

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Performa seorang pemimpin dalam organisasi tidak dapat dipisahkan dari tindakan komunikatif yang dijalankan dalam aktivitas sehari-hari, seperti dalam proses pengelolaan karyawan, pengambilan keputusan, serta penerapan gaya kepemimpinan. Istilah performa dalam konteks ini berfungsi sebagai metafora yang merepresentasikan proses simbolik dalam memahami perilaku manusia di lingkungan organisasi. Melalui tindakan komunikasi yang dilakukan, anggota organisasi turut membentuk budaya organisasi yang bersifat khas dan unik. Dengan demikian, performa kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat bervariasi, bergantung pada nilai-nilai individu pemimpin serta budaya organisasi yang melingkupinya. (Desipung et al., 2016).

Budaya organisasi dapat dipahami melalui analisis tindakan komunikasi yang dilakukan oleh karyawan atau anggota organisasi. Tindakan komunikasi tersebut yang dapat membentuk budaya organisasi. Tindakan-tindakan ini dapat dilihat melalui sebuah pertunjukan komunikatif atau pertunjukan budaya dalam sebuah organisasi baik melalui aktivitas selama pekerjaan berlangsung, maupun dari jabatan yang merepresentasikan performa komunikatif tersebut.

Performa komunikatif yang dilakukan karyawan dalam sebuah organisasi mencerminkan realitas organisasi yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan faktor-faktor yang melekat dalam diri individu sebagai anggota organisasi. Karyawan dalam organisasi melakukan performa komunikatif melalui berbagai dimensi performa, yakni performa ritual, performa hasrat, performa sosial, performa politik, dan performa enkulturasi dalam upaya bersosialisasi dan mengekspresikan kebiasaan sehari-hari dalam pekerjaan mereka. Menurut Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, performa komunikatif dalam organisasi menggambarkan proses simbolis untuk memahami perilaku manusia dalam organisasi (West & Turner, 2021a).

Penelitian tentang performa komunikatif telah dilakukan dalam berbagai konteks, mulai dari keagamaan hingga pemerintahan, dengan fokus pada bagaimana komunikasi dijalankan sebagai bentuk tindakan sosial yang memiliki dampak strategis. Salah satu studi mengkaji

aktivitas para pengurus masjid dalam mengimbau masyarakat untuk melawan stigma negatif dan penyebaran paham terorisme. Penelitian ini menemukan bahwa performa komunikatif enkulturasi dan politik dilakukan untuk melawan pandangan negatif terhadap agama tertentu (Taqwim Aminuddin, 2022a). Selain dalam komunitas keagamaan, performa komunikatif juga diterapkan dalam konteks organisasi pemerintahan. Misalnya, dalam upaya sosialisasi kebijakan amnesti pajak, performa sosial terbukti menjadi pendekatan yang efektif dalam membangun pemahaman publik terhadap kebijakan tersebut (Sriganda, 2020). Studi lain yang dilakukan di Kantor Staf Presiden (KSP) menunjukkan bahwa dalam konteks komunikasi kebijakan infrastruktur, performa komunikatif yang dominan adalah performa ritual tugas, yang merepresentasikan peran formal dan fungsional Staf Presiden dalam menyampaikan pesan-pesan politik (Nurlita, 2022a). Penelitian mengenai performa komunikatif bervariasi mulai dari konteks komunikasi politik hingga keagamaan.

Dari berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa performa komunikatif merupakan pendekatan yang adaptif dan dapat diterapkan dalam beragam konteks sosial maupun institusional. Namun demikian, sebagian besar studi sebelumnya belum mengkaji secara mendalam bagaimana perbedaan karakteristik antar generasi dalam organisasi dapat memengaruhi bentuk dan efektivitas performa komunikatif yang dijalankan. Padahal, dalam dinamika organisasi kontemporer, perbedaan generasi menjadi salah satu faktor penting yang turut membentuk pola komunikasi.

Selain itu, perbedaan generasi pun hadir sebagai konteks dalam dinamika komunikasi organisasi. Perbedaan generasi juga berkontribusi terhadap uniknya performa komunikatif individu di lingkungan pekerjaan. Namun, perbedaan performa komunikatif justru akan berpotensi pada sulitnya sinergi antara individu dengan kolega kerja lainnya, seperti sinergi antar karyawan yang multigenerasi. Mulai dari gaya komunikasi, cara bekerja, *teamwork* dan *decision making* tak jarang menimbulkan perbedaan pandangan. Perusahaan harus memahami nilai dan perbedaan generasi ini untuk memanfaatkan tenaga kerja mereka, serta membangun lingkungan pekerjaan yang efektif dan dinamis (Taylor, 2023).

