

Yuli Krisyanti_038_12 Desember 2022 - Copy

by Holy Store

Submission date: 25-Jan-2023 07:36AM (UTC-0600)

Submission ID: 1999098870

File name: Yuli_Krisyanti_038_12_Desember_2022_-_Copy.docx (252.3K)

Word count: 5615

Character count: 36790

GAYA KOMUNIKASI SUPERVISOR PRODUKSI DI PT. SPH DALAM MENUMBUHKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN SAAT PANDEMI

Yuli Krisyanti¹⁾, Djarot Meidi Budi Utomo²⁾

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi : krisyanti81@gmail.com¹⁾, Djarot@umsida.ac.id²⁾

ABSTRACT: *The success of an organization depends on how the leader leads it. This research is focused on knowing the communication style used by supervisors in instilling work motivation during a pandemic. This study used a qualitative method, data collection was carried out through in-depth interviews and observation with the technique of determining informants by purposive sampling. Data analysis techniques using reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that the supervisors of PT. SPH uses downward and upward vertical communication. Communication used by supervisors is done based on needs. PT. SPH in an effort to form work motivation during and before the pandemic used two communication styles including, The Equalitarian Style, and The Structuring Style. This communication style is still used under any circumstances. Supervisors PT. SPH also provides punishment and rewards to subordinates.*

Keywords: *Leadership, Communication Style, Work Motivation*

ABSTRAK: *Berhasilannya suatu organisasi tergantung bagaimana cara pemimpin memimpinya. Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui gaya komunikasi yang digunakan oleh supervisor ketika menumbuhkan motivasi kerja saat pandemi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi dengan teknik penentuan informan secara purposive sampling. Teknik analisis data menggunakan reduksi, penyajian data, serta kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisor PT. SPH menggunakan komunikasi vertikal ke bawah dan ke atas. Komunikasi yang digunakan oleh supervisor dilakukan berdasarkan kebutuhan. Supervisor PT. SPH dalam upaya membentuk motivasi kerja ketika dan sebelum pandemi menggunakan dua gaya komunikasi diantaranya The Equalitarian Style, dan The Structuring Style gaya komunikasi ini tetap digunakan dalam kondisi apapun. Supervisor PT. SPH juga memberikan sebuah punishment dan reward kepada bawahan.*

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Gaya Komunikasi, Motivasi Kerja*

I. PENDAHULUAN

Corona Virus Disease 2019 atau yang disebut dengan covid19 ini menimbulkan sebuah perubahan yang begitu besar pada berbagai bidang, seperti halnya pada pendidikan, sosial, budaya, perusahaan, dan perdagangan. Adanya sebuah Covid19 ini menimbulkan sebuah dampak yang positif dan negatif. Positifnya orang-orang perhatian akan kesehatan dirinya serta orang sekitar dan terciptanya kebiasaan hidup sehat. Sedangkan untuk negatifnya orang-orang memakai masker kemana-mana, cuci tangan, cek suhu serta masuk ruang disinfektan sebelum memasuki kawasan perusahaan maupun tempat umum lainnya. Dengan keadaan yang seperti sekarang banyak perusahaan yang hampir merumahkan atau memphk sebagian karyawannya. Karena dengan keadaan pandemi seperti sekarang perekonomian juga terkenak dampaknya apalagi di areah perusahaan, pembisnis, dan lain sebagainya. Keadaan pandemi banyak perubahan dari segi pola gaya hidup sampai pola orang lain bersosial dengan sekitarnya. Terutama pada kawasan perusahaan pola berintraksi dengan rekan kerjanya ada jarak. Namun ada pula yang menganggapnya sama saja seperti sebelum adanya virus corona serta pola berintraksi dengan rekan kerja tidak ada jarak.

