

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Semakin berkembangnya zaman, semakin banyak pula perbedaan yang berkembang di lingkungan masyarakat, terutama di lingkungan kerja. Perbedaan di tempat kerja dapat memberikan sisi positif dan sisi negatif untuk perkembangan sebuah perusahaan. Perbedaan dapat pula menimbulkan masalah bagi perusahaan atau organisasi. Tidak hanya perbedaan budaya dan *gender* yang dapat menimbulkan masalah, perbedaan usia di tempat kerja juga dapat menimbulkan permasalahan. Permasalahan tersebut biasanya muncul dikarenakan perbedaan persepsi kerja yang dipegang oleh setiap kelompok usia yang terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Permasalahan perbedaan usia yang dapat muncul di tempat kerja antara lain, *kesatu*, pemimpin atau manajer harus mengatur kelompok kerja bersama dengan karyawan yang lebih senior, baik dari segi usia maupun lama kerja di perusahaan. Pada umumnya posisi manajer pada suatu perusahaan dipegang oleh karyawan yang dianggap lebih senior di perusahaan tersebut, baik dari segi usia maupun dari segi pengalaman di dunia kerja. Persaingan kerja yang ketat dapat menyebabkan karyawan yang memiliki kemampuan khusus atau keahlian yang sesuai dengan bidang yang dikerjakannya akan memiliki kesempatan kerja yang lebih baik. Mereka dapat naik jabatan dengan cepat karena kemampuan yang mereka miliki sehingga tidak jarang mereka akan mendahului karyawan-karyawan senior yang lebih dulu ada di perusahaan tersebut. Keadaan tersebut terjadi di salah satu perusahaan fesyen di Kota Bandung, PT. Shafira Corporation. Hasil pra-observasi di perusahaan tersebut ditemukan manajer-manajer yang masih berusia muda yang mana mereka memiliki tanggung jawab untuk memimpin sebuah kelompok kerja. Hal ini memunculkan tantangan bagi manajer yang berusia lebih muda tersebut dalam mengatur kelompok kerja dengan karyawan yang lebih senior.

*Kedua*, tantangan yang sering muncul adalah tantangan komunikasi yang mana manajer harus mampu membangun

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

**GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

hubungan yang baik dengan anak buah termasuk karyawan mereka yang lebih senior.

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

*GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

Tantangan komunikasi tersebut dapat menyebabkan munculnya ketidakpuasan dalam percakapan antara manajer berusia muda dengan karyawan yang lebih tua dari mereka. Hal tersebut disebabkan karena manajer yang berusia muda merasa defensif untuk berkomunikasi dengan karyawan yang berusia lebih tua dari mereka. Sedangkan seorang manajer yang baik adalah manajer yang memimpin kelompok kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan bersama. Untuk dapat menyelesaikan tugas kelompok dengan baik seorang manajer harus mampu membangun hubungan yang harmonis dengan karyawannya, baik karyawan yang berusia lebih muda dari mereka maupun yang berusia lebih tua dari mereka. Pada buku yang ditulis oleh Myres dan Myres (1982, hlm. 182) menyatakan, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat membimbing kelompoknya untuk mengerjakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tetapi pada kenyataannya, hal tersebut akan sulit dilakukan oleh manajer yang memiliki karyawan yang lebih senior.

*Ketiga*, manajer berusia muda harus mampu mengatur komunikasi internal dengan baik pada kelompok kerja. Pengelolaan komunikasi internal yang baik melibatkan komunikasi interpersonal yang baik yang mana manajer harus mampu membangun hubungan yang baik dengan karyawannya. Indikator komunikasi interpersonal yang baik dari manajer kepada karyawannya adalah ketika manajer memberikan tugas kepada karyawan, mereka dapat melakukan tugas tersebut tanpa merasa terpaksa. Hal ini menunjukkan bahwa antara komunikator dan komunikator memiliki keuntungan yang sama.

*Keempat*, berdasarkan fakta yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan Daly (2003, hlm. 153) menyatakan bahwa hingga 70% program perubahan mengalami kegagalan dan kurang baiknya komunikasi internal dilihat sebagai alasan kegagalan tersebut. Mengelola komunikasi internal yang baik harus dapat dilakukan oleh manajer kepada karyawannya terlepas mereka adalah manajer yang berusia lebih muda dari karyawannya agar mereka dapat membangun hubungan internal yang baik dan memunculkan kepercayaan dari karyawan agar dapat memberikan hasil yang baik bagi perubahan organisasi.

