

Gaya Komunikasi Kepala Cabang Perusahaan X di Kantor Cabang Surabaya dalam Mendukung Kinerja Karyawan

Sharla Angelina Gunawan, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

sharlagunawan@gmail.com

Abstrak

Perusahaan X yang bergerak di bidang *finance* ini tidak hanya berlokasi di Jakarta, tetapi juga mendirikan kantor cabang di luar Jakarta. Setiap kantor cabang dan kantor representatif akan dipimpin oleh seorang kepala cabang. Dengan adanya target yang diberikan oleh perusahaan, maka perusahaan X membutuhkan pemimpin yang memiliki gaya komunikasi tertentu dalam mendukung kinerja karyawannya. Dimana gaya komunikasi merupakan suatu ciri khas dari seseorang dan kombinasi dari keterampilan dan sifat dalam mempengaruhi kinerja karyawannya. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah gaya komunikasi kepala cabang perusahaan X di kantor cabang kota Surabaya dalam mendukung kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah ingin meneliti bagaimana gaya komunikasi yang digunakan oleh kepala cabang dalam mendukung kinerja karyawannya. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Melalui hasil penelitian ini diketahui bahwa terdapat penggunaan variasi gaya komunikasi *assertive* dan *aggressive* dalam mendukung kinerja karyawannya. Keterbatasan dalam penelitian dimana penelitian ini hanya mengacu pada studi kasus yang berlangsung pada saat ini saja.

Kata Kunci: Komunikasi, Gaya Komunikasi Pemimpin, Kinerja

Pendahuluan

Perusahaan X adalah perusahaan *finance* yang bergerak dalam pembiayaan tidak hanya berfokus pada alat-alat berat tetapi juga alat kesehatan, alat pertanian dan alat perhotelan. Selain berpusat di kota Jakarta, perusahaan X juga mengembangkan jangkauan perusahaannya di berbagai daerah di Indonesia dengan membangun kantor cabang dan kantor representatif di kota-kota besar di Indonesia. Kantor cabang yang pertama kali didirikan berada di kota Surabaya dimana kota Surabaya merupakan kota dengan tingkat perekonomian yang cukup tinggi dan memiliki bisnis yang bergerak di berbagai macam bidang pekerjaan. Termasuk salah satunya adalah kantor cabang perusahaan X yang bergerak di bidang pekerjaan *finance* atau yang biasa disebut pendanaan. Fokus pendanaan yang dilakukan oleh perusahaan X adalah dengan memberikan bantuan dana bagi sektor pekerjaan yang bergerak di bidang alat-alat berat tetapi juga alat kesehatan, alat pertanian dan alat perhotelan.

Setiap kantor cabang dan kantor representatif yang berada di luar daerah dipimpin oleh seorang kepala cabang (*branch manager*) sementara untuk kantor representatif dipimpin oleh seorang *representative office head* yang bertanggung jawab untuk mengontrol dan melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari di kantor cabang. Hal yang menjadi pembeda dari kantor cabang dengan kantor representatif adalah kelengkapan divisi yang dimiliki serta besarnya kontribusi yang diberikan. Setiap kantor cabang dan kantor representatif juga memiliki target yang harus dicapai oleh karyawannya dan dalam hal ini kepala cabang memiliki peranan dan tanggung jawab dalam pencapaian target dari kantor cabang yang dipimpinnya. Dalam hal ini kepala cabang memiliki peranan yang penting untuk mendukung kinerja karyawannya dalam mencapai target yang diberikan oleh perusahaan.

Kantor cabang yang berada di Surabaya ini dipimpin oleh seorang kepala cabang yang telah menjabat sebagai kepala cabang sejak tahun 2005. Berdasarkan menurut data perusahaan yang diperoleh dari wawancara dengan kepala cabang kota Surabaya, kantor cabang di Surabaya memiliki sejarah data *turn over* karyawan yang rendah. Selain rendahnya *turn over* karyawan di kantor cabang kota Surabaya ini, prestasi yang diraih oleh kepala cabang di kantor Surabaya ini pernah meraih prestasi sebagai *best branch manager* di tahun 2008 dan tahun 2009. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala cabang di Surabaya ini mengatakan bahwa dirinya terus berusaha bersama dengan karyawan untuk dapat mencapai target yang diberikan oleh perusahaan walaupun terkadang *reward* yang diperoleh tidak terlalu sering. Selain itu, perusahaan juga melakukan efisiensi jumlah karyawan yang berada di kantor cabang. Dengan menambah jumlah pekerja satu orang itu bukan hal yang mudah untuk dilakukan. Akan tetapi, selama dua tahun terakhir (tahun 2014 dan tahun 2015), kantor cabang kota Surabaya memperoleh promosi internal berupa ROI (*Return of Investment*) dengan memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan dengan kantor-kantor yang berada di kota lainnya.