Peran sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, tanpa adanya sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan, perusahaan tidak akan bergerak untuk mencapai tujuannya. Sifat sumber daya manusia dengan perusahaan ini bisa dibilang "simbiosis mutualisme" artinya sama sama saling menguntungkan, sumber daya manusia mendapatkan sebuah upah dan perusahaan bisa mencapai apa yang diinginkan. Oleh sebab itu kita harus teliti dan mempertimbangkan setiap aspeknya. Hal ini, sebagaimana yang diutarakan oleh Snyder dalam Firdaus bahwa "manusia ialah sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efektif" [1]. Hal ini bertujuan mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Faktor penting yang menentukan kinerja seorang karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja adalah kepemimpinan. Seorang pimpinan berperan untuk mengembangkan dan mengarahkan karyawannya untuk mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Seperti halnya Mcshane dan Von Glinow dalam Wibowo menyatakan kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, motivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka anggotanya[2]. Keberhasilan suatu organisasi didasarkan pada pimpinan dengan perencanaan yang baik dan memiliki jiwa kepemimpinan. Dua hal ini menjadi modal utama bagi kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Seperti halnya seorang bawahan yang telah naik jabatan, awalnya hanya seorang karyawan produksi biasa kemudian naik jabatan sebagai *staff office*. Keadaan saat itu karyawan merasakan senang tetapi masih ragu akan mengambil keputusan karena takut tidak bisa di posisi baru. Sebagai pimpinan yang peduli akan bawahan, supervisor memberika sebuah dorongan atau motivasi kepada bawahannya jika dia mampu di posisi tersebut. Jadi kalau pimpinan mampu memotivasi karyawan maka akan membuat kinerja karyawan juga optimal.

Kualitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kompeten komunikasi karena "praktik kepemimpinan adalah hubungan timbal balik (*reciprocal relationship*) antara pimpinan dengan anak buah." Pimpinan disebut efektif, jika mampu membuat anak buah menunjukkan loyalitas dan komitmen pada pencapaian tujuan organisasi. Proses memengaruhi berlangsung melalui komunikasi interpersonal sehingga diasumsikan bahwa pimpinan menguasai beragam keterampilan dan strategi komunikasi. Berkaitan dengan pengertian kepemimpinan dengan komunikasi, secara jelas ditunjukkan oleh Robert Tannenbaum, Irving Weshler, dan Fred Massarik dalam buku *Leadership and Organization: A Behavior Science Approach* pada Andre melalui definisi konseptual yang berbunyi seperti berikut. "kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal, yang dilakukan dalam sebuah situasi dan diarahkan pada pencapaian atau beberapa tujuan tertentu dengan melalui proses komunikasi"[3]. Konteks keberhasilan organisasi ialah adanya sebuah hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan. Dimana hubungan itu dipengaruhi oleh gaya komunikasi pemimpinnya. Karena pegawai saat menjalankan pekerjaannya tidak akan selalu berjalan dengan lancar suatu saat pegawai pasti akan mengalami suatu kejenuhan serta permasalahan yang membuat semangat kerjanya menurun. Dalam hal ini lah peran pimpinan sangat menentukan agar dapat memberikan dorongan sehingga karyawan mampu kembali produktif.

Komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, organisasi, dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, serta menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain[4]. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo komunikasi ialah proses dengan mana orang, kelompok atau organisasi sebagai *the sender* mengirimkan beberapa tipe informasi sebagai *the message* kepada orang, kelompok atau organisasi lain sebagai *the receiver*. Dapat disimpulkan, komunikasi hakikatnya adalah proses membuka kesempatan untuk mengirim dan membalas informasi dari satu pihak sebagai pengirim kepada pihak lain sebagai penerima, baik dari individu, kelompok, maupun organisasi[2]. Pada lingkungan organisasi kerap menggunakan komunikasi horizontal dan komunikasi vertikal. Komunikasi horizontal ialah komunikasi langsung antara para pejabat dengan devisi yang lainnya atau komunikasi yang terjadi antara sesama para pejabat yang satu level[4]. Sedangkan komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan atau saat berkomunikasi tidak memandang sebuah jabatan atau harus satu level. Kepemimpinan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan sekelompok orang tanpa memaksa untuk mencapai tujuan tertentu[2]. Adapun faktor yang mempengaruhi sebuah kepemimpinan, seperti yang di utarakan oleh Aldair. Faktor kemampuan individu, faktor jabatan, faktor situasi dan kondisi[5]. Pimpinan organisasi yang sukses mengembangkan gaya kepemimpinan dan komunikasi yang mampu membuat karyawan termotivasi dan rela bekerja efektif dan efisien[2].

