

# **PENGARUH PERBEDAAN BUDAYA PEMIMPIN TERHADAP KEPUASAN KOMUNIKASI KARYAWAN *MIDDLE MANAGER* HOTEL PHOENIX YOGYAKARTA**

Cinthya Ristaviana  
Dr. Phil. Yudi Perbawaningsih

Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Atma  
Jaya Yogyakarta  
Jalan Babarsari 43 – 44, Yogyakarta

## **Abstraksi**

Model komunikasi yang dihasilkan oleh tiap pelaku komunikasi berbeda-beda. Perbedaan ini tidak lain disebabkan oleh adanya perbedaan kerangka berpikir dan latar belakang pengalaman seseorang (*frame of references and fields of experiences*).

Penelitian ini adalah bertujuan untuk mengetahui pengaruh perbedaan budaya kepemimpinan terhadap kepuasan komunikasi karyawan *middle manager* Hotel Phoenix Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan dengan metode fenomenologi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan budaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan komunikasi karyawan *middle manager* Hotel Phoenix Yogyakarta. Karyawan *middle management* mengharapkan memiliki pemimpin atau GM yang dapat menyesuaikan dengan keinginan atau harapan dari karyawannya atau lebih dikenal dengan membumi (*down earth*). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas komunikasi interpersonal antara GM dengan karyawan hanya sebatas pekerjaan saja. Kondisi ini menggambarkan bahwa GM secara sengaja membangun komunikasi interpersonal dengan karyawan hanya sebatas kerja sehingga kedekatan secara interpersonal dengan karyawan termasuk kurang. Bukti ini diperkuat dengan adanya jarak ruang antara GM dengan karyawan berbeda ruangan. Adanya jarak tersebut menunjukkan bahwa GM membutuhkan privasi serta tidak mau terganggu oleh urusan-urusan karyawan.

Kata Kunci : perbedaan budaya, fenomenologi, kepuasan komunikasi, komunikasi interpersonal

## **A. Pendahuluan**

Karyawan bagi Hotel Phoenix Yogyakarta merupakan salah satu unsur penting dan merupakan kekuatan sentral yang menggerakkan seluruh potensi dalam perusahaan dalam mencapai tujuannya. Manajemen perusahaan sangat berkepentingan untuk membantu karyawan dalam menghadapi dan mengatasi setiap permasalahan yang dihadapi oleh karyawannya. Pada saat pihak manajemen tidak segera ditangani permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh karyawan maka akan berdampak munculnya keinginan untuk keluar atau bahkan yang paling fatal yakni keluarnya karyawan dari organisasi tersebut. Dengan adanya karyawan mampu menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan tujuan organisasi dengan menggunakan perencanaan yang matang, modal serta kecanggihan teknologi. Namun

dalam sebuah organisasi karyawan bukan hanya sekedar alat tetapi merupakan suatu personalitas (manusia) yang kompleks dan rumit dan mampu berinteraksi, sehingga personalitas (manusia) tersebut perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius dalam penanganannya.

Karyawan bagi Hotel Phoenix Yogyakarta merupakan salah satu unsur penting, namun sesuai dengan pengamatan serta observasi yang dilakukan peneliti pada akhir tahun 2010 sampai dengan awal tahun 2012 tercatat sudah ada 10 orang karyawan terutama yang berposisi sebagai *middle manager* yang mengundurkan diri, mengajukan pindah ke cabang lain atau bahkan keluar.

Berdasarkan hal di atas, menunjukkan bahwa *turnover* karyawan di Hotel Phoenix Yogyakarta tergolong cukup tinggi terutama pada posisi midle manajemen. Semua perusahaan termasuk Hotel Phoenix Yogyakarta tentunya akan mengalami kerugian jika ada karyawan yang keluar, apalagi posisinya sebagai manajer. Hal ini disebabkan karena perusahaan tersebut harus mencari pengganti dari karyawan yang keluar memerlukan pengorbanan baik dari segi waktu maupun biaya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keluarnya karyawan dari suatu organisasi atau perusahaan adanya banyak, sebagai contoh misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, stres, kepemimpinan dan lain sebagainya. William dan Hazer (dalam Elagovan, 2001:159) menunjukkan bahwa *turnover* telah lama menjadi topik penting untuk area penelitian seperti psikologi, sosiologi, ekonomi dan lain sebagainya. Indikator-indikator keinginan karyawan untuk keluar ditunjukkan oleh adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan yang baru serta keaktifan dalam mencari pekerjaan baru. Keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi akan menjadi semakin rendah saat karyawan diperhatikan pada keseluruhan aspeknya baik pada tingkat stresnya, kepuasan kerjanya, komitmen, kepemimpinannya dan lain sebagainya nya.