Selain itu, kepala cabang di kantor Surabaya ini juga tidak selalu berada di kantor, terkadang beliau keluar kantor untuk *mobile* dan bertemu dengan klien. Hal ini disebabkan kantor cabang kota Surabaya meliputi *market area* di Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur. Ketika tidak berada di kantor hal ini akhirnya menyebabkan timbulnya lepasnya pengawasan kerja antara karyawan dan kepala cabang karena komunikasi yang terjadi hanya dilakukan hanya via telepon atau *chat*. Sehingga terkadang ada hal yang kurang dimengerti atau kurang jelas dalam proses penyampaian komunikasinya.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti didapatkan informasi bahwa terkadang komunikasi yang terjadi antara karyawan dengan kepala cabang terhambat karena kepala cabang tidak selalu berada di kantor dan kurangnya pengarahan dari kepala cabang. Karyawan merasa bahwa dalam proses pekerjaan dalam konteks komunikasi organisasi yang bersifat formal, kepala cabang kurang memberi pengarahan dan pekerjaan dikerjakan sendiri tanpa pengawasan. Hal ini terkadang memakan waktu yang lebih lama jika ada yang kurang sesuai di hasil

laporan. Selain itu, hasil observasi awal yang dilakukan peneliti dapat dilihat bahwa komunikasi yang dilakukan oleh Yadi cenderung tidak terlalu mengontrol tugas yang diberikan dan memperhatikan proses pekerjaan, tetapi memberikan tuntutan untuk mencapai target yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu juga sering terjadi perbedaan pendapat antara kepala cabang dengan *marketing officer* ataupun *risk management* terkait dengan keadaan nasabah di lapangan. Dalam hal ini karyawan berpendapat bahwa harus mampu untuk mempertahankan opini yang dimiliki untuk dapat berdiskusi dengan kepala cabang dalam mencari solusi yang tepat. Akan tetapi peneliti juga menemukan bahwa kinerja karyawan di kantor cabang kota Surabaya berhasil memperoleh prestasi internal dari perusahaan dengan memberikan kontribusi ROI (*Return of Investment*) yang lebih tinggi dibandingkan dengan kantor representatif di kota-kota lainnya. Penilaian kinerja ini dilakukan secara menyeluruh dan baru dilaksanakan dua tahun belakangan. Selain itu, kepala cabang di kantor cabang kota Surabaya juga berhasil memperoleh prestasi pribadi yakni dengan terpilih sebagai *best of branch manager* sebanyak dua periode berturut-turut.

Berdasarkan pendapat dan penilaian yang diberikan oleh karyawan, gaya komunikasi dari seorang pemimpin ini dapat mempengaruhi iklim organisasi di perusahaan X khususnya kantor cabang kota Surabaya dalam mendukung kinerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Fajar (2009, p.128) bahwa gaya komunikasi memiliki pengaruh terhadap iklim organisasi dan ketika gaya komunikasi mendukung iklim komunikasi yang kondusif akan tercipta ritme kerja yang baik dalam organisasi. Dengan adanya penerimaan yang baik dari karyawan terhadap pemimpinnya maka dapat menciptakan suasana kerja yang supportif dalam konteks komunikasi organisasi.

Setiap gaya komunikasi yang dimiliki oleh pemimpin berbeda satu dengan yang lainnya sehingga menjadi suatu ciri khas tersendiri yang membedakan dengan yang lainnya. Seperti yang diungkapkan oleh Soemirat, *et al* (1999, p.8) menyatakan bahwa gaya komunikasi adalah suatu kekhasan, berbeda atau ciri-ciri mode, tata cara atau ekspresi dan tanggapan. Selain itu, Rivai mengatakan bahwa gaya komunikasi pemimpin adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2006, p.64). Berdasarkan berbagai pendapat mengenai gaya komunikasi secara garis besar dapat dipahami bahwa setiap komunikator memiliki gaya komunikasinya masing-masing dalam berkomunikasi dan menyampaikan pesan kepada lawan bicaranya.

Terkait dengan penelitian mengenai gaya komunikasi pemimpin, telah dilakukan beberapa penelitian terdahulu oleh Thiopilus (2010) yang meneliti mengenai gaya komunikasi general manager di Novotel Surabaya Hotel & Suites. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan hasil penelitian adalah terdapat gaya komunikasi *assertive* yang dilakukan oleh general manager selaku pimpinan. Penelitian lainnya terkait dengan gaya komunikasi juga dilakukan oleh Fiona Puspita Dewi (2012) dengan judul penelitian gaya komunikasi pemimpin PT Fi-Tion Surabaya yang dipimpin oleh tiga orang pemimpin. Metode dari penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif

dengan melakukan wawancara dengan ketiga orang pemimpinnya beserta karyawannya. Penelitian ini menyatakan bahwa ketiga pemimpin dari PT Fi-Tion memiliki gaya komunikasi yang bervariasi dalam memimpin perusahaannya yakni gaya komunikasi *passive*, *aggressive* dan *assertive*. Penelitian selanjutnya yang terkait dengan gaya komunikasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Sylvia Febrianti (2011) dengan judul pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan Mall Olympic Garden divisi *building operation*. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner. Hasil dari penelitian ini adalah gaya berpartisipasi yang dilakukan oleh pemimpinnya dalam meningkatkan kinerja divisinya.

Sesuai dengan penjelasan di atas maka peneliti memberikan rumusan masalah sebagai berikut “Bagaimanakah gaya komunikasi kepala cabang perusahaan X di kantor cabang kota Surabaya dalam mendukung kinerja karyawan?”.

Tinjauan Pustaka

Gaya Komunikasi

Di dalam gaya komunikasi terdapat tiga gaya komunikasi yaitu komunikasi pasif, agresif dan asertif (McKay, 2009, p.128):

1. *Passive style*, yaitu gaya komunikasi di mana komunikator tidak mengekspresikan perasaan, ide dan harapannya secara langsung. Dalam gaya ini, komunikator cenderung akan banyak tersenyum dan lebih banyak menyampaikan kebutuhannya kepada orang lain. Komunikator juga cenderung melakukan tindakan dibandingkan mendengarkan. Gaya pasif cenderung menggunakan suara yang lebih lemah dan lembut, serta sering berhenti berkata-kata di tengah pembicaraan, seolah kehilangan kata-kata dan cenderung tidak melakukan kontak mata dengan komunikan.
2. *Aggressive style*, yaitu gaya komunikasi di mana komunikator cenderung menyatakan perasaannya dengan mudah mengenai apa yang diinginkan, apa yang dipikirkan, tetapi sering mengabaikan hak dan perasaan orang lain. Komunikator jenis ini seringkali menyakiti orang lain dengan kalimat-kalimat yang sarkastik atau bercanda berlebihan. Gaya agresif cenderung menunjukkan kekuatan dan kekuasaan, sehingga kadang-kadang di dalam menyampaikan pesan bukan hanya dalam bentuk kata-kata, tetapi juga diiringi dalam penggunaan bahasa tubuh, seperti menunjuk, menggebrak meja dan sebagainya untuk mempertegas maksud dari yang diucapkan.
3. *Assertive style*, yaitu gaya komunikasi di mana komunikator membuat pernyataan langsung yang disertai dengan pertimbangan perasaan, ide dan harapan. Komunikator dengan gaya ini memiliki kemampuan untuk mendengarkan dengan baik sehingga membiarkan orang lain mengetahui bahwa ia didengarkan. Gaya komunikasi ini terbuka dalam melakukan negosiasi dan kompromi, bisa menerima dan memberikan komplain, memberikan perintah secara langsung, serta melakukan penolakan secara langsung. Komunikator dengan gaya ini menunjukkan kekuatan sekaligus

empati, suara yang digunakan cenderung santai dan terdengar jelas. Kontak mata yang terjadi menunjukkan keterbukaan dalam komunikasi dan kejujuran.

Komunikasi Verbal dan Non-Verbal

Bahasa verbal adalah sarana utama untuk menyatakan pikiran, perasaan dan maksud kita. Bahasa verbal menggunakan kata-kata yang menginterpretasikan berbagai aspek realitas individual kita. Konsekuensinya, kata-kata adalah abstraksi realitas kita yang tidak mampu menimbulkan reaksi yang merupakan totalitas objek atau konsep yang mewakili kata-kata itu (Mulyana, 2001, p.237-238).

Menurut Remland (2004) komunikasi non-verbal yaitu komunikasi tanpa menggunakan kata-kata. Pesan tersebut tersirat melalui tatapan, ekspresi wajah, atau postur tubuh. Pesan-pesan non-verbal ini memiliki peran yang sangat besar dalam memahami perilaku dan emosi lawan bicara tanpa mengeluarkan kata-kata.

Kinerja

Kinerja memiliki enam kriteria penilaian kinerja pokok dalam Bernandin (1993) meliputi:

- a. Kualitas (*Quality*) yaitu tingkatan dimana proses atau hasil yang diperoleh dengan sempurna, tampilan kerja secara ideal dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- b. Kuantitas (*Quantity*) yaitu jumlah yang dihasilkan, jumlah unit, siklus dan kegiatan yang lengkap (dibandingkan dengan standar).
- c. Ketepatan waktu (*Timeliness*) yaitu tingkatan dimana antar kegiatan dengan hasil yang diproduksi dapat diselesaikan tepat waktu atau lebih awal khususnya antara koordinasi dengan keluaran yang lain, sedapat mungkin memaksimalkan waktu untuk kegiatan.
- d. Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*) yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya yang ada di organisasi dapat dioptimalkan, seperti sumber daya uang, teknologi dan material.
- e. Kebutuhan supervisi (*Need for Supervision*) yaitu tingkatan dimana kinerja dapat membawa suatu fungsi kerja tanpa mengulang kembali seperti dengan bantuan supervisi atau membutuhkan intervensi untuk mencegah keluaran yang merugikan.
- f. Dampak hubungan interpersonal (*Interpersonal Impact*) yaitu tingkatan dimana kinerja mampu meningkatkan perasaan, penghargaan diri, keinginan yang baik dan kerjasama antara sesama pekerja dan subordinat lainnya.

Metode

Konseptualisasi Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus (*case studies*) dimana studi kasus merupakan suatu metode yang lazim diterapkan untuk



memberikan penekanan pada spesifikasi dari unit-unit atau kasus-kasus yang diteliti. Metode ini berorientasi pada sifat-sifat unik (*casual*) dari unit-unit yang sedang diteliti berkenaan dengan permasalahan-permasalahan yang sedang terjadi. (Pawito, 2007, p.141). Peneliti juga menggunakan model pengembangan studi kasus jamak dengan *Single Level Analysis* yaitu studi kasus yang menyoroti perilaku kehidupan kelompok individu dengan satu masalah penting (Yin, 2006, p.85).

Subjek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah kepala cabang dari kantor cabang Surabaya. Kemudian objek penelitian adalah gaya komunikasi kepala cabang dalam mendukung kinerja karyawan.

Pada penelitian ini yang menjadi unit analisis adalah individu atau perseorangan dikarenakan sesuai dengan subjek penelitian yaitu kepala cabang dan karyawan yang bekerja di kantor cabang Surabaya. Kriteria informan yang ditetapkan oleh peneliti adalah karyawan yang rutin menghadiri dan mengikuti *meeting* serta *briefing* yang rutin dilaksanakan oleh kepala cabang serta telah bekerja minimum selama 3 tahun di kantor cabang kota Surabaya. Sehingga peneliti menetapkan 4 orang informan yakni Adi selaku *marketing officer*, Beni selaku *loan operation & risk management staff*, Gina selaku *finance, administration & credit control officer* dan Rani selaku *administration & marketing support*.

Analisis Data

Miles dan Huberman (1994) dalam Pawito menawarkan suatu teknik analisis yang lazim disebut dengan *interactive model*. Teknik analisis ini pada dasarnya terdiri dari tiga komponen: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan serta pengujian kesimpulan (*drawing and verifying conclusion*).

Temuan Data

Untuk memperoleh gambaran mengenai gaya komunikasi kepala cabang perusahaan X di kantor cabang kota Surabaya, peneliti melakukan wawancara dengan informan yang menjadi karyawan di kantor cabang kota Surabaya secara langsung dengan kepala cabang kantor Surabaya ketika rapat bulanan dan briefing mingguan berlangsung.

Rapat yang diadakan di kantor cabang kota Surabaya ini membahas mengenai evaluasi yang diberikan oleh kepala cabang terkait dengan hasil evaluasi yang dicapai selama periode waktu 1 bulan, permasalahan yang diungkapkan serta ide dan perencanaan yang dicetuskan untuk periode kerja selanjutnya. Rapat di kantor cabang kota Surabaya rutin diadakan setiap satu kali dalam sebulan. Rapat biasanya diadakan setiap awal bulan dan diikuti oleh karyawan di kantor cabang kota Surabaya. Materi yang disampaikan ketika sedang rapat dapat dikatakan oleh Laswell sebagai pesan atau message yang menjadi maksud yang akan disampaikan oleh suatu pihak kepada pihak lain (Mulyana, 2007, p.8). Pesan dalam rapat disampaikan oleh kepala cabang sebagai pemimpin rapat dan

bertujuan untuk memberikan evaluasi atas kinerja karyawan selama satu bulan bekerja dan rencana yang akan ditetapkan untuk periode kerja selama bulan berikutnya. Selain itu juga terdapat media penyampaian pesan yang digunakan oleh kepala cabang untuk mengingatkan kembali kapan rapat akan dilaksanakan, media penyampaian pesan yang digunakan adalah dengan menggunakan electronic mail (*email*) ataupun papan pengumuman yang berada di ruang kantor. Laswel menyebutkan bahwa media merupakan saluran atau *channel* dimana pesan disampaikan kepada komunikan (Mulyana, 2007, p.8). Selain itu ketika rapat berlangsung juga terjadi umpan balik atau *feedback* yang merupakan tanggapan dari penerimaan pesan atas isi pesan yang disampaikan (Mulyana, 2007, p.8).