Gaya Komunikasi merupakan perilaku yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan sebuah *feedback* dari orang lain terhadap pesan yang disampaikan[6]. Menurut Norton dalam Ardianto, gaya komunikasi terdapat aspek-aspek yang di bagi menjadi sepuluh diantaranya[7]. *Dominan*, komunikator dalam dominan ini cenderung ingin menguasai percakapan. *Dramatic*, sering digunakan secara berlebihan dalam komunikasi, menggunakan hal-hal yang mengandung kiasan, metaphora, cerita, fantasi, dan permainan suara. *Animated Expressive*, warna dalam berkomunikasi, seperti kontak mata, ekspresi wajah, gesture dan gerak tubuh. *Open*, komunikator bersifat terbuka, tidak ada rahasia. Sehingga kepercayaan dibangun dan komunikasi dua arah terbentuk. *Argumentative*, komunikator cenderung suka berargumen dan agresif dalam berargumen. *Relaxed*, komunikator bisa bersikap positif dan saling mendukung terhadap orang lain. *Attentive*, komunikator yang penuh perhatian dengan orang lain dan saat berintraksi menjadi pendengar yang aktif, empatik dan sensitif. *Impression Leaving*, kemampuan seseorang komunikator dalam membentuk kesan pada pendengarnya. *Friendly*, komunikator bersikap ramah dan sopan saat menyampaikan pesan kepada penerima pesan. *Precise*, gaya tepat yang diminta komunikator untuk berbicara tentang isi komunikasi lisan yang tepat dan akurat.

Syamsul menjelaskan tentang 6 (enam) macam gaya komunikasi diantaranya[8]. *The Controlling Style* gaya komunikasi ini merupakan mengendalikan, ditandai dengan adanya kemauan atau niat untuk membatasi, memaksakan, atau mengatur tindakan, pikiran, dan reaksi orang lain. Orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal sebagai komunikator satu arah atau *one-way communications*. Komunikator satu arah biasanya tidak tertarik pada pandangan negatif orang lain, melainkan menggunakan otoritas dan kekuasaan untuk mencoba membuat orang lain mengikuti pandangannya. *The controlling style of communication* ini sering digunakan untuk membujuk orang lain agar bekerja dan bertindak secara efektif. Secara umumnya, dalam bentuk mengontrol memiliki nada negatif yang menyebabkan orang lain bereaksi negatif.

The Equalitarian Style gaya komunikasi ini adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two way traffic of communication*). Orang yang menggunakan gaya komunikasi ini adalah mereka yang memiliki sikap sangat penyayang dan kemampuan membangun jalinan yang baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadinya maupun dalam bidang lain. *The equalitarian style* akan memudahkan tindak komunikasi dalam kelompok atau antara satu dengan lainnya.

The Structuring Style gaya komunikasi berstruktur memanfaatkan pesan secara tertulis maupun lisan untuk meyakinkan perintah yang harus dijalankan. Pengirim pesan lebih memperhatikan keinginan untuk mempengaruhi orang lain. Pada gaya komunikasi ini ialah seseorang yang mampu merancang pesan verbal untuk meyakinkan tujuannya, memberi penegasan atau memiliki jawaban setiap pertanyaan yang muncul.

The Dinamici Style gaya komunikasi dinamis, pengirim pesan memahami jika lingkungannya berorientasi pada tindakan. Sehingga gaya komunikasi dinamis cenderung agresif. Tujuan utama dari gaya komunikasi ini adalah komunikasi yang agresif, yang bertujuan untuk merangsang penerima pesan supaya melakukan sesuatu dengan lebih baik. Gaya komunikasi ini sangat efektif dalam mengatasi masalah. Namun, penerima pesan biasanya tidak mengerti apa yang dimaksud dari pemberi pesan.

The Reliquishing Style gaya komunikasi ini mencerminkan keinginan pengirim pesan untuk memerintahkan dan mengendalikan orang lain. Tetapi bukan keinginan untuk memerintah, namun kesediaan untuk menerima saran, pendapat atau ide orang lain. Maksud dari gaya komunikasi ini adalah agar pengirim pesan atau *sender* dapat berkolaborasi dengan orang lain. Gaya komunikasi ini lebih efektif untuk orang-orang dalam kelompok atau organisasi yang melibatkan banyak orang. Karena apa yang disampaikan oleh pengirim pesan dapat dipertanggung jawabkan.