Salah satu faktor yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah faktor kepemimpinan karena berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan keluarnya 10 orang *middle manager* tersebut diduga karena adanya pergantian kepemimpinan. Hal ini dibuktikan oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara pada salah satu bekas *middle manager* di Hotel Phoenix Yogyakarta, adapun hasil cuplikan hasil wawancara adalah sebagai berikut:

.... sebenarnya tak ada niat saya untuk keluar, tetapi semenjak dipimpin oleh XXXXXX saya merasa tidak cocok. Ada banyak hal yang membuat saya merasa tidak cocok. Misal sewaktu ada ada pekerjaan saya merasa tidak senang dengan cara “dia” menyuruh sehingga sepertinya saya tidak dihargai dan saya juga merasa kerjanya menjadi kurang kondusif, dan akhirnya saya memutuskan untuk *resign* ... (Hn, 2013).

Seorang pemimpin yang baik harus mampu memberikan tugas kebawahannya dengan komunikatif, sehingga apa yang disampaikan kepada kebawahannya dapat tersampaikan dengan baik. Seorang pemimpin pada hakikatnya dituntut untuk mengetahui atau menebak kebutuhan (*need*), keinginan (*want*) dan harapan (*expectation*) bawahannya dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memiliki metode yang dapat digunakan untuk bertindak sesuai dengan tujuan pemimpin (Andayani, 2000). Oleh karena itu seorang pemimpin dapat memahami apa yang bawahannya inginkan sehingga pemimpin dapat langsung mengambil tindakan apa yang harus dilakukan.

Hal ini sesuai dengan penjelasan Harjana (2007:196) bahwa konsep komunikasi '*dyadic*' berpasangan antara dua pihak yang terlibat dalam komunikasi lisan menurut Gibb juga dapat berlaku dalam komunikasi kelompok kecil, misalnya satu manajer dengan beberapa orang bawahannya. Perbedaan tanggapan terhadap perilaku komunikasi manajer itu mempunyai dampak pada perilaku karyawan tidak saja dalam komunikasi yang berlangsung antara karyawan dan atasan tersebut tetapi juga perilaku di lingkungan kerja secara umum, baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan. Oleh karena itu, manajer harus peka terhadap perilaku komunikasi, termasuk bentuk-bentuk perilaku lain yang dapat menimbulkan penolakan atau mematikan motivasi. Atasan yang efektif mampu melakukan komunikasi suportif yang diperteguh dengan perilaku yang konsisten. Dengan begitu, karyawan dapat mengerti pesan komunikasi dengan tepat atau komunikasi menjadi efektif dan efisien dan lebih penting lagi karyawan menjadi termotivasi.

Redding (dalam Harjana, 2007:201) dalam penelitian tentang 'komunikasi para manajer' menunjukkan bagaimana 'dampak' perilaku komunikasi para manajer terhadap kepuasan dan semangat kerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajer membina kerukunan dan kepatuhan karyawan dengan mengangkat '*semangat kerja*' (*morale*) dan kepuasan. *Morale* dan kepuasan tergantung pada relasi antarpribadi yang efektif, yakni yang menunjukkan empati, kepekaan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial karyawan, pengertian, dan komunikasi dua arah.

Hasil studi pendahuluan tersebut di atas, terindikasi bahwa terjadi ketidakpuasan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dan selanjutnya, berdasarkan hasil pengamatan, ternyata pemimpin di Hotel Phoenix Yogyakarta ini ternyata berasal dari luar negeri (Negara Perancis) sehingga memiliki perbedaan budaya dan tentunya memiliki perilaku yang berbeda. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyana dan Rahmat, (2001:11) menjelaskan bahwa model komunikasi yang dihasilkan oleh tiap pelaku komunikasi pun berbeda-beda. Perbedaan ini tidak lain disebabkan oleh adanya perbedaan kerangka berpikir dan latar belakang

pengalaman seseorang (*frame of references and fields of experiences*). Dan jika ditarik kebelakang lagi, sebenarnya perbedaan *frame of references and fields of experiences* tersebut merupakan hasil dari setiap budaya yang berbeda. Secara formal, budaya dapat didefinisikan sebagai suatu pola yang menyeluruh.

Karyawan saat berinteraksi dengan pemimpin tentunya memiliki harapan-harapan tertentu tentang bagaimana seorang pemimpin sepatutnya berperilaku atau bertindak ketika berinteraksi. Kepatutan tindakan pemimpin tersebut pada prinsipnya diukur berdasarkan norma-norma sosial yang berlaku, atau berdasarkan kerangka pengalaman sebelumnya (*field of experience*). Terpenuhi dan tidaknya ekspektasi ini akan mempengaruhi, bukan saja cara berinteraksi antara pemimpin dengan karyawan, tapi juga bagaimana penilaian karyawan terhadap pemimpinnya serta bagaimana keterlanjutan hubungannya (Venus, 2003:302).