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

**GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

*Kelima*, keterbukaan informasi dalam kelompok kerja merupakan kunci penting dalam pengelolaan komunikasi internal. Komunikasi internal harus memuat informasi-informasi yang terkait dengan keadaan organisasi. Informasi tersebut dapat tersampaikan dengan baik apabila setiap anggota kelompok kerja memiliki hubungan yang baik satu sama lain sehingga informasi yang mereka dapatkan mengenai organisasi jelas dan tidak menimbulkan kesalahpahaman. Komunikasi internal dalam organisasi membutuhkan pendekatan yang berbeda-beda agar karyawan atau anggota organisasi dapat memahami informasi terkait organisasinya seperti, budaya organisasi, gaya manajerial perusahaan, keuangan perusahaan, stabilitas lingkungan bisnis selama masa perubahan, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan perubahan organisasi. Selain itu, komunikasi interpersonal menjadi bagian penting dalam organisasi karena dapat membangun komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen diartikan sebagai rasa keterikatan dan keinginan untuk bertahan di perusahaan tersebut.

*Keenam*, kelompok kerja yang memiliki berbagai kelompok usia di dalamnya pasti memiliki pandangan dan nilai tersendiri mengenai pekerjaannya. Karyawan yang berusia muda memiliki pandangan tersendiri terhadap rekan kerja mereka, baik yang lebih tua maupun yang lebih muda. Tidak hanya di lingkungan anak buah saja, terkadang manajer memiliki pandangan mereka sendiri terhadap setiap anak buahnya. Tidak jarang karena perbedaan nilai dan pandangan ini menyebabkan munculnya stereotip diantara karyawan dan juga manajer. Stereotip yang muncul diantara karyawan muda terhadap karyawan senior ataupun sebaliknya di dunia kerja lebih sering bersifat negatif. Karyawan yang lebih tua dianggap memiliki kinerja yang buruk, kurang motivasi dalam bekerja, dan memiliki kemampuan belajar rendah. Selain itu, karyawan yang lebih tua dianggap tidak dapat mengikuti perubahan organisasi. Hal tersebut menyebabkan munculnya perilaku negatif yang ditunjukkan karyawan yang lebih muda.

Pada penelitian sebelumnya dijelaskan mengenai ketidakpuasan komunikasi yang terjadi diantara manajer berusia muda dengan karyawan senior. Pada penelitian yang dilakukan

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

**GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

oleh Trang (2011, hlm. 3), responden mengakui bekerja dengan orang yang lebih tua seringkali memunculkan tantangan. Salah satu responden melaporkan bahwa salah satu karyawan seniornya kurang bisa bekerja sama dibandingkan dengan karyawannya yang lebih muda. Responden yang lain mengatakan bahwa pekerjajanya kurang termotivasi dan enggan mengkontribusikan pemikirannya ketika mereka sedang melakukan diskusi bersama sehingga menghambat penyelesaian tugas pekerjaan. Selain itu, menurut Kennedy (2009) dalam penelitian yang dilakukan Wok (2013, hlm. 101) menjelaskan bahwa tantangan komunikasi muncul bagi karyawan muda dikarenakan perbedaan usia dan tingkat hirarki dalam organisasi. Karyawan yang lebih tua mungkin akan menghadapi tantangan seperti diskriminasi usia dan bias-based atau stereotip negatif usia. Sedangkan menurut Williams dan Giles dalam Wok (2013, hlm. 105) menyatakan percakapan yang tidak memuaskan antara karyawan senior dengan manajer yang berusia muda mengindikasikan kurangnya perilaku akomodasi dari karyawan yang lebih tua membuat mereka merasa defensif dan berkewajiban untuk bersikap sopan dan akomodatif.

Pentingnya peran komunikasi internal dibahas pada penelitian yang dilakukan oleh Daly (2003, hlm. 154) memandang komunikasi internal dibutuhkan organisasi dalam pendekatan yang berbeda-beda untuk membangun komunikasi pada karyawan mereka. Komunikasi dalam organisasi adalah faktor kunci dalam mempengaruhi sebagaimana baiknya kinerja organisasi. Untuk membangun komunikasi internal yang baik dibutuhkan hubungan yang baik diantara manajer berusia muda dengan karyawan mereka. Pada penelitian yang dilakukan oleh Bacambas (2008, hlm. 52) menjelaskan hubungan yang baik dibutuhkan dalam organisasi, yaitu dalam kepemimpinan, proses komunikasi, dan motivasi. Kemampuan komunikasi interpersonal pada kepemimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan, penanganan konflik, kegiatan rapat, pembentukan kelompok, dan mempromosikan perubahan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Postmes (2001, hlm. 230) menyatakan bahwa komunikasi dapat menciptakan kondisi untuk terbentuknya komitmen dan dianggap sebagai hal yang

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

*GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

penting pada organisasi. Penelitian tersebut menyatakan bahwa komunikasi horizontal memiliki pengaruh yang kuat dalam komunikasi interpersonal dalam organisasi. Komunikasi horizontal dianggap sebagai dasar dari pengembangan teori organisasi. Komunikasi horizontal pada tingkat interpersonal melibatkan perubahan sosioemisional seseorang.

Stereotip yang terjadi di lingkungan kerja dibahas pada penelitian yang dilakukan oleh Gomez-Meija et al (2007). diantara banyaknya asumsi negatif terkait karyawan yang lebih tua adalah mereka kurang termotivasi untuk bekerja keras sehingga memunculkan istilah "*dead wood*" atau kayu mati dan mereka yang menentang untuk berubah dan tidak mau mempelajari metode baru disebut sebagai "*fireproof*" atau tahan api. Dalam Wok (2013, hlm. 104).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kunze (2012, hlm. 724), salah satu faktor yang dapat membahayakan adalah stereotip negatif usia yang dipegang oleh banyak karyawan dan rekan kerja mengenai karyawan yang lebih tua. Di Uni Eropa, contohnya dalam survei representatif terbaru dari lapangan kerja menemukan 58% dari responden menunjukkan bahwa diskriminasi usia yang berdasarkan stereotip usia tersebar luas dalam pasar tenaga kerja. Sebagai tambahan dalam stereotip usia, karyawan yang lebih muda dan karyawan yang lebih tua menghadapi batasan komunikasi. Partner yang lebih tua tidak dapat menyesuaikan kebutuhan berbicara dari responden muda. Terutama banyaknya perilaku yang tidak sesuai akomodasi yang mencerminkan stereotip negatif usia yang kurang fleksibel (dalam Wok, 2013, hlm. 105).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini membahas bagaimana komunikasi yang dilakukan oleh manajer berusia muda kepada karyawan senior selama masa perubahan organisasi. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Finbarr Daly (2003) meneliti mengenai peran komunikasi internal selama perubahan organisasi. Penelitian milik Tran Thuy Trang (2016) menjelaskan bagaimana para manajer yang berusia muda mengatur hubungan pekerjaan maupun hubungan interpersonal dengan karyawan yang lebih senior dari mereka.

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

**GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

PT. Shafira Corporation merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang busana muslimah. Dimana mereka mengolah sendiri produk busananya, dalam jumlah besar. PT. Shafira Corporation merupakan produsen untuk merk Shafira dan Zoya yang sudah dikenal luas oleh masyarakat Indonesia. Selain alasan tersebut, pemilihan PT. Shafira Corporation sebagai tempat penelitian dikarenakan beberapa divisi yang ada di perusahaan tersebut memiliki manajer yang berusia muda dimana mereka harus memimpin karyawan yang lebih senior baik dari aspek usia maupun lama kerja. Selain itu, PT. Shafira Corporation melakukan perubahan organisasi pada akhir 2017 sehingga dapat diamati interaksi antara manajer berusia muda dengan karyawan senior dalam mengatur tugas kerja dan interaksi sehari-hari yang dapat mempengaruhi proses perubahan organisasi dan tercapainya tujuan bersama.

Penelitian ini menjadi penting karena situasi saat ini menunjukkan banyaknya generasi dalam tempat kerja, dimana masing-masing memiliki nilai dan pilihan yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan munculnya potensi terjadinya konflik menjadi tinggi dibandingkan ketika situasi di tempat kerja masih lebih homogen. Munculnya manajer berusia muda di PT. Shafira Corporation disebabkan karena perusahaan menganggap karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan bidang yang dikerjakannya dianggap lebih paham akan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu, walaupun karyawan tersebut masih berusia muda ataupun baru terjun ke dunia kerja, mereka dapat diangkat menjadi seorang manager. Selain itu, dalam membangun kelompok kerja yang baik, manajer berusia muda membutuhkan kemampuan membangun hubungan yang baik dengan karyawan senior. Seorang manajer atau pemimpin yang menghadapi kelompok karyawan dengan berbagai usia di dalamnya harus mampu menghilangkan stereotip yang muncul diantara karyawannya. Stereotip usia yang muncul di kalangan karyawan dapat menghambat proses komunikasi yang terjadi dalam kelompok kerja tersebut. Keadaan yang lebih parah apabila stereotip negatif usia muncul dan menyebabkan konflik dalam kelompok tersebut.

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

*GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

Atas dasar pemikiran di atas, maka hal tersebut menjadi pokok penelitian ini. Dengan judul penelitian **Gaya Komunikasi Atasan – Bawahan (Studi Kasus Manajer Berusia Muda dengan Karyawan Senior PT. Shafira Corporation Kota Bandung)**

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah penelitian yang diambil adalah **“Bagaimana gaya komunikasi manajer berusia muda dengan karyawan senior PT. Shafira Corporation Bandung selama ini?”** Rumusan masalah tersebut dirinci sebagai berikut :

- 1.2.1 Bagaimana gaya komunikasi manajer berusia muda dalam mengatur kelompok kerja dengan karyawan senior pada PT. Shafira Corporation?
- 1.2.2 Bagaimana gaya komunikasi manajer berusia muda dalam menghadapi perubahan dalam organisasi pada PT. Shafira Corporation?
- 1.2.3 Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat komunikasi dari manajer berusia muda dengan karyawan senior pada PT. Shafira Corporation?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya komunikasi manajer berusia muda dengan karyawan senior pada PT. Shafira Corporation selama ini. Sedangkan secara lebih rinci maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.3.1 Mendeskripsikan gaya komunikasi manajer berusia muda dalam mengatur kelompok kerja dengan karyawan senior.
- 1.3.2 Mendeskripsikan gaya komunikasi manajer berusia muda dalam menghadapi perubahan organisasi.
- 1.3.3 Menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat komunikasi dari manajer berusia muda dan karyawan senior.

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

*GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)



## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat positif mengenai kajian teoretis terkait gaya komunikasi atasan dan bawahan yang berfokus pada kajian ilmu komunikasi, khususnya sebagai berikut :

- 1.4.1.1 Penelitian ini dapat memberikan gambaran teoretis bagaimana gaya komunikasi diantara manajer berusia muda terhadap karyawan senior dalam menghadapi perubahan organisasi.
- 1.4.1.2 Penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi dalam bidang ilmu komunikasi dan dapat dikembangkan dalam penelitian ilmu komunikasi berikutnya, khususnya dalam bidang komunikasi organisasi.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

#### 1.4.2.1 Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru pada bidang ilmu komunikasi untuk pengembangan wawasan mahasiswa, khususnya bagi mahasiswa Ilmu Komunikasi UPI.

#### 1.4.2.2 Bagi Manajer Berusia Muda

- a. Menyiapkan manajer usia muda dalam menghadapi perubahan organisasi dengan membangun hubungan yang baik dengan karyawan yang lebih senior.
- b. Penelitian ini diharapkan bermanfaat dan menjadi pedoman bagi manajer berusia muda untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan yang lebih senior.

#### 1.4.2.3 Bagi Karyawan Senior

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi karyawan senior dalam membangun hubungan yang baik dengan manajer yang usianya lebih muda.

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

*GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

- b. Menyiapkan diri untuk menghadapi perubahan organisasi dengan membangun hubungan yang baik dengan manajer yang berusia lebih muda.

#### 1.4.3 Manfaat Kebijakan

##### 1.4.3.1 Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk mengatur dan menentukan kebijakan-kebijakan di lapangan kerja yang karena tenaga kerja yang semakin beragam dan heterogen. Selain itu penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk menentukan kebijakan dalam menghadapi perubahan organisasi dalam perusahaan-perusahaan.

##### 1.4.3.2 Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi prinsip dasar yang dapat digunakan perusahaan dalam menentukan kebijakan-kebijakan dalam mengelola perusahaan dengan karyawan dari kelompok usia yang beragam dan membantu dalam mengelola perusahaan dalam menghadapi perubahan organisasi.

##### 1.4.3.3 Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi karyawan dalam menghadapi perbedaan yang terjadi di tempat kerja dan membantu karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

#### 1.4.4 Manfaat Isu Sosial

Penelitian ini diharapkan dapat membantu masyarakat agar tidak merasa bingung mengatur kelompok kerja yang memiliki manajer muda dan karyawan senior, terutama untuk perusahaan yang sedang mengalami perubahan organisasi.

## 1.5 Struktur Organisasi Skripsi

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

*GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

- 1.5.1 **BAB I : Pendahuluan**  
Bab ini berisi latar belakang mengenai isu yang diangkat dalam penelitian serta beberapa alasan mengapa penelitian ini menarik untuk dilakukan. Pada bab ini dijelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi skripsi.
- 1.5.2 **BAB II: Kajian Teori**  
Bab ini berisi kajian pustaka, terdiri atas landasan konseptual yang memuat teori-teori yang digunakan. Teori-teori yang dipakai antara lain, Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan, Hubungan Manajer Berusia Muda dengan Karyawan Senior, dan Perubahan Organisasi. Selain itu, terdapat pula penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, dan kerangka pemikiran.
- 1.5.3 **BAB III: Metodologi Penelitian**  
Bab ini berisi metode penelitian terdiri atas desain penelitian, partisipan dan tempat penelitian, pengumpulan data dan analisis data.
- 1.5.4 **BAB IV: Temuan dan Pembahasan**  
Bab ini berisi tentang hasil temuan di lapangan dan pembahasannya.
- 1.5.5 **BAB V: Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi**  
Bab ini berisi simpulan, implikasi, dan rekomendasi yang menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian sekaligus mengajukan hal-hal penting yang dapat dimanfaatkan.

**Mia Rizqi Amelya, 2018**

*GAYA KOMUNIKASI ATASAN - BAWAHAN*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) |

[perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)