The Withdrawal Style gaya komunikasi ini digunakan untuk melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang lain, karena ada beberapa masalah atau kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Gaya komunikasi ini semacam mengalihkan persoalan. Contohnya "saya tidak ingin ikut campur dengan urusan ini" pernyataan kalimat ini bermakna jika dia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari dalam berkomunikasi dengan orang lain.

Motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga, dan waktunya guna menyelenggarakan berbagai sebuah kegiatan yang sudah menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya[9]. Sedangkan menurut Wayan Gede Supartha dan Desak Ketut Sintaasih motivasi kerja adalah kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang[10]. Artinya motivasi kerja pegawai disini ialah sebuah harapan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Daya penggerak yang memotivasi kerja itu tergantung dari harapan yang diperoleh. Seandainya harapan itu mejadi kenyataan, maka pegawai akan cenderung meningkatkan kualitasnya. Menurut Abraham Maslow dalam Suranto menguraikan kebutuhan-kebutuhan manusia yang tersusun hierarkis seperti[11].

4 Kebutuhan Fisiologi ialah kebutuhan yang paling dasar dan semua orang pasti memilikinya. Contohnya kebutuhan untuk makan, minum, pakaian, dan juga tempat tinggal. Setiap seseorang akan memiliki sebuah kemampuan untuk memenuhi semua kebutuhan fisik tersebut. Menurut teori, jika seseorang telah berhasil memenuhi sebuah kebutuhan tersebut maka orang tidak akan berhenti pada pencapaian satu saja, melainkan akan berusaha lagi memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya.

Kebutuhan Rasa Aman, seluruh anggota organisasi butuh sebuah rasa aman. Jika mereka tidak ingin kehilangan otoritas, penghasilan, maupun pekerjaannya. Seandainya kebutuhan akan rasa aman itu terancam, maka seseorang akan berusaha mengembalikan suasana aman dan kondusif untuk kegiatannya dalam organisasi.

Kebutuhan Sosial, sejatinya manusia adalah makhluk sosial, manusia tidak bisa hidup sendirian, tetapi perlu sebuah kerja sama dalam sebuah lingkungan pergaulan sosial. Pada sebuah oragnisasi, seseorang juga ingin

di terima keberadaanya dalam lingkungan sosial maupun ruang lingkup organisasi. Manusia juga membutuhkan kasih sayang, persahabatan, dan sebagainya.

Kebutuhan Penghargaan, sering kita saksikan di dalam ruang lingkup organisasi, karena setiap anggota organisasi pada dasarnya membutuhkan suasana yang saling menghormati dan menghargai. Namun kecenderungan pada umumnya anggota organisasi adalah keinginan mereka berprestasi, memiliki status, menyangand jabatan tinggi, dan sebagainya.

Kebutuhan Aktualisasi Diri merupakan puncak kebutuhan manusia. Kebutuhan aktualisasi diri ialah dorongan untuk menjadi apa yang ia rasa mampu. Setiap anggota organisasi akan berlomba-lomba untuk menunjukkan potensi yang mereka miliki. Seseorang akan merasa puas jika sudah dapat berkerja sesuai dengan kemampuan serta keahlian yang maksimal.