Uraian tersebut menunjukkan bahwa “setiap orang memiliki harapan-harapan tertentu pada perilaku non verbal orang lain. Jika harapan tersebut dilanggar, maka orang akan bereaksi dengan memberikan penilaian positif atau negatif sesuai karakteristik pelaku pelanggaran tersebut” (Venus, 2003:302). Selanjutnya Venus (2003:302) menjelaskan bahwa penilaian suatu pelanggaran didasarkan pada bagaimana perasaan kita pada orang tersebut. Bila kita menyukai orang tersebut, maka besar kemungkinan kita akan menerima pelanggaran tersebut sebagai sesuatu yang wajar dan menilainya secara positif. Sebaliknya, bila sumber pelanggaran dipersepsi tidak menarik atau kita tidak menyukainya maka kita akan menilai pelanggaran tersebut sebagai sesuatu yang negatif.

Menurut Burgoon (Venus, 2003:302) menyebutkan ada tiga konstruk pokok dari teori ini yakni: harapan (*expectancies*), pelanggaran harapan (*expectancies violations*) dan valensi ganjaran komunikator (*communicator reward valence*).

Berdasarkan hal uraian yang telah disebutkan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perbedaan budaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan yang selanjutnya akan berdampak baik peningkatan kepuasan kerja maupun penurunan kerja dan lain sebagainya atau bahkan peningkatan keinginan untuk keluar karyawan. Berangkat dari hal inilah peneliti ingin membuktikan apakah perbedaan budaya dapat mempengaruhi kepuasan komunikasi karyawan terutama *middle manager* di Hotel Phoenix Yogyakarta.

## **B. Tujuan Penelitian**

Ada pun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perbedaan budaya kepemimpinan terhadap kepuasan komunikasi karyawan *middle manager* Hotel Phoenix Yogyakarta.

## C. Kerangka Teori

### 1. Budaya

Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh, budaya bersifat kompleks, abstrak dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio-budaya tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia, tidak terisolasi dan tidak berfungsi sendiri-sendiri. Melainkan membentuk suatu matriks yang kompleks mengenai unsur-unsur yang sedang berinteraksi yang beroperasi bersama-sama, yang merupakan suatu fenomena kompleks yang disebut komunikasi antara budaya (Mulyana, 1998:25).

Menurut Sendjaja, (1994:286) hubungan antara individu dan kebudayaan saling mempengaruhi dan saling menentukan. Kebudayaan diciptakan dan dipertahankan melalui aktivitas komunikasi para individu anggotanya. Secara kolektif, perilaku mereka secara bersama-sama menciptakan realita (kebudayaan) yang mengikat dan harus dipatuhi oleh individu. Dengan demikian dapat dikatakan kebudayaan dirumuskan, dibentuk, ditransmisikan dan dipelajari melalui komunikasi. Sebaliknya keseluruhan perilaku komunikasi individu terutama tergantung pada kebudayaannya. Kebudayaan merupakan fondasi atau landasan bagi komunikasi. Kebudayaan yang berbeda menentukan pola-pola komunikasi berbeda pula. Selanjutnya, Sendjaja, (1993:188) menjelaskan bahwa fungsi komunikasi adalah sebagai alat untuk mensosialisasikan nilai-nilai budaya kepada masyarakatnya. Kedua fungsi ini sangatlah berkaitan sebab disamping untuk mentransmisikan budaya perlu komunikasi, juga perilaku-perilaku tertentu dalam suatu budaya mengajarkan apa yang boleh atau tidak boleh, yang baik atau jelek, yang pantas atau tidak pantas menurut kebudayaan bersangkutan kepada masyarakatnya (Sendjaja, 1993:193). Menurut Gudykunst dan Kim (2003:68), perbedaan budaya yang mempengaruhi pola komunikasi antar personal ini berdasarkan pada lima kategori seperti di bawah ini.

Pertama, *individual dan collective orientation*. Orientasi budaya ini tidak *mutually exclusive*, hanya penekanannya saja pada salah satunya. Pada *individual culture orientation* lebih menekankan nilai-nilai individual. Sedang pada *collectivist culture orientation* penekanannya lebih pada kelompok (Gudykunst dan Kim, 2003:70).

Kedua, *high and low context cultures*. Cara penyampaian informasi pada budaya konteks tinggi bersifat nonverbal atau implisit, tidak langsung dan tidak terus terang. Budaya konteks tinggi ini juga ber-orientasi pada budaya kolektivistis. Pada budaya konteks-rendah ditandai dengan komunikasi konteks-rendah: pesan verbal dan eksplisit, gaya bicara langsung, lugas dan berterusterang (Mulyana, 2000:294).

Ketiga, *power distance*. *Power distance* mengacu pada budaya kekuasaan yang dianut dan perbedaan ini mempunyai implikasi pada hubungan interpersonal dan komunikasi interpersonalnya. Penggunaan simbol untuk menunjukkan kekuasaan misalnya pemakaian gelar seperti Dr., Professor atau Inspektur lebih dipentingkan dalam budaya *high power distance* daripada budaya *low power distance* (Gudykunst dan Kim, 2003:75).

Keempat, *masculine and feminine cultures*. Pada budaya maskulin, laki-laki dipandang sebagai individu yang tegas, ambisius, kompetitif dan berorientasi pada materi dan kuat. Konflik dilakukan secara langsung dan penyelesaiannya *win – lose strategies*. Budaya feminin, perempuan dipandang sebagai individu sederhana, rendah hati, memfokuskan pada kualitas hidup, lembut serta membentuk hubungan interpersonal yang dekat. Konflik diselesaikan dengan *win-win solutions*.

Kelima, *time orientations*. Edward T Hall membedakan konsep waktu (1) monokronik atau *displaced time orientation* mempersepsi waktu sebagai sesuatu yang nyata. Penganutnya menghargai waktu, tepat waktu, dan membagi -bagi serta menepati jadwal waktu secara ketat (2) polikronik atau *diffused time orientation* memandang waktu sebagai putaran atau circle. Mereka cenderung mementingkan kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam waktu (Gudykunst dan Kim, 2003:83).

## **2. Kepuasan Komunikasi**

Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro, serta evaluasi atas suatu keadaan internal afektif. Disamping itu kepuasan juga menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Secara keseluruhan, kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang orang inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya hal itu dipandang sebagai memuaskan.

## **3. Pelanggaran Harapan**

Teori tentang pelanggaran harapan ini bertolak belakang dari keyakinan bahwa seseorang memiliki harapan-harapan tertentu tentang bagaimana orang lain bagaimana sepatutnya berperilaku atau bertindak ketika berinteraksi (Venus, 2003:302). Teori pelanggaran harapan ini dikenalkan oleh Jude Burggon yang mengembangkan mengenai komunikasi nonverbal dan pengaruhnya terhadap pesan dalam percakapan. Burgoon pada

awalnya menamakan teorinya dengan nama teori pelanggaran harapan non verbal (*nonverbal expectancy violations theory*) namun kemudian ia menghilangkan kata ‘non verbal’ karena dalam perkembangannya kemudian teori ini juga memberikan perhatian pada hal-hal diluar komunikasi nonverbal (Morrison, 2010:125).

Sejak awal sekitar akhir tahun 1970-an *expectancy violations theory* atau EVT telah menjadi teori berpengaruh untuk mempelajari pengaruh komunikasi nonverbal terhadap perilaku. Dalam penelitiannya, Burgoon mencermati cara-cara manusia memberikan tanggapan dalam hal harapan mereka tidak terpenuhi atau dilanggar. Harapan terhadap perilaku organ lain itu mencakup perilaku nonverbalnya antara lain kontak mata, jarak tubuh dan sudut tubuh (*body angle*) para komunikator. Pengamatan Burgoon menghasilkan teori EVT yang antara lain menjelaskan bahwa setiap orang memiliki harapan mengenai perilaku orang lain berdasarkan (Morrison, 2010:126):

- a. Norma-norma sosial;
- b. Pengalaman sebelumnya dengan orang itu, dan
- c. Situasi di mana perilaku itu terjadi.

Selanjutnya Burgoon (1978 dalam Morrison, 2010:126) menyatakan bahwa petunjuk nonverbal merupakan bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari penciptaan (produksi) pesan dan (proses) intepretasi. Burgoon menjelaskan bahwa ketika perilaku seseorang memenuhi harapan, maka orang tersebut cenderung tidak memperhatikan perilakunya dan karenanya orang tersebut tidak memberikan penilaian, namun jika terjadi pelanggaran maka orang tersebut merasa terganggu dan membuat orang tersebut akan memperhatikan dan memberikan penilaian terhadap perilaku orang lain tersebut.

Morrison, (2010:126) menyebutkan bahwa hal yang menarik dalam pelanggaran harapan dalam komunikasi antar individu dapat menyebabkan orang yang menerima pelanggaran menjadi teralih perhatiannya sehingga menciptakan ketegangan dan gairah (*aroused*), baik secara negatif maupun positif. Hal tersebut diilustrasikan sebagai berikut:

“Jika seseorang berdiri terlalu dekat kepada Anda atau terlalu jauh, atau jika kontak mata yang diberikan orang kepada Anda terlalu berlebih (menatap Anda lama-lama), singkatnya jika orang lain melanggar harapan Anda (karena perilaku mereka yang tidak biasa), maka hal itu akan menarik perhatian sekaligus menimbulkan perasaan yang berbeda pada diri Anda. Rasa gairah yang timbul tidak selalu berarti negatif, dalam kasus tertentu bahkan menyenangkan, khususnya jika orang lain itu tampaknya menyukai Anda dan Anda juga menyukainya”.

Pada intinya Burgoon berupaya untuk memadukan bentuk komunikasi nonverbal yaitu ruang personal (*personal space*) dan harapan orang terhadap jarak percakapan (*personal*

distance). Dengan demikian ruang pribadi menjadi inti konsep teori EVT ini, dan studi terhadap pelanggaran ruang tersebut menjadi ciri utamanya (Morrison, 2010:127).

#### **D. Kerangka Konsep**

Pada penelitian ini, berdasarkan pengamatan salah satu pemimpin di Hotel Phoenix Yogyakarta ini ternyata berasal dari luar negeri (Negara Perancis) sehingga memiliki perbedaan budaya dan tentunya memiliki budaya yang berbeda termasuk dalam berkomunikasi. Perbedaan ini tidak lain disebabkan oleh adanya perbedaan kerangka berpikir dan latar belakang pengalaman seseorang (*frame of references and fields of experiences*). Dan jika ditarik kebelakang lagi, sebenarnya perbedaan *frame of references and fields of experiences* tersebut merupakan hasil dari setiap budaya yang berbeda (Mulyana dan Rahmat, 2001:11). Berdasarkan hal tersebut, maka perbedaan budaya secara teori dapat dijadikan sebagai salah satu hal yang penting dalam kaitannya dalam komunikasi organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Gudykunst dan Kim (2003:68), yang menyatakan bahwa perbedaan budaya yang mempengaruhi pola komunikasi antar personal ini. Pada penelitian ini perbedaan budaya lebih ditekankan pada perbedaan berdasarkan *high and low context cultures*. Cara penyampaian informasi pada budaya konteks tinggi bersifat nonverbal atau implisit, tidak langsung dan tidak terus terang. Budaya konteks tinggi ini juga ber-orientasi pada budaya kolektivistis. Pada budaya konteks-rendah (*low context*) ditandai dengan komunikasi konteks-rendah: pesan verbal dan eksplisit, gaya bicara langsung, lugas dan berterus terang.

Komunikasi dalam organisasi merupakan salah unsur pokok, karena didalam suatu organisasi terdapat interaksi sosial yang dilandasi oleh adanya pertukaran makna untuk mengintegrasikan tindakan – tindakan individu. Informasi yang biasa di komunikasikan dari atasan ke bawahan terdiri dari (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (Katz dan Kahn, dalam Pace dkk, 1998:184),.

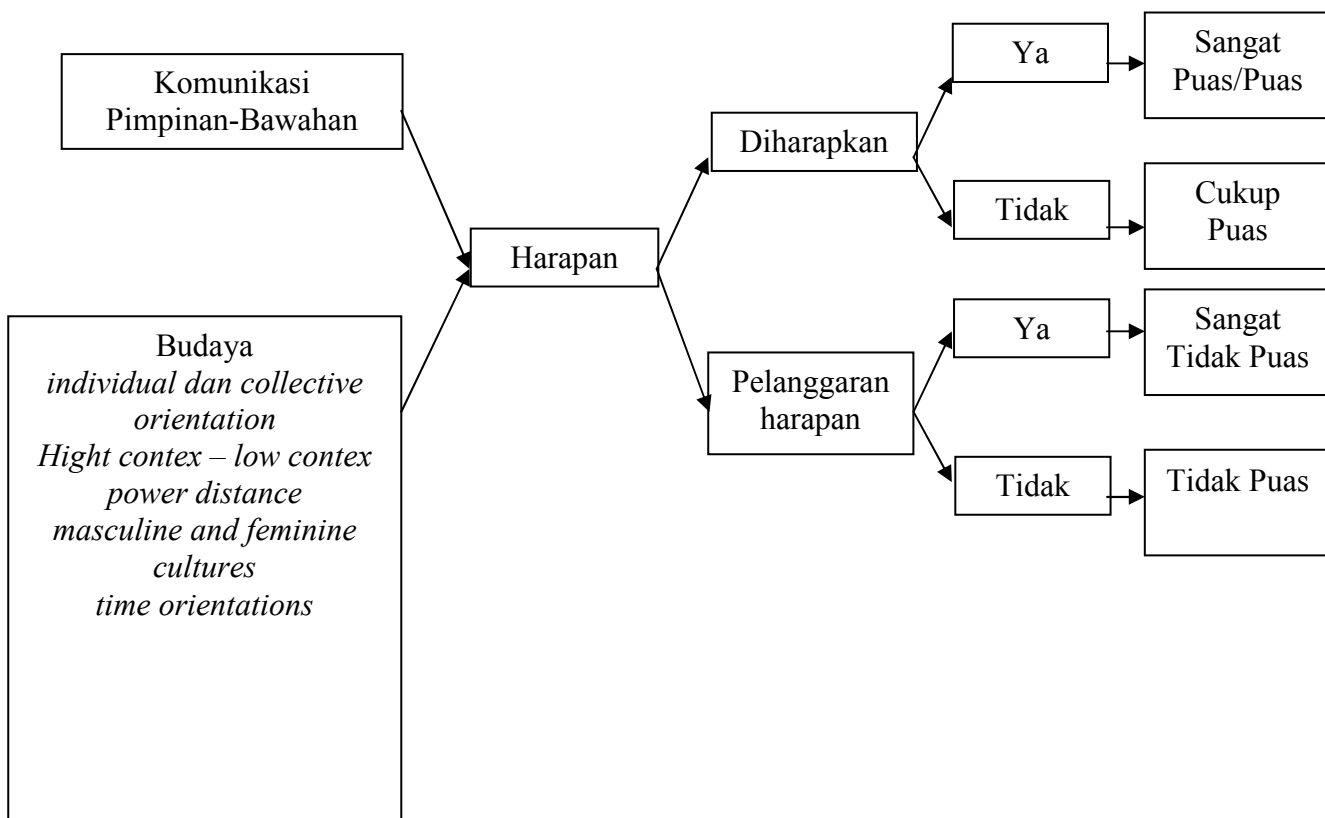
Karyawan saat berinteraksi dengan pemimpin tentunya memiliki harapan-harapan tertentu tentang bagaimana seorang pemimpin sepatutnya berperilaku atau bertindak ketika berinteraksi. Kepatutan tindakan pemimpin tersebut pada prinsipnya diukur berdasarkan norma-norma sosial yang berlaku, atau berdasarkan kerangka pengalaman sebelumnya (*field of experience*). Terpenuhi dan tidaknya ekspektasi ini akan mempengaruhi, bukan saja cara