Selain rapat bulanan yang diikuti oleh karyawan di kantor cabang kota Surabaya, juga terdapat briefing yang rutin diadakan sebanyak empat kali dalam satu bulan di kantor cabang kota Surabaya. Briefing yang berlangsung setiap hari Jumat ini lebih dikhususkan bagi divisi *marketing*, *collection* serta *loan department*. Dalam *briefing* ini membahas mengenai target yang harus dicapai, progress perencanaan yang telah disepakati, serta pengumpulan data secara lengkap dari nasabah. Media penyampaian pesan yang digunakan oleh kepala cabang untuk mengingatkan mengenai jadwal serta lokasi briefing dengan menggunakan papan pengumuman ataupun melalui pengumuman lisan dengan divisi yang terkait. Selama briefing berlangsung juga terjadi umpan balik atau *feedback* yang merupakan tanggapan atas pesan yang telah disampaikan.

Gaya Komunikasi *Assertive* dalam Konteks Kualitas

Berdasarkan jawaban wawancara yang telah diberikan oleh informan dan hasil observasi yang dilakukan peneliti di lapangan, peneliti mengetahui bahwa dalam mendukung kinerja karyawan dalam konteks kualitas pekerjaan, Yadi memiliki gaya komunikasi *assertive* baik ketika rapat maupun briefing berlangsung. Yadi memiliki kemampuan untuk mendengarkan pendapat ataupun saran yang diberikan oleh lawan bicaranya serta memperhatikan dan menanggapi lawan bicaranya ketika sedang berkomunikasi, hal ini dapat menjadi tanda bagi lawan bicaranya jika ia sedang didengarkan. Hal ini terlihat ketika karyawan menyampaikan pendapat ataupun ketika sedang memberikan penjelasan mengenai pencapaian target yang harus dicapai oleh karyawan, Yadi mampu untuk mendengarkan apa yang disampaikan oleh karyawannya dengan baik sehingga karyawan merasa didengarkan dan diperhatikan. Selain itu Yadi juga dapat berkompromi dengan pendapat atau saran yang diberikan oleh karyawan apabila memang lebih cocok untuk dijalankan. Selain itu Yadi juga menggunakan suara dengan volume sedang dan stabil ketika sedang berkomunikasi dalam rapat maupun briefing dengan karyawannya.

Gaya Komunikasi *Assertive* dalam Konteks Efektivitas Biaya

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa informan di atas, peneliti mengetahui bahwa Yadi memiliki gaya komunikasi *assertive* dengan karyawannya dalam konteks efektivitas biaya. Yadi dapat bersikap terbuka dengan saran dan masukan yang diberikan oleh karyawannya berdasarkan keadaan di lapangan. Selain itu, Yadi juga bisa berkompromi dengan



biaya yang dibutuhkan oleh karyawannya sesuai dengan keadaan di lapangan dan laporan yang diberikan.

Gaya Komunikasi *Assertive* dalam Konteks Kebutuhan Supervisi

Melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa informan di atas dan observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, dapat diketahui bahwa Yadi memiliki gaya komunikasi *assertive* ketika melakukan supervisi terhadap kinerja karyawannya. Yadi dapat berkompromi dengan mempercayakan kepada karyawannya untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa harus diawasi secara terus menerus. Selain itu ketika karyawan merasa kesulitan maka Yadi dapat mendengarkan kesulitan apa yang sedang dihadapi oleh karyawannya dan memberikan masukan atau pendapat yang jelas untuk membantu karyawannya.

Gaya Komunikasi *Assertive* dalam Konteks Dampak Hubungan Interpersonal

Melalui beberapa kutipan jawaban yang diberikan oleh informan ketika sedang diwawancarai oleh peneliti, peneliti dapat mengetahui bahwa Yadi memiliki gaya komunikasi *assertive* dalam mengelola hubungan interpersonal dengan karyawannya. Yadi mampu untuk menjadi pendengar atas masukan atau saran dari karyawannya dan memberikan tanggapan sehingga karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Selain itu Yadi juga mampu memberikan masukan atau saran secara langsung dengan memperhatikan ide ataupun saran yang diberikan oleh karyawannya. Sebagai kepala cabang di kantor cabang kota Surabaya Yadi juga dapat menerima komplain yang diberikan oleh karyawannya ketika Yadi sedang melakukan kesalahan. Hal ini yang menyebabkan karyawan merasa dihargai dan tidak diperlakukan secara semena-mena.

Gaya Komunikasi *Aggressive* dalam Konteks Kuantitas

Berdasarkan kutipan wawancara yang diberikan oleh informan, dapat diketahui bahwa Yadi memiliki gaya komunikasi *agressive* yakni dengan menilai dan mengevaluasi perilaku orang lain melalui kinerjanya. Akan tetapi gaya komunikasi *agressive* yang terjadi ketika Yadi sedang memberikan evaluasi terkait kuantitas kinerja karyawannya masih dalam tahap yang wajar dan positif. Hal ini berdasarkan jawaban yang diberikan oleh informan yang mengatakan jika penilaian yang diberikan oleh Yadi secara *to the point* dan apabila kinerja yang diberikan oleh karyawan bagus maka Yadi akan memberikan apresiasi. Selain itu berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti bersama dengan beberapa informan dan observasi peneliti selama di lapangan, peneliti juga mengetahui bahwa Yadi juga dengan mudah mengungkapkan pendapat ataupun saran bagi karyawannya. Hal ini terlihat ketika Yadi sedang memimpin rapat atau membahas materi briefing bersama dengan karyawannya, Yadi dapat memberikan masukan atau pendapat kepada karyawannya secara jelas.

Gaya Komunikasi *Aggressive* dalam Konteks Ketepatan Waktu



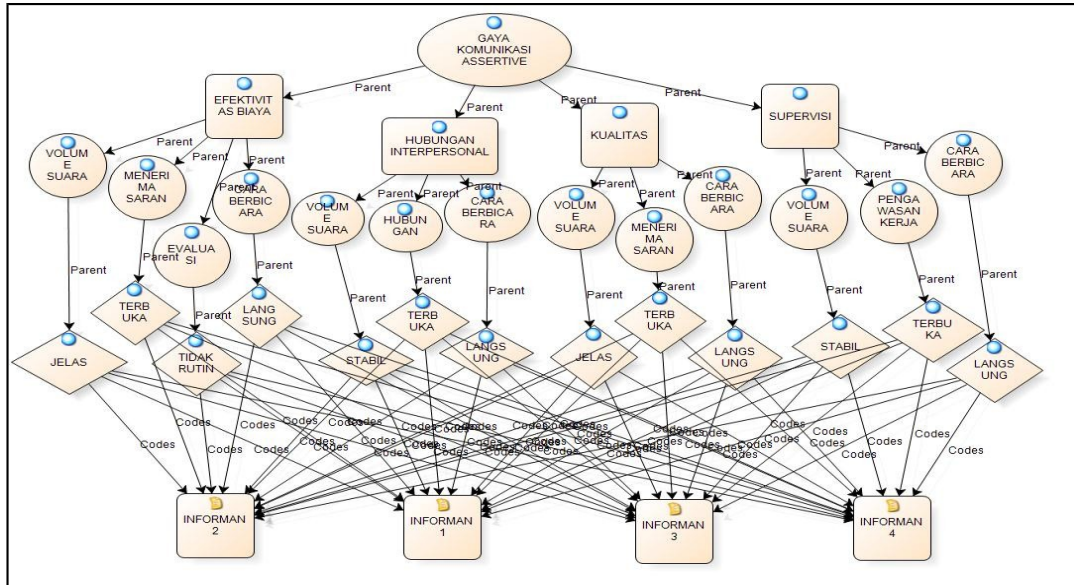
Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, maka peneliti dapat mengetahui bahwa Yadi memiliki gaya komunikasi yang *agressive* ketika berkomunikasi dengan karyawannya dalam konteks ketepatan waktu. Yadi dapat dengan langsung mengingatkan karyawan mengenai jadwal pengumpulan laporan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati. yadi juga bersikap tegas dan aktif dalam menentukan batasan waktu bagi karyawannya dalam mengerjakan pekerjaan. Namun gaya komunikasi agresif yang dimiliki Yadi ketika berkomunikasi dengan karyawannya dalam konteks ketepatan waktu masih dalam taraf wajar dan positif.

Analisis dan Interpretasi

Gaya Komunikasi *Assertive*

Penggunaan dari gaya komunikasi *assertive* ini tampak dalam aspek kualitas, efektivitas biaya, dampak hubungan interpersonal serta kebutuhan supervisi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan, peneliti menemukan bahwa dengan adanya penggunaan gaya komunikasi *assertive* dapat membantu kepala cabang selaku pimpinan di kantor cabang dalam mendukung kinerja karyawannya. Dengan adanya penggunaan gaya komunikasi *assertive*, kepala cabang selaku pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk memberikan pendapat maupun masukan kepada kepala cabang dan kepala cabang juga memberikan perhatian dan mendengarkan apa yang menjadi kesulitan dari karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dalam aspek ini, karyawan merasa didengarkan dan diperhatikan oleh kepala cabang dalam konteks komunikasi organisasi yang bersifat formal. Dengan adanya penggunaan gaya komunikasi *assertive* juga memberikan kesempatan untuk memiliki hubungan yang terbuka antara kepala cabang dengan karyawannya dalam konteks komunikasi organisasi yang bersifat formal. Dengan adanya hubungan yang terbuka antara kepala cabang dengan karyawannya, dapat membantu kepala cabang untuk dapat memahami karyawannya dan mendukung kinerja karyawannya dalam mencapai target yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa kepala cabang menggunakan volume suara yang jelas dan stabil ketika berkomunikasi dengan karyawannya, sehingga membantu karyawan untuk memahami apa yang disampaikan oleh kepala cabang.

Seperti yang tampak pada visualisasi melalui gambar Nvivo berikut ini.

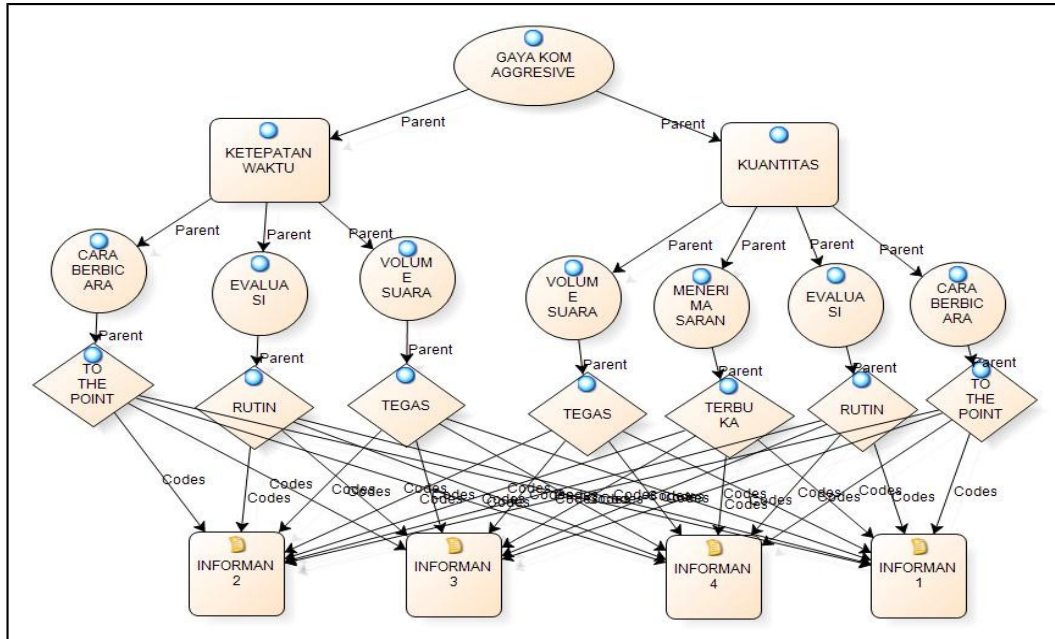


Gambar 4.5 : Data Nvivo Gaya Komunikasi *Assertive*
 Sumber: Olahan Peneliti, 2016

Gaya Komunikasi Aggressive

Penggunaan dari gaya komunikasi *aggressive* ini tampak dalam aspek kuantitas dan ketepatan waktu. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, peneliti menemukan bahwa dengan adanya gaya komunikasi *aggressive* dapat membantu kepala cabang selaku pimpinan di kantor cabang kota Surabaya dalam mendukung kinerja karyawannya. Hal ini ditandai dengan adanya penilaian yang dilakukan oleh kepala cabang ketika memberikan evaluasi secara rutin kepada karyawannya dalam *meeting* ataupun *briefing* di kantor cabang kota Surabaya. Melalui penilaian evaluasi yang diberikan maka kepala cabang dapat mengetahui sejauh mana pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawannya dan seberapa banyak target yang telah berhasil dicapai oleh karyawannya. Dengan adanya penilaian evaluasi yang diberikan oleh kepala cabang dapat membantu kepala cabang dalam memberikan dukungan yang dibutuhkan oleh karyawannya dalam mencapai target yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa kepala cabang cenderung menggunakan suara yang tegas dan jelas ketika memberikan evaluasi kepada karyawannya dalam konteks komunikasi organisasi. Kepala cabang juga merupakan orang yang berwenang dan berkuasa dalam memimpin *meeting* maupun *briefing* bersama dengan karyawannya. Hal ini dapat membantu karyawan dalam memahami apa yang diinginkan dan dimaksudkan oleh kepala cabang selaku pimpinan di kantor cabang kota Surabaya.

Seperti yang tampak pada visualisasi melalui gambar Nvivo berikut ini.



Gambar 4.5.2 : Data Nvivo Gaya Komunikasi *Aggressive*
 Sumber : Olahan Peneliti, 2016.

Simpulan

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa terdapat kecenderungan dari kepala cabang di kota Surabaya dalam menggunakan gaya komunikasi *assertive* dalam teori McKay untuk mendukung kinerja karyawannya dalam konteks kualitas kerja, efektivitas biaya, kebutuhan supervisi dan dampak hubungan interpersonal. Dimana gaya komunikasi *assertive* ini ditandai dengan komunikator membuat pernyataan langsung yang disertai dengan pertimbangan perasaan, ide dan harapan dan memiliki kemampuan untuk mendengarkan. Gaya komunikasi ini terbuka dalam melakukan negosiasi dan kompromi, bisa menerima dan memberikan komplain, memberikan perintah secara langsung, serta melakukan penolakan secara langsung. Hal ini dapat dilihat melalui volume suara yang digunakan, cara berbicara yang digunakan oleh kepala cabang ketika berkomunikasi dengan karyawannya, kemampuan untuk mendengarkan saran dan masukan yang diberikan oleh karyawannya, serta melalui hubungan komunikasi yang dilakukan antara kepala cabang dengan karyawannya dalam konteks komunikasi organisasi.

Selain itu juga terdapat varian gaya komunikasi lainnya yaitu gaya komunikasi *aggressive* yang terdapat dalam teori McKay yang ditandai dengan komunikator yang cenderung untuk menyatakan perasaannya dengan mudah mengenai apa yang diinginkan, apa yang dipikirkan tetapi sering mengabaikan hak dan perasaan dari orang lain. Selain itu gaya komunikasi ini juga cenderung untuk menunjukkan kekuatan dan kekuasaan. Kepala cabang cenderung menggunakan gaya komunikasi *aggressive* untuk berkomunikasi dengan karyawannya dalam konteks kuantitas kerja dan ketepatan waktu. Dalam konteks kuantitas kerja dan ketepatan waktu, kepala cabang merupakan pemimpin yang tegas dan

memberikan tuntutan kepada karyawannya untuk mencapai target yang diberikan oleh perusahaan dan bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Saran akademis yang diberikan peneliti untuk penelitian selanjutnya terkait dengan gaya komunikasi pemimpin dalam mendukung kinerja karyawannya, hendaknya dilakukan dengan lebih mendalam sehingga dapat menghasilkan penemuan yang lebih dalam dari penelitian sebelumnya. Hal ini berkaitan dengan keterbatasan penelitian yang ada di dalam penelitian ini yang hanya berfokus pada studi kasus yang terjadi pada saat sekarang. Hendaknya dalam penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan fenomenologi yang dapat membantu dalam menemukan temuan yang lebih mendalam lagi terkait dengan gaya komunikasi pemimpin dalam mendukung kinerja karyawannya.

Daftar Referensi

Buku:

- Bernandin & Russel. (1993). *Human resources management: (2nd edition), an experiential approach*. McGraw-Hill/Irwin Michigan.
- Fajar, M. (2009). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik*. Jakarta: Graha Ilmu.
- McKay, M., Martha, D., & Patrick, F. (2009). *Messages: The communication skills book. Edisi 3*. Oackland: New Harbinger Publications.
- Mulyana, D. (2001). *Ilmu Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LkiS Yogyakarta.
- Pace, W. & Faules, D. (2006). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Remland, M. (2004). *Nonverbal communication in everyday life (2nd ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rivai, V. (2006). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Soemirat, S. (1999). *Dasar-dasar Public Relations*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Yin, R.K. (2006). *Studi Kasus Desain Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Non Buku:

- Dewi, F. P. (2012). *Gaya Komunikasi Pemimpin PT Fi-Tion Surabaya*. Universitas Kristen Petra.
- Febrianti, S. (2011). *Pengaruh Gaya Komunikasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Mall Olympic Garden Divisi Building Operation*. Universitas Kristen Petra.
- Thipolus, O. (2006). *Gaya Komunikasi general manager di Novotel Surabaya hotel & Suites*. Universitas Kristen Petra.