Layaknya pada PT. SPH ini, mereka masih bisa mempertahankan karyawannya hingga saat ini. Ketika pandemi perusahaan ini mampu bertahan eksis hingga dibanjiri orderan. Terbukti dengan sebuah proses produksi mi ekspor, biasanya dilakukan produksi dalam sebulan hanya dua kali namun saat pandemi bisa melakukan sebuah produksi mi ekspor tiap minggunya. PT. SPH mempunyai komitmen untuk mengembangkan potensi karyawannya dengan beberapa tujuan diantaranya seperti, untuk mengembangkan *skill* yang dimiliki oleh pegawainya dan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan untuk dapat memberikan kontribusi yang memadai dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan para karyawan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya. Serta mencapai aspirasi pribadi mereka masing-masing sesuai dengan parameter keberhasilan menyeluruh dan asas-asas profesionalisme, semua itu akan memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik. Tak hanya itu karyawan PT. SPH mempunyai toleransi tinggi bagi karyawan yang sedang duduk di perguruan tinggi maupun karyawan biasa pada departemen produksi. Dengan adanya toleransi itu mereka sangat termotivasi supaya bisa mencapai target yang sesuai mereka inginkan. Contohnya ingin naik jawabatan sebagai *staff office* di PT. SPH atau alasan individu yang lainnya. Kemudian di PT. SPH dalam kondisi pandemi para supervisor tetap berintraksi seperti sebelum adanya pandemi. Mereka menganggap pandemi tidak mempengaruhi untuk berkomunikasi langsung atau berintraksi secara langsung dengan karyawan produksi. Kebiasaan berkumpul juga tetap berjalan dengan baik saat adanya pandemi. Supervisor PT. SPH kerap ikut serta menyelesaikan permasalahan yang ada di produksi dan selalu mendampingi anak buahnya dalam penyelesaian sebuah problematika hingga selesai. Supervisor PT. SPH menunjukkan jika mereka sangat mengayomi karyawan produksi layaknya keluarga sendiri.

Penelitian ini difokuskan di departemen produksi, karena ingin mengetahui gaya komunikasi yang sudah berlangsung. Memilih di lokasi PT. SPH karena perusahaan ini komunikasi organisasinya terhadap atasan dan bawahan terlihat baik. Oleh sebab itu banyak karyawan yang berkerja di PT. SPH mendapatkan perilaku yang adil. Maksud perilaku adil ini bisa dikatakan toleransi di dalam departemen produksi ini sangat tinggi. Sistem di perusahaan ini juga semacam menggunakan sistem kekeluargaan. Contohnya toleransi tinggi itu, semisal ada karyawannya sedang kuliah. Mereka memberika semacam toleransi waktu seperti ingin *rolling shift* dengan *shift* lain itu bisa. Dengan catatan harus mencari sendiri untuk siapa kita ingin *rolling shift*. Jarang juga ada perusahaan mengizinkan karyawannya seperti itu, kebanyakan tidak membolehkan untuk melakukan *rolling shift*. Dari sini karyawan yang kuliah juga memberikan sebuah *feedback* yang baik. Mereka semangat bekerja karena sudah mengantongi yang mereka inginkan di dalam sebuah pekerjaan. Dalam departemen produksi ini juga tidak pernah dibedah-bedahkan antar karyawan satu dengan lainnya. Sedangkan maksud dari sistem kekeluargaan ini ialah pihak dari perusahaan memberikan sebuah peluang bagi karyawannya yang sudah lulus kuliah atau masih menjalani kuliah. Mereka memberikan kesempatan untuk naik jabatan sebagai *staff office*, jika memang tidak ada yang memenuhi kreteria maka barulah pihak perusahaan membuka lowongan untuk orang di luar perusahaan.

Penelitian ini memiliki pendukung tiga penelitian, yang pertama penelitian dari Mandala Pangihutan, kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan PT. Melodi Inggris Ceria menggunakan gaya komunikasi tegas terlihat dari komunikasi yang dilakukan secara terbuka[12]. Kedua dari Erniss Messak, hasil dari penelitian ini adalah pemimpin pada kantor Camat Tutuk Tulo kurang memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga menyebabkan kurangnya motivasi kerja pegawai[13]. Kemudian yang ketiga penelitian dari Teuku Muntashir, kesimpulan pada penelitian ini adalah gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan Citilink Banda Aceh Baik[14]. Penjelasan dari hasil ketiga penelitian diatas menunjukkan jika peran seorang pemimpin sangat mempengaruhi bawahan untuk bisa maju lebih baik. Seorang bawahan akan sukses jika seorang pemimpinnya mampu memberikan sebuah contoh yang baik pada bawahannya.