Performa komunikatif masing-masing karyawan sangat berbeda tergantung organisasi yang dipimpin. Aspek-aspek ini bermunculan muncul seiring bertambahnya karyawan generasi baru yang bekerja di dalam organisasi. Budaya organisasi generasi baru dan generasi pendahulunya belum tentu berada di posisi yang sama. Mayoritas generasi pendahulu merasa sudah jauh lebih mapan dalam peran atau karirnya, sehingga jarang dari mereka yang aktif

mencari perubahan. Perbedaan-perbedaan sikap dan pandangan terhadap industri dan pekerjaan ini menimbulkan sentimen antar generasi yang beragam, hal ini kita ketahui dengan istilah “*Generational Gap*” atau kesenjangan generasi, dimana adanya perbedaan dalam nilai, pandangan dan sikap antar generasi. Pada praktiknya, sentimen bahwa generasi yang lebih tua selalu memandang negatif generasi yang lebih muda sudah ada sejak ratusan tahun yang lalu, dan terus diproduksi dan sampai saat ini. Seringkali kita mendengarkan perdebatan dalam konteks lingkungan kerja antara generasi *baby boomer* yang menilai anak muda zaman sekarang memiliki ketahanan mental yang lemah dan mempunyai perilaku yang tidak sopan. Sebaliknya, Gen Z menganggap generasi boomer justru terlalu konservatif dan kurang sadar mengenai hal-hal tertentu seperti kesehatan mental, keseimbangan hidup personal dan pekerjaan (Prabarni, 2023).

Karakteristik seperti ini memberikan dinamika tersendiri dalam konteks budaya kerja, mulai dari gaya komunikasi, *decision making*, penggunaan media, hubungan kerja dan motivasi kerja yang berbeda menyebabkan masing-masing individu memiliki performa komunikatif yang berbeda-beda. Performa komunikatif berguna untuk mengkaji bagaimana seseorang menjalankan peran dan fungsinya dalam organisasi (West & Turner, 2021a).

Fenomena perbedaan performa komunikatif akibat keragaman generasi juga relevan untuk diamati dalam organisasi media, yang dikenal sebagai ruang kerja yang dinamis dan responsif terhadap perubahan. Salah satu contoh menonjol adalah KG Media, sebuah grup media terkemuka di Indonesia di bawah naungan Kompas Gramedia Group.

KG Media memiliki lebih dari 6.000 karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia, menjadi bukti dari organisasi media yang multigenerasi. Beragam karyawan dengan usia yang bervariasi, pengalaman yang berbeda, latar belakang budaya yang berbeda, serta performa komunikatif yang berbeda dan akan berdampak pada dinamika dan proses bekerja. Dilansir dari Jobplanet dan Indeed.com, Kompas Gramedia maupun KG Media menjadi perusahaan dengan lingkungan kerja yang nyaman. Budaya organisasi yang kolektif, solid, dan harmonis membuat mayoritas karyawannya betah bekerja di perusahaan media ini

Penulis memilih KG Media sebagai objek penelitian karena perusahaan ini memiliki budaya organisasi yang kuat dan khas. Fokus penelitian ini adalah departemen pemasaran yang dipimpin oleh Chief Marketing Officer, Dian Gemiano. Sosoknya dipilih sebagai subjek penelitian karena pendekatan kepemimpinan serta gaya manajerialnya yang menarik untuk dikaji dalam konteks performa komunikatif di lingkungan kerja. Ia berperan penting dalam

mengelola organisasi di departemen pemasaran dan menjadi jembatan komunikasi antara karyawan beserta kepala bagian yang berasal dari berbagai generasi.

Peran seorang pemimpin dalam organisasi menjadi sangat krusial. Meskipun dalam dunia kerja terdapat batasan yang jelas antara berbagai generasi—Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z—seorang pemimpin diharapkan mampu menjembatani perbedaan tersebut. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam mensosialisasikan serta menginternalisasi budaya organisasi agar dapat diterima dan dihayati oleh seluruh anggota perusahaan, terlepas dari perbedaan generasi yang ada (Koop, 2023).

Perbedaan performa komunikatif berkontribusi terhadap dinamika organisasi di KG Media, terutama dalam proses pertukaran informasi, perbedaan persepsi, penggunaan media, pembuatan keputusan, dan masih banyak aspek yang dapat terjadi di lingkungan pekerjaan. Performa komunikatif dari tiap generasi akan berbeda satu dengan yang lainnya, sehingga perlu ditelaah lebih dalam untuk menghindari terjadinya perbedaan pandangan atas dasar kesenjangan generasi.

Studi-studi terdahulu terkait performa komunikatif sebagian besar mengkaji performa komunikatif di lingkup organisasi pemerintahan dan organisasi agama. Masih sedikit studi yang mengkaji performa komunikatif dalam lingkup organisasi media. Oleh karena itu, penulis mengangkat topik penelitian mengenai performa komunikatif manajer di organisasi media. Penelitian ini menarik dan penting untuk dilakukan, khususnya di KG Media karena adanya ciri khas dan dinamika budaya organisasi. Diantaranya budaya manajemen organisasi, gaya kepemimpinan, dan ragam karyawan yang multigenerasi

Fokus kajian penelitian terletak pada analisis performa komunikatif yang dilakukan oleh *Chief Marketing Officer* (CMO) di KG Media. Performa komunikatif mencakup performa ritual, performa hasrat, performa politik, performa sosial, dan performa enkulturasi. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji bagaimana faktor-faktor yang melekat dalam individu (*person factors*) berkontribusi terhadap gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi CMO.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dalam dinamika organisasi, kemampuan seorang pemimpin departemen dalam mengelola fungsi dan perannya memegang peran krusial dalam menciptakan proses komunikasi yang efektif dengan karyawan. Kemampuan ini menjadi semakin signifikan dalam konteks organisasi seperti KG Media, yang tengah menghadapi tantangan disrupsi di industri

media. Di sisi lain, KG Media juga merupakan organisasi dengan karakter multigenerasi, yang berpotensi menimbulkan perbedaan pandangan, gaya kerja, dan ekspektasi komunikasi di antara anggotanya. Keberagaman ini menciptakan tantangan tersendiri dalam menjaga kohesi tim dan kelancaran komunikasi internal.

Seiring dengan perkembangan zaman, organisasi dituntut tidak hanya untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan budaya kerja, tetapi juga dengan dinamika sosial yang muncul akibat keberagaman generasi dalam lingkungan kerja. Dalam situasi ini, pemimpin dituntut memiliki performa komunikatif yang tidak hanya efektif dalam menyampaikan pesan, tetapi juga mampu menjembatani perbedaan generasi agar tercipta komunikasi yang inklusif dan produktif.

Untuk mengkaji fenomena ini, penulis menggunakan lima konsep performa komunikatif, yang merupakan bagian dari teori budaya organisasi, sebagai kerangka analisis utama dalam memahami perilaku dan tindakan yang diekspresikan oleh pemimpin organisasi.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana dinamika performa komunikatif Dian Gemiano dalam mengelola fungsi dan perannya sebagai Chief Marketing Officer di KG Media?
2. Bagaimana aspek *person factor* berkontribusi terhadap performa komunikatif Dian Gemiano?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengkaji performa komunikatif Dian Gemiano dalam mengelola fungsi dan perannya sebagai Chief Marketing Officer di KG Media.
2. Untuk menganalisis kontribusi aspek *person factor* terhadap performa komunikatif Dian Gemiano.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

#### **1.5.1 Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi perkembangan kajian komunikasi organisasi dalam konteks budaya organisasi dan performa komunikatif manajer organisasi

khususnya di industri media. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang serupa.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat berkontribusi bagi pimpinan dalam organisasi terutama dalam mengelola performa komunikatif terkait dinamika organisasi di Industri media dalam konteks perubahan budaya organisasi, karyawan multigenerasi, gaya kepemimpinan dan decision making. Performa komunikatif membawa perubahan positif dalam menghadapi perbedaan generasi di perusahaan, individu dengan performa komunikatif yang berbeda-beda dalam organisasi dapat menciptakan *mutual understanding* dengan individu lain, meskipun diwarnai dengan perbedaan generasi. Selain itu, penelitian ini dapat membawa solusi bagi KG Media untuk dapat mengelola dinamika organisasi dan menginternalisasi budaya organisasi dengan baik.

