

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dalam perusahaan, kinerja karyawan sangatlah penting dalam keberlangsungan perusahaan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian sebuah tujuan perusahaan. Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan, baik dari segi keuntungan maupun dari segi sumber daya manusia. Dengan adanya kinerja karyawan yang baik, pekerjaan dalam sebuah perusahaan dapat terselesaikan dengan efektif dan juga efisien.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti: standar hasil kerja, target, atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu disepakati bersama. Menurut Mangkunegara,¹ kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Dessler² berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan pengertian kinerja yang sudah dijelaskan, dapat digambarkan bahwa kinerja karyawan dan kinerja organisasi memiliki

¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 14

² Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 2014

keterkaitan yang erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perusahaan harus mengerti perkembangan kinerja karyawan maka perusahaan perlu mengadakan penilaian kinerja. Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap karyawan, akan memberikan gambaran pada perusahaan seperti apa perilaku karyawan berkaitan dengan tugasnya serta informasi perihal penetapan kompensasi, pengembangan, dan promosi karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson,³ penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian menyampaikan informasi tersebut pada karyawan. Oleh karena itu, penilaian kinerja dapat dikatakan efektif apabila meliputi dua hal, yaitu adanya seperangkat standar dan komunikasi informasi (umpan balik).

Dalam menggerakkan karyawan agar dapat berjalan sesuai dengan standar yang telah ditentukan, pemimpin memiliki peran penting di dalamnya. Seorang pemimpin harus memberikan rasa

³ Mathis, Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 2001

nyaman secara pribadi kepada karyawan agar apa yang hendak disampaikan dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Oleh Karena itu, kenyamanan tersebut dapat dimulai dengan cara berkomunikasi. Dengan adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan karyawan, akan lebih mudah dalam hal menyamakan tujuan perusahaan atau organisasi.

Suatu perusahaan tentu di dalamnya terdapat organisasi. Di dalam organisasi, komunikasi menjadi hal penting, yaitu sebagai fungsi dasar manajemen. Hal ini meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan. Komunikasi juga digunakan sebagai sarana mendukung, memudahkan, melaksanakan, dan menjalankan kegiatan organisasi melalui penyampaian informasi (tugas) kepada semua pelaku suatu organisasi. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan sumber kehidupan organisasi, terdiri dari orang-orang yang selalu membutuhkan komunikasi dengan sesamanya. Dengan demikian, pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan semua karyawan agar dapat saling menyamakan tujuan perusahaan.

Perusahaan tentu saja membutuhkan sumber daya manusia yang mampu berkomunikasi dengan baik, yang menyalurkan pesan dari pemimpin kepada karyawan. Sumber daya manusia yang berperan dalam menyalurkan pesan antara pemimpin dengan karyawan disebut dengan manajer. Manajer berperan penting

membantu pemimpin dalam mengawasi dan mengontrol perusahaan secara langsung.

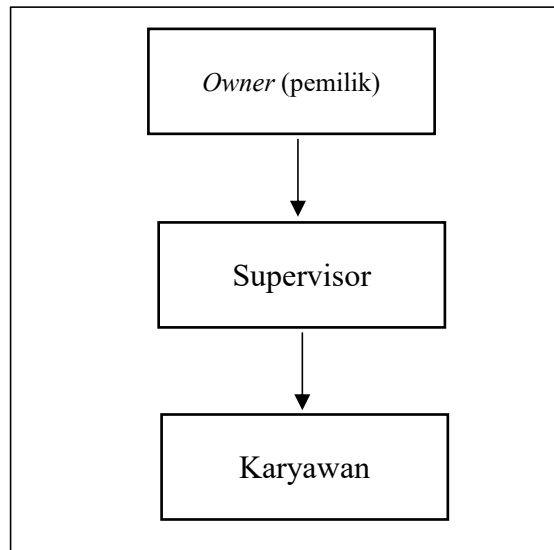
Seperti halnya butik Ninety-nine yang terletak di Kota Kediri, butik ini berdiri sejak 2017. Butik “Ninety-nine” merupakan butik yang menjual pakaian muslim remaja hingga dewasa. Butik ini berlokasi di Jl. Letjed Suprpto, Burengan, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri yang terbilang strategis karena lokasinya tepat di tengah kota.

Pada Butik Ninety-nine, kepuasan pelanggan merupakan hal yang paling utama. Pemilik butik Ninety-nine mengharapkan karyawan mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pelanggan agar mereka merasakan kepuasan berbelanja pada butik Ninety-nine. Oleh sebab itu, pemilik berusaha untuk selalu mengawasi kinerja para karyawan.

Pemilik butik Ninety-nine tidak dapat mengontrol terus menerus kinerja karyawannya secara langsung. Pada 2019, pemilik butik Ninety-nine memilih untuk memperkerjakan supervisor guna dapat secara langsung mengontrol serta meningkatkan kinerja karyawan. Pemilik menentukan supervisor dari salah satu karyawan Ninety-nine yang masih terhitung bekerja selama tiga bulan. Karyawan ini dipercaya dan ditunjuk secara langsung oleh pemilik untuk menjadi supervisor pada butik Ninety-nine.

Gambar 1.1

Struktur Organisasi Butik Ninetynine



(Sumber: Santi Dwi Efianti Supervisor Ninetynine Kediri)⁴

Adanya supervisor menimbulkan perubahan secara struktural di dalam butik Ninetynine. Jika dilihat dari strukturnya, posisi supervisor berada tepat di bawah *owner* (pemilik). Supervisor pada Ninetynine berbeda dengan supervisor butik pada umumnya. Tugas supervisor pada umumnya diketahui bahwa dia memastikan karyawan melayani pembeli dengan baik, mengatur kinerja karyawan, dan mengatur toko secara teknis. Akan tetapi, supervisor pada Ninetynine tidak hanya mengontrol, mengawasi. Dia diberi tugas rangkap yaitu sebagai manajer dan juga sebagai pengembangan sumber daya manusia atau HRD pada butik Ninetynine.

Perubahan secara struktural tersebut membuat karyawan yang awalnya diawasi secara langsung oleh pemilik butik yang realitanya

⁴ Santi Dwi Efianti, Supervisor Butik Ninetynine, Kediri, 20 Mei 2021

kurang efektif karena terkendala oleh waktu. Pengawasan setelah adanya posisi supervisor menjadi lebih rutin. Supervisor yang bermula dari sesama karyawan yang terhitung tiga bulan bekerja dipercaya untuk mengawasi kinerja karyawan butik Ninety-nine. Oleh karena itu, seorang supervisor harus menentukan strategi dalam berkomunikasi dengan karyawan agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik dan mampu menggerakkan para karyawan.

Dengan adanya data tersebut, peneliti tertarik untuk membahas lebih lanjut tentang strategi komunikasi yang dilakukan oleh supervisor pada butik Ninety-nine yang awalnya merupakan karyawan biasa dan terhitung masih bekerja selama tiga bulan. Akan tetapi, dia mampu menggerakkan karyawan yang dulunya rekan kerja sesama karyawan. Selanjutnya, peneliti mewujudkan penelitian ini ke dalam skripsi dengan judul “Strategi Komunikasi Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Ninety-nine”

B. Fokus Penelitian

Dari pemaparan konteks penelitian sebelumnya, pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi komunikasi yang dilakukan supervisor dalam meningkatkan kinerja karyawan Ninety-nine Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi komunikasi yang dijalankan supervisor dalam meningkatkan kinerja karyawan butik Ninetynine.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai banyak manfaat baik dari segi teoretis maupun praktis.

- a. Secara teoretis, hasil dari penelitian ini bisa digunakan sebagai wawasan dan mengembangkan strategi komunikasi pimpinan guna meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Manfaat Praktis
 1. Bagi supervisor lain, dapat menjadi gambaran dalam meningkat kinerja karyawan.
 2. Bagi butik lain, dapat menjadi gambaran strategi komunikasi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

E. Telaah Pustaka

Sebelum melakukan penelitian ini, peneliti mencari sumber pustaka yang dinilai hampir sama topiknya. Ada beberapa sumber penelitian yang dijadikan bahan pertimbangan penelitian ini. Lalu, peneliti menjadikannya dalam lima referensi yang menjadi rujukan, antara lain:

1. Strategi Komunikasi Organisasi dalam Membangun Semangat Kerja Tenaga Pengajar (Studi Pada Lembaga Bimbingan Belajar PT. Gadjah mada Indonesia) pada 2013. Ditulis oleh Juansha Yudystira Program Studi Ilmu komunikasi Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Alaudiin Makasar. Strategi komunikasi organisasi pada Lembaga Bimbingan Belajar PT. Gadjahmada Indonesia menitikberatkan kepada pesan. Pesan menjadi produk dari komunikasi organisasi yang penyebarannya secara serentak dengan cara rapat rutin tiap pekan, melakukan kegiatan informal bulanan dan tahunan. Penyebaran pesan secara berurutan dilakukan dengan cara pertemuan tiap divisi dan rapat KBS. Strategi selanjutnya adalah tentang perusahaan Lembaga Bimbingan Belajar PT. Gadjahmada Indonesia yang menempatkan para pengajarnya sesuai dengan pembagian kerja sehingga para pengajarnya dapat menyelesaikan tiap pekerjaannya sesuai dengan keahliannya. Penyebab meningkatnya semangat kerja para pengajar pada Lembaga Bimbingan Belajar PT. Gadjahmada Indonesia terletak pada status sosial pekerjaan ketika para pengajar lembaga bimbingan belajar Gadjahmada merasa bangga dengan pekerjaannya sebagai seorang pengajar, lingkungan perusahaan yang dapat membuat nyaman, gaji atau upah sebagai bentuk kompensasi dari perusahaan serta motivasi yang diberikan oleh perusahaan sehingga dapat membangun etos kerja para pengajar. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan

adalah sama-sama menggunakan strategi komunikasi organisasi dan fokus pada meningkatkan kinerja anggota. Perbedaannya terletak pada objek kajian yaitu Lembaga Bimbingan Belajar PT. Gadjahmada Indonesia.⁵ Sedangkan Penelitian saya adalah pada butik Ninety-nine Kediri.

2. Gaya Komunikasi *Project Officer* STIE Mahardika Surabaya, merupakan jurnal yang ditulis oleh Chintrawanty pada 2014. Hasil dari penelitian ini adalah *project officer* STIE Mahardika Surabaya yang memiliki gaya komunikasi *nurturing*. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan interval yang menunjukkan bahwa gaya komunikasi *nurturing* memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan tiga gaya komunikasi lainnya yaitu 4,02. Ada empat gaya komunikasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu *authoritarian*, *controlling*, *collaborative*, dan *nurturing*. Melalui penelitian ini, *project officer* STIE Mahardika Surabaya memiliki gaya komunikasi *nurturing*. *Project officer* dengan gaya komunikasi *nurturing* sangat memperhatikan hubungan dengan bawahannya. Caranya bicara pada bawahan selalu halus dan dirasa oleh bawahan sangat menghargai mereka. *Project officer* juga selalu mencari cara dengan mengadakan berbagai kegiatan bersama untuk merekatkan hubungan antar karyawan. Hal tersebut berhasil membuat karyawan merasa dekat satu sama lain layaknya keluarga. Selain itu, *project officer* juga selalu memberi motivasi dan semangat pada

⁵ Juansha Yudystira, "Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Semangat Kerja Tenaga Pengajar (Studi Pada Lembaga Bimbingan Belajar PT. Gadjah mada Indonesia)", Ilmu komunikasi Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Alaudiin Makasar. 2013

bawahannya. Melalui caranya menyampaikan instruksi dalam memberikan tugas dan gaya bicaranya yang semangat dan berapi-api, *project officer* menularkan semangatnya pada bawahan. Hal tersebut membuat bawahan ikut bersemangat dan berusaha melakukan yang terbaik untuk menyelesaikan tugas sebaik mungkin dan tepat waktu. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah sama sama menggunakan pendekatan empat sistem sebagai landasan analisis.⁶ Sementara itu, perbedaannya terletak pada objek kajian penelitiannya yaitu penelitian saya pada butik Ninety-nine.

3. Strategi Komunikasi dalam Interaksi dengan Mahasiswa Pertukaran Asing pada pada 2018. Ditulis oleh Nabila Kusuma Vardhani dan Agnes Siwi Purwaning Tyas. Program studi Bahasa Inggris Universitas Gadjah Mada. Studi ini menggunakan metode observasi dan wawancara. Untuk mengidentifikasi strategi komunikasi yang digunakan pembelajar ditingkat universitas (mahasiswa), penelitian ini mnegadopsi strategi komunikasi milik Tarone yang meliputi; parafrase, meminjam, memohon bantuan, meniru, dan menghindar. Hasil studi ini adalah mahasiswa tahun pertama menggunakan strategi perkiraan, penciptaan kata, pengalihan bahasa, meminta bantuan, meniru dan penghindara topik. Mereka cenderung tertarik untuk berbicara dengan mahasiswa asing, terlepas dari mana mereka berasal. Sementara itu mahasiswa semester akhir

⁶ Chintrawanty, "*Gaya Komunikasi Project Officer STIE Mahardika Surabaya*", 2014

menggunakan perkiraan, penciptaan kata, berbicara bertele-tele, pengalihan bahasa, meniru, dan pengabaian topik. Sebagian merasa tertarik untuk berkomunikasi dengan mahasiswa dari Cheng Du Textile Collage China, namun merasa kurang tertantang(dalam menggunakan bahasa inggris yang baik dan benar).⁷

4. Strategi Komunikasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BHR Law Office pada 2019. Ditulis oleh Ni Luh Putu Sariani Program Studi Manajemen dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional Denpasar. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah strategi komunikasi pada BHR Law Office menitik beratkan kepada pesan, baik melalui komunikasi verbal dan komunikasi non verbal. Pesan menjadi produk komunikasi perusahaan melalui rapat rutin bulanan, rapat informasi bulanan, serta rapat informasi tahunan. Komunikasi non verbal yang digunakan ialah melalui Email, Surat menyurat, dan juga melalui sosial media seperti grup Whatsapp perusahaan. Komunikasi non verbal dapat memberikan penekanan terhadap informasi yang disampaikan secara verbal dari pimpinan dengan karyawan ataupun sesama karyawan sehingga miskomunikasi dapat diminimalkan serta menciptakan iklim kerja yang sehat.⁸
5. Strategi Komunikasi Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kesadaran Bergotong Royong pada 2020. Ditulis oleh Nurul imam H.A dan

7

8

Dadan Rahmat Universitas Islam Al-Ihya. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teori strategi komunikasi yang dikemukakan oleh Anwar Arifin. Hasil dari penelitian ini adalah Kepala Desa Sindangsari kerap kali mengulang-ulang pesan yang disampaikan, agar memberikan pemahaman yang maksimal terhadap pesan yang ia sampaikan kepada masyarakat. Bentuk komunikasi yang dilakukan Kepala Desa Sindangsari berupa informatif, dengan memberikan informasi terkait pelaksanaan pembangunan Desa dan anggaran serta program-program kerja melalui acara-acara kemasyarakatan. Persuasif, pesan yang disampaikan Kepala Desa dalam mengisi tausiyah dalam suatu acara, Kepala Desa sering mengajak masyarakat untuk rajin beribadah.

Penelitian ini berbeda dengan kelima sumber pustaka. Penelitian ini menjadi menarik karena melihat strategi komunikasi yang dijalankan oleh seorang supervisor yang juga sekaligus merangkap menjadi manajer dan HRD yang sebelumnya dia juga sebagai karyawan pada butik Ninety-nine yang masih bekerja selama tiga bulan proses di balik kebijakan pemimpin yang menentukan hasil kerja karyawan.