Berdasarkan pada latar belakang secara fenomena yang ada, maka penelitian ini tertarik mengambil judul "Gaya Komunikasi Supervisor Produksi di PT. SPH Dalam Menumbuhkan Motivasi Kerja Karyawan Saat Pandemi". Tujuan dari penelitian ini guna untuk mengungkap gaya komunikasi yang digunakan oleh supervisor pasca pandemi dalam menumbuhkan motivasi kerja.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yakni penelitian ini berfokus pada penggunaan data yang diuraikan berupa kata-kata secara tertulis maupun secara lisan dari informan yang diamati[15]. Subjek dalam penelitian ini adalah gaya komunikasi supervisor. Kemudian objek dari penelitian ini ialah motivasi kerja karyawan. Lokasi penelitian ini di PT. SPH Desa Suko Sidoarjo. Jalan Raya Sidoarjo No.km.3, Suko, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61251. Peneliti memilih informan sebanyak 6 (enam) yang terdiri dari 3 (tiga) supervisor dan 3 (tiga) karyawan. Jenis dan sumber data penelitian ini menggunakan data yang bersifat deskriptif serta menggunakan sumber data primer. Teknik pengumpulan data adalah Teknik atau cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data penelitian sehingga informasi ini akan diolah dan dijadikan data oleh peneliti[15]. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yakni dengan wawancara mendalam, observasi serta dokumentasi. Peneliti menganalisis data dengan cara reduksi data, penyajian data, dan terakhir akan menarik kesimpulan[16].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Seperti halnya yang ada dalam perusahaan PT. SPH, perusahaan ini berupaya melakukan gaya komunikasi dan gaya kepemimpinan untuk menumbuhkan sebuah motivasi kepada karyawannya. PT. SPH merupakan produsen mie berkualitas yang berdiri pada tahun 1972, di Jenggolo, Sidoarjo dengan nama awal PT. SPI. Seiring dengan semakin meningkatnya kapasitas produksi, pada tahun 1989, PT. SPI berpindah lokasi ke desa Suko, Sidoarjo, hingga kemudian berganti nama menjadi PT. SPH hingga sekarang ini. PT. SPH mendaulatkan kalimat "*Tomorrow Will Be Better*" sebagai moto perusahaan. Moto ini mencerminkan tekad PT. SPH untuk terus memberikan yang terbaik bagi konsumen melalui profesionalisme dan sikap bertanggung jawab dari manajemen dan karyawan. PT. SPH ini memiliki dua pabrik yang terletak di Sidoarjo dan Demak. Pabrik yang ada di Sidoarjo merupakan pabrik utama yang memproduksi kurang lebih 50 varian mi kering dan mi instan. Sedangkan pabrik yang ke dua ini berada di Demak Jawa Tengah dan memproduksi setengahnya varian produk dari pabrik yang pertama, dan di demak sendiri hanya memproduksi mi kering.

PT. SPH juga memiliki jaringan distribusi yang efektif diberbagai wilayah daerah timur. Adapun kantor perwakilan atau kantor cabang yang terdapat di Surabaya, Bojonegoro, Malang, Jember, Kediri, Madiun, Solo, Semarang, Tegal, Purwokerto, Bandung, Cianjur, Garut, Bogor, Bekasi, Serang, Palembang, Purwakarta, Lampung, Jogjakarta, dan Bali. Agen distribusi mencakup mulai dari kota-kota besar hingga kecil di seluruh Indonesia dimana pasar dilayani oleh penyalur eceran dan grosir. Penjualan produk tak hanya di dalam negeri saja melainkan di luar negeri juga.

Hubungan supervisor dengan bawahan terjalin dengan baik karena mereka memahami permasalahan saat produksi berjalan dan mereka sering berkomunikasi atau berintraksi diluar perusahaan maupun di dalam perusahaan. Supervisor kerap mengayomi anak buahnya ketika adanya sebuah konflik muncul di dalam produksi. Kini usia PT. SPH sudah menginjak 50 tahun dari masa berdirinya perusahaan ini, dan sejalan dengan itu banyak atasan serta karyawan mengikuti dari awal berdiri hingga saat ini.

Dominan, hasil wawancara menunjukkan bahwa supervisor yang ada di PT. SPH saat penanaman motivasi kerja selalu menguasai sebuah percakapan yang akan disampaikan serta menggunakan dua metode seperti penjelasan dan aksi dalam kondisi pandemi hingga sesudah pandemi. Dua cara ini memudahkan kedua belah pihak atasan maupun bawahan saat terjadinya sebuah komunikasi berlangsung. Supervisor PT. SPH juga menerima kritikan dan saran dari bawahan, dengan adanya ini dapat digambarkan peluang untuk mewujudkan sebuah tim yang sukses sangatlah besar. Seorang pemimpin yang baik ialah pemimpin yang mau menerima sebuah kritikan dan saran dari bawahan. Artinya komunikasi organisasi yang baik ialah seorang pemimpin yang mampu melakukan sebuah komunikasi dua arah bukan satu arah.

Dramatic, hasil wawancara menunjukkan jika sebagian supervisor PT. SPH dalam menyampaikan informasi secara *to the point* atau langsung ke inti percakapan. Namun ada juga yang berbelit-belit saat penyampaian informasi pada bawahan, hal ini dilakukan saat dan sesudah pandemi. Ketika penyampaian sebuah informasi lebih baik *to the point* atau ke inti pokok pembicaraan. Tujuannya agar seorang pendengar bisa fokus dan menerima sebuah pesan dengan baik. Jika kerap diselingi sebuah pembicaraan yang lain, takutnya lawan bicara tidak bisa menangkap pesan dengan baik. Kemudian supervisor yang ada di PT. SPH saat berkomunikasi sangat tegas dengan bawahan. Tetapi berkomunikasi tegasnya kerap melihat situasi sekitar, hal ini dilakukannya sebelum dan saat pandemi. Melihat kondisi saat komunikasi berlangsung juga perlu diperhatikan, sebab itu kunci utama seorang pemimpin dinilai oleh orang sekitarnya. Seorang pemimpin harus memiliki sebuah sikap yang tegas. Tujuannya agar pemimpin terlihat wibawa sebagai atasan dan tidak mudah diremehkan oleh bawahannya.

Animated Expensive, hasil wawancara menggambarkan ketika pandemi maupun tidak pandemi supervisor tetap menggunakan sebuah gaya komunikasi non verbal. Sebab gaya komunikasi non verbal ini sangat penting dalam dunia kerja lapangan dan sangat membantu sekali. Penggunaan gaya komunikasi non verbal ini sangat cocok digunakan oleh pekerja lapangan. Selanjutnya supervisor PT. SPH juga berkontak mata dengan karyawan produksi dalam keadaan apapun. Sebab dengan berkontak mata kita bisa mengetahui langsung respon dari lawan bicara. Adanya sebuah kontak mata saat berkomunikasi menunjukkan keseriusan seseorang dalam berkomunikasi dengan lawan bicaranya. Maka dari itu kita perlu adanya sebuah kontak mata dengan sekeliling kita terutama seorang pemimpin dengan bawahan.

Open, hasil wawancara memaparkan bahwa supervisor PT. SPH memberikan sebuah kesempatan berbicara kepada karyawan produksi dalam kondisi apapun. Adanya hal ini akan mengurangi sedikit terjadinya sebuah mis komunikasi. Pemimpin yang bijak akan memberikan sebuah kesempatan kepada bawahan untuk berbicara dalam kondisi apapun namun sesuai kebutuhan saja. Cara seperti itu membuat bawahan merasa dihargai oleh atasan dan tanpa disadari perlakuan seperti itu membuat bawahan merasa nyaman dengan model kepemimpinannya. Kemudian sebagian supervisor PT. SPH saat berkomunikasi menggunakan komunikasi langsung dan melalui perantara. Tetapi ada pula yang memilih menggunakan komunikasi langsung tanpa melalui perantara. Hal ini sudah terjadi sebelum dan sesudah pandemi. Komunikasi yang baik memang bertemu langsung atau bertatap muka dengan yang bersangkutan. Karena dengan seperti itu kita akan mengerti respon dari orang yang bersangkutan serta komunikasi juga menjadi nyaman dengan satu sama lain.

Argumentive, hasil wawancara menggambarkan supervisor PT. SPH mampu membuat bawahan bersuara mengungkapkan gagasan dengan cara mendekati lalu diajak berkomunikasi. Memakai cara seperti itu agar saling berkomunikasi, berkordinasi serta agar menjadi sebuah tim yang kuat. Hal ini juga agar meminimalis sebuah terjadinya mis komunikasi. Supervisor PT. SPH tidak pernah memaksakan pendapatnya untuk diterima oleh bawahannya. Tetapi mereka menyatukan sebuah perbedaan pendapat lalu ambil jalan tengahnya guna untuk mewujudkