan antara pimpinan dan karyawan, sehingga berdampak negatif pada komitmen kerja (Desani et al., 2021).



Gambar 2
Model Konseptual Penelitian

Diagram di atas menjelaskan hubungan konseptual antara *Gaya Komunikasi Pimpinan* dengan *Komitmen Kerja Karyawan* melalui peran mediasi *Kualitas Hubungan Leader-Member Exchange (LMX)*. *Komitmen* karyawan terhadap organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu *komitmen afektif*, *normatif*, dan *berkelanjutan*. *Komitmen afektif* adalah keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara sukarela (Meyer et al., 2019). *Komitmen normatif* merupakan perasaan kewajiban atau tanggung jawab moral karyawan untuk tetap berkontribusi kepada organisasi, sedangkan *komitmen berkelanjutan* adalah keinginan untuk tetap berada dalam organisasi karena pertimbangan biaya atau risiko yang akan dihadapi jika mereka meninggalkan organisasi tersebut (Allen & Meyer, 2020).

Gambar tersebut menggambarkan hubungan dinamis antara empat variabel utama: *Gaya Komunikasi Pimpinan*, *Kualitas Hubungan (Leader-Member Exchange/LMX)*, *Komunikasi Feedback*, dan *Komitmen Kerja Karyawan* (dalam

aspek afektif, normatif, dan berkelanjutan). Hubungan ini sangat relevan dalam konteks manajemen organisasi, terutama yang berorientasi pada peningkatan efektivitas komunikasi dan penguatan komitmen kerja karyawan.

Gaya komunikasi pimpinan memengaruhi kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan. Pemimpin yang menggunakan pendekatan komunikasi terbuka, suportif, dan berbasis empati cenderung membangun hubungan yang lebih positif dengan karyawan. Hubungan yang baik, seperti yang dijelaskan dalam teori *Leader-Member Exchange (LMX)*, ditandai oleh rasa saling percaya, respek, dan dukungan timbal balik, yang meningkatkan motivasi dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Studi oleh Li et al. (2020) menunjukkan bahwa gaya komunikasi transformasional secara signifikan meningkatkan kualitas hubungan LMX dan berkontribusi pada produktivitas tim.

Komunikasi *feedback* berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan. *Feedback* yang konstruktif, baik dalam bentuk evaluasi kinerja maupun penguatan positif, memberikan kejelasan tugas dan membangun rasa penghargaan. Hubungan yang positif dari *feedback* ini juga berkontribusi pada penguatan dimensi afektif dan normatif dalam komitmen kerja karyawan. Menurut Park et al. (2022), *feedback* berkualitas tinggi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi sekaligus memperbaiki dinamika interpersonal dengan atasan.

Kualitas hubungan LMX menjadi determinan penting dalam membangun komitmen kerja karyawan. Hubungan yang kuat antara pimpinan dan anggota tim menciptakan rasa keterikatan emosional (afektif), loyalitas (normatif), dan keyakinan akan keberlanjutan kerja sama jangka panjang. Penelitian oleh Yusof et

al. (2019), hubungan LMX yang tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja dan retensi karyawan melalui penguatan komitmen kerja dalam berbagai dimensi.

Teori *Leader-Member Exchange (LMX)* akan menjadi kerangka kerja yang ideal untuk menganalisis gaya komunikasi kepemimpinan manajer terhadap staf di D'Kaliurang *Resort and Convention*. LMX menekankan bahwa hubungan pemimpin-anggota tidak seragam, melainkan terbentuk berdasarkan kualitas hubungan individual antara pemimpin dengan setiap anggota timnya. Hubungan ini bisa dibedakan menjadi dua kategori, yaitu "*in-group*" dan "*out-group*".

In-group adalah hubungan pemimpin-anggota yang dikarakteristikan oleh kepercayaan tinggi, komunikasi terbuka, dukungan, dan rasa saling menghormati. Manajer yang berada dalam "*in-group*" cenderung memiliki gaya komunikasi yang lebih partisipatif, memberikan delegasi tugas yang lebih besar, dan membangun hubungan yang lebih personal dengan anggota timnya. Sedangkan *Out-group* adalah hubungan pemimpin-anggota yang lebih formal dan transaksional, dengan komunikasi yang terbatas dan kurangnya kepercayaan. Manajer dalam "*out-group*" lebih cenderung menggunakan gaya komunikasi yang otoriter, dengan delegasi tugas yang terbatas dan kurangnya keterlibatan anggota tim dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini menerapkan LMX, untuk mengidentifikasi bagaimana perbedaan kualitas hubungan pemimpin-anggota memengaruhi gaya komunikasi yang diterapkan oleh manajer di D'Kaliurang *Resort and Convention*. Penelitian ini menyelidiki:

1. Perbedaan Gaya Komunikasi: Menjelajahi perbedaan dalam cara manajer berkomunikasi dengan staf "*in-group*" dan "*out-group*" - seperti frekuensi komunikasi, jenis pesan, dan cara penyampaiannya.
2. Dampak Gaya Komunikasi terhadap Kinerja: Mengukur dampak gaya komunikasi yang diterapkan pada kinerja staf, baik dalam hal kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas.
3. Faktor yang Memengaruhi Pembentukan LMX: Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya "*in-group*" dan "*out-group*" dalam hubungan manajer-staf, seperti kompetensi staf, kepribadian manajer, dan budaya organisasi.

Dengan mengintegrasikan teori LMX dalam analisis gaya komunikasi kepemimpinan di D'Kaliurang *Resort and Convention*, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana hubungan pemimpin-anggota memengaruhi komunikasi dan kinerja di lingkungan perhotelan. Hasilnya dapat memberikan rekomendasi yang berharga bagi manajer untuk meningkatkan kualitas komunikasi.

Komitmen kerja karyawan yang kuat mencerminkan tingkat loyalitas dan keterlibatan emosional mereka terhadap organisasi. Komitmen ini tidak hanya dipengaruhi oleh interaksi langsung dengan pimpinan, tetapi juga oleh keberadaan sistem umpan balik dan hubungan interpersonal yang berkualitas. Pemimpin yang memberikan perhatian pada komunikasi dua arah dan menciptakan hubungan LMX yang baik mampu menumbuhkan motivasi kerja yang mendorong komitmen karyawan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

Penelitian oleh Allen et al. (2021) menunjukkan bahwa komunikasi dan hubungan interpersonal yang baik menjadi fondasi penting bagi pengembangan karyawan

Gaya komunikasi pimpinan memainkan peran kunci dalam membangun komitmen karyawan ini. Gaya komunikasi yang suportif dan partisipatif dapat meningkatkan komitmen afektif, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi (Men & Jiang, 2020). Sebaliknya, gaya komunikasi yang terlalu kontrolatif atau kurang terbuka dapat menurunkan komitmen karyawan, terutama jika mereka merasa tidak memiliki keterikatan emosional atau kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses organisasi. Komitmen karyawan yang didorong oleh gaya komunikasi pimpinan juga berkaitan erat dengan loyalitas dan retensi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih loyal terhadap organisasi dan berpeluang besar untuk bertahan dalam jangka panjang (Audi & Prihantoro, 2021).

Pendekatan kualitatif menjadi metode yang tepat dalam memahami hubungan gaya komunikasi pimpinan dengan komitmen karyawan. Salah satu metode yang efektif adalah wawancara mendalam, di mana peneliti dapat mengeksplorasi persepsi dan pengalaman karyawan mengenai gaya komunikasi pimpinan serta dampaknya terhadap komitmen (Braun & Clarke, 2021). Observasi langsung juga dapat dilakukan untuk melihat interaksi antara pimpinan dan karyawan dalam konteks kerja nyata, yang membantu peneliti memahami dinamika komunikasi di lingkungan kerja (Luthra & Dahiya, 2020). Setelah data diperoleh, analisis tema dapat dilakukan untuk mengidentifikasi pola-pola utama dalam *respons* karyawan, memberikan pemahaman mendalam tentang hubungan gaya komunikasi, dan komitmen.

Berdasarkan temuan penelitian oleh Men dan Jiang (2020), gaya komunikasi pimpinan memainkan peran penting dalam membangun hubungan yang sehat dengan karyawan, yang berdampak langsung pada komitmen, dan produktivitas mereka. Penelitian ini menekankan bahwa komunikasi yang suportif dan partisipatif membantu menciptakan rasa saling percaya dan keterlibatan, sedangkan gaya komunikasi yang otoriter atau *laissez-faire* sering kali berkontribusi pada penurunan loyalitas karyawan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Verčič dan Špoljarić (2020), yang menemukan bahwa kepuasan komunikasi internal organisasi secara signifikan memengaruhi komitmen emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja mereka.

Penelitian lebih lanjut oleh Jiang et al. (2022), ditemukan bahwa komunikasi yang efektif dari pimpinan tidak hanya mencakup penyampaian informasi secara jelas, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk mendengarkan dan merespons kebutuhan karyawan. Komunikasi yang mendukung menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mengurangi potensi konflik internal. Dalam konteks ini, komunikasi partisipatif memungkinkan karyawan merasa lebih terlibat dalam pengambilan keputusan, yang mendorong rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi.

Studi lain oleh Lee dan Lee (2019) menunjukkan bahwa gaya komunikasi pimpinan yang adaptif, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan pendekatan komunikasi sesuai dengan kebutuhan individu atau tim, meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Mereka menyoroti pentingnya pelatihan komunikasi bagi pimpinan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal mereka, termasuk

kemampuan mendengarkan secara aktif, memberikan umpan balik konstruktif, dan menggunakan bahasa yang mendukung.

Penelitian oleh Audi dan Prihantoro (2021) menekankan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan dari pimpinan sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa didengar dan dihargai oleh pimpinan cenderung memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap organisasi. Temuan mendukung gagasan bahwa pelatihan komunikasi untuk pimpinan harus mencakup pengembangan keterampilan dalam menciptakan dialog dua arah yang efektif.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, beberapa aplikasi praktis dapat dikembangkan untuk meningkatkan efektivitas gaya komunikasi pimpinan. Salah satunya adalah pengembangan program pelatihan komunikasi yang berfokus pada gaya komunikasi suportif dan partisipatif. Pelatihan ini dapat mencakup sesi simulasi untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan, teknik memberikan umpan balik, dan strategi untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Program ini juga dapat dirancang untuk mengajarkan teknik mengatasi konflik komunikasi secara konstruktif, sehingga mendukung terciptanya hubungan kerja yang lebih baik antara pimpinan dan karyawan.

Selain pelatihan, manajemen juga dapat menciptakan panduan komunikasi internal yang mempromosikan keterbukaan dan kolaborasi. Panduan ini dapat mencakup langkah-langkah praktis bagi pimpinan untuk meningkatkan frekuensi komunikasi dengan tim mereka, seperti mengadakan pertemuan rutin, memberikan laporan yang transparan, dan menciptakan ruang aman untuk diskusi. Terciptanya lingkungan kerja yang lebih komunikatif, membuat organisasi dapat mendukung

komitmen karyawan, sebagaimana dijelaskan dalam penelitian oleh Meyer et al. (2019), yang menyebutkan bahwa komitmen afektif karyawan lebih mungkin berkembang dalam lingkungan yang mendukung interaksi positif antara pimpinan dan bawahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Men dan Jiang (2020) serta penelitian terkait lainnya memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan strategi komunikasi yang lebih baik dalam organisasi. Implementasi hasil penelitian ini tidak hanya meningkatkan hubungan antara pimpinan dan karyawan tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi.