berinteraksi antara pemimpin dengan karyawan, tapi juga bagaimana penilaian karyawan terhadap pemimpinnya serta bagaimana keterlanjutan hubungannya (Venus, 2003:302).

Selanjutnya Burgoon (1978 dalam Morrigan, 2010:126) menjelaskan bahwa ketika perilaku seseorang memenuhi harapan, maka orang tersebut cenderung tidak memperhatikan perilakunya dan karenanya orang tersebut tidak memberikan penilaian, namun jika terjadi pelanggaran maka orang tersebut merasa terganggu dan membuat orang tersebut akan memperhatikan dan memberikan penilaian terhadap perilaku orang lain tersebut. Morrigan, (2010:126) menyebutkan bahwa hal yang menarik dalam pelanggaran harapan dalam komunikasi antar individu dapat menyebabkan orang yang menerima pelanggaran menjadi teralih perhatiannya sehingga menciptakan ketegangan dan gairah (*aroused*), baik secara negatif maupun positif.

Berdasarkan uraian kerangka konsep di atas, maka kerangka konsep atau pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.

Kerangka Konsep

## **E. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar (Sugiyono, 2002:13).

### **2. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah fenomenologi. Penelitian fenomenologi pada dasarnya berprinsip apriori, sehingga tidak diawali dan didasari oleh teori tertentu. Penelitian fenomenologi justru berangkat dari persepektif filsafat, mengenai “apa” yang diamati, dan bagaimana cara mengamatinya.

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, digunakan partisipasi dengan cara wawancara mendalam (*in-depth interview*). Penjelasan masing-masing metode adalah sebagai berikut:

- a) Observasi. Kegiatan observasi ini merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk memahami lingkungan, selain membaca koran, mendengarkan radio dan televisi atau berbicara dengan orang lain. Bedanya kegiatan membaca, mendengarkan, dan berbincang-bincang adalah kegiatan yang memerlukan mediator tertentu, misalnya koran, radio, atau orang lain. Observasi di sini diartikan sebagai kegiatan mengamati secara langsung –tanpa mediator- sesuatu objek untuk melihat dengan dekat kegiatan yang dilakukan objek tersebut (Kriyantono, 2008: 106). Data observasi ini dilakukan langsung oleh peneliti pada perilaku general manajer guna mendapatkan komunikasi terutama non verbal. Observasi ini dilakukan antara general manager dengan para karyawannya pada saat melakukan interaksi. Adapun observasi ini terbagi menjadi :
  - 1) Gerak-gerak (gerakan/perilaku) saat general manajer berbicara dengan bawahannya.
  - 2) Gerak-gerak (gerakan/perilaku) saat general manajer mendengar dari bawahannya.
  - 3) Intonasi nada saat general manajer berkomunikasi dengan bawahannya.
- b) Wawancara Mendalam (*in-depth interview*). Wawancara mendalam adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan frekuensi tinggi (berulang-ulang) secara intensif. Selanjutnya dibedakan antara responden (orang yang akan diwawancarai hanya sekali) dengan informan (orang yang ingin periset ketahui/pahami dan yang akan diwawancarai beberapa kali). Karena itu disebut juga wawancara intensif (*intensive-interviews*). Biasanya menjadi alat utama pada riset kualitatif yang dikombinasikan dengan observasi partisipan (Kriyantono,

2008: 98). Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan persepsi atau tanggapan dari karyawan terhadap pimpinan (manajer).

#### **4. Subjek Penelitian**

Adapun Kriteria subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Karyawan yang telah bekerja minimal 3 tahun
- 2) Memiliki rutinitas pertemuan atau berkomunikasi dengan General Manajer (GM) secara langsung

Dengan dua kriteria tersebut penulis memilih tiga subjek yang diharapkan mampu mewakili fenomena yang diteliti. Adapun subjek tersebut yakni:

##### **1. Sekretaris GM**

Terpilihnya sekretaris GM karena telah bekerja 5 tahun di The phoenix Hotel Yogyakarta. Bekerja di ruangan yang sama dengan GM sehingga memudahkan dalam pendistribusian pekerjaan.

##### **2. Manager Food and Beverage**

Terpilihnya manager Food and Beverage Herbert karena telah bekerja selama 4 tahun di The Phoenix Hotel Yogyakarta. Setiap hari bertemu GM dalam *morning briefing* serta dalam meeting yang diadakan oleh departemen tersebut.

##### **3. Asisten Manager HRD**

Terpilihnya asisten manager HRD karena telah bekerja selama 8 tahun di The Phoenix Hotel Yogyakarta. Subjek bekerja di departemen HRD. Meskipun tidak setiap hari berkomunikasi secara langsung dengan GM, namun memiliki intensitas yang cukup sering. Dalam seminggu 3-4 kali mengadakan meeting dengan GM.

#### **5. Teknik Analisis Data**

Tahap – tahap dalam penelitian fenomenologis sesuai dengan pendapat Rejeki (Ishak, dkk 2011:143-144) terdiri dari lima langkah yakni:

- a. Kategorisasi sejumlah data dalam tema-tema konseptual yang ditentukan peneliti, berdasar kisah-kisah informan dan kerangka konsep.
- b. Peneliti melakukan deskripsi setiap kategori yang merupakan kearifan lokal. Setiap kategori tersebut adalah deskripsi subyektif.
- c. Peneliti melakukan deskripsi intersubyektif.
- d. Eksplanasi peneliti atas realitas berbekal ilmunya, berupa konsep-konsep peneliti (*researcher theory*). Dalam penyajian laporan, setiap eksplanasi pada dasarnya merupakan hasil interpretasi. Untuk menunjukkan authenticity maka eksplanasi perlu disertai dengan kutipan jawaban dari informan.

- e. Sinkronisasi antara kearifan lokal dan konsep-konsep peneliti. Adanya refleksi atau pandangan baru dapat menjadi bekal peneliti untuk kritis terhadap data, yang bisa ditindaklanjuti dengan pemeriksaan dan verifikasi dalam bentuk *probing* dan *cross-check*.

## **F. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan budaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan komunikasi karyawan *middle manager* Hotel Phoenix Yogyakarta. Karyawan *middle management* mengharapkan memiliki pemimpin atau GM yang dapat menyesuaikan dengan keinginan atau harapan dari karyawannya atau lebih dikenal dengan membumi (*down earth*).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas komunikasi interpersonal antara GM dengan karyawan hanya sebatas pekerjaan saja. Kondisi ini menggambarkan bahwa GM secara sengaja membangun komunikasi interpersonal dengan karyawan hanya sebatas kerja sehingga kedekatan secara interpersonal dengan karyawan termasuk kurang. Bukti ini diperkuat dengan adanya jarak ruang antara GM dengan karyawan berbeda ruangan. Adanya jarak tersebut menunjukkan bahwa GM membutuhkan privasi serta tidak mau terganggu oleh urusan-urusan karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa GM tersebut lebih berorientasi pada *individual orientation*. Pada *individual culture orientation* GM lebih menekankan nilai-nilai individual. Hal ini terlihat dari *gestures* komunikasi GM yang sering memainkan kacamata dan terlihat kurang menghargai pendapat dari karyawan ketika sedang berkomunikasi.

Selanjutnya, perbedaan kedua ditinjau dari *high and low context cultures*. Cara penyampaian informasi yang dilakukan GM pada budaya konteks rendah ditandai dengan komunikasi konteks-rendah yakni pesan verbal dan eksplisit, gaya bicara langsung, lugas dan berterus-terang. Hal ini terbukti yakni pada saat GM menegur karyawan dilakukan secara langsung meskipun di situ ada karyawan lain.

Perbedaan yang ketiga yakni ditinjau dari *power distance*. *Power distance* mengacu pada budaya kekuasaan yang dianut dan perbedaan ini mempunyai implikasi pada hubungan interpersonal dan komunikasi interpersonalnya. GM menunjukkan kekuasaan, ini dibuktikan bahwa GM membutuhkan ruang tersendiri yang terpisah dari karyawan untuk menunjukkan posisinya.

Perbedaan yang keempat yakni perbedaan *masculine and feminine cultures*. Pada penelitian ini GM lebih berorientasi pada budaya maskulin, yakni GM lebih senang dipersepsi sebagai sebagai individu yang tegas, ambisius, kompetitif dan berorientasi pada

materi dan kuat. Hal ini terlihat dari pemberian perintah pada karyawan yang cenderung cepat dan tidak mau diulang-ulang, sehingga karyawan harus cepat mengerti karena jika diulang GM menjadi marah.

Perbedaan yang kelima yakni perbedaan *time orientations*. GM lebih mementingkan waktu, sehingga pada saat ada acara-acara *gathering* yang diadakan terutama untuk hubungan antar karyawan pihak GM tidak bersedia untuk menghadirinya karena dianggap acara tersebut tidak penting dan hanya membuang waktu saja.

Perbedaan-perbedaan secara umum karena disebabkan adanya perbedaan budaya antara Perancis dengan Indonesia. Budaya Perancis menunjukkan bahwa kebudayaan disana kaitannya dalam hal kepemimpinan menunjukkan bahwa orang Perancis cenderung memiliki anggapan bahwa orang Indonesia terlalu ramah. Di Perancis, seseorang akan lebih dihargai jika mampu bersikap lebih tenang bahkan sampai pada taraf cenderung dingin baik dalam tindakan maupun dalam ucapan. Orang perancis cenderung menganggap sikap ramah yang terbuka sebagai hal yang tidak baik dan kurang menyenangkan. Orang Perancis memiliki skor *individualism* yang tinggi. Mereka respek pada kebebasan serta tanggung jawab individu dan berpandangan bahwa segala sesuatu haruslah diperjuangkan sendiri, dan harus melakukan segala pekerjaannya dengan sungguh sungguh sebagai perwujudan dari perjuangan *individualisme*-nya. Patut digarisbawahi bahwa *individualism* tidaklah sama dengan mementingkan diri sendiri atau egois, namun *individualism* fokus pada tanggung jawab serta hak dan kewajiban individu. Kondisi ini dapat berlangsung karena di Perancis ada struktur hirarkis yang tinggi terutama dalam dunia bisnis dan komunikasi. Lebih sederhananya di Perancis bos adalah pemimpin dan karyawan harus lebih menghormatinya dan melakukan apa yang dikatakannya. Di Perancis GM biasanya memiliki otoritas yang kuat dan keahlian umum. Biasanya, GM tidak memiliki hubungan pribadi dengan bawahan dalam atau di luar kantor, sehingga jika karyawan mencoba untuk menghubungi GM harus selalu melewati sekretarisnya. Di dalam rapat atau pertemuan antara GM dengan karyawan di Perancis biasanya hanya untuk membahas subjek tertentu yang sudah diagendakan, sehingga GM hanya tinggal memberikan instruksi dan mengkoordinasikan saja. Pengambilan keputusan-keputusan dalam rapat dapat dikatakan hampir tidak pernah dilakukan. Tempat duduk di dalam rapatpun diatur sesuai dengan dengan urutan hirarkis perusahaan. Maka, wajar jika seorang GM atau pemimpin memiliki ruangan tersendiri yang terpisah dengan karyawannya, karena di Perancis hampir sebageian besar GM memiliki ruangan tersendiri dan terpisah baik dengan staf maupun karyawan lainnya.

## G. Saran

### 1. Bagi kalangan akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan secara umum tentang komunikasi lintas budaya dan secara khusus tentang pengaruh perbedaan budaya terhadap kepuasan komunikasi karyawan.

### 2. Bagi praktisi PR Hotel Phoenix

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bahwa adanya perbedaan budaya menyebabkan perbedaan pola komunikasinya kepemimpinannya baik verbal maupun non verbalnya. Berdasarkan hal tersebut, maka selaku PR Hotel Phoenix harus mampu menginformasikan atau memberikan pengetahuan tentang kebiasaan atau kebudayaan dari seorang pemimpinnya sehingga karyawan dapat menyesuaikan dengan kebudayaan yang ada dan akhirnya memiliki toleransi tertentu yang disebabkan karena adanya perbedaan budaya.

## H. Daftar Pustaka

- Elagovan, A.R., 2001. Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*; 2001; 22, 4; ABI/INFORM Global.
- Gudykunst, W.B. dan Kim, Y.K., 2003. *Communication with Strangers: an approach to intercultural communication*. America: McGraw-Hill Companies Inc.
- Hartati, Sri. 2009. *Pengaruh Komunikasi Antar Budaya dan Harmonisasi Kerja di PT. Sumber Tani Agung Medan*. Skripsi (Tidak diterbitkan). Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Kerps, Gary L. 1986. *Organizational Communications*. New York: Longman Inc.
- Kriyantono. 2008. *Teknis Praktis Riset Komunikasi; disertai contoh praktis riset media, public relations, advertising, komunikasi organisasi, komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Morrison, M.A. 2010. *Psikologi Komunikasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyana, Deddy, Rahmat, Jalauddin. 2001. *Komunikasi Antarbudaya: Panduan Berkomunikasi Dengan Orang-Orang Berbeda Budaya*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2004. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. W. dan Don F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behavior*. United States of America: Pearson Education, Inc
- Sendjaja, Sasa Djuarsa. 1994. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Soekanto, Soedjono. 1997. *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa Beta Temporal
- Venus, A. 2003. "Nonverbal Expectancy Violation Theory": Esensi dan perkembangannya. *Mediator*, Vol. 4. No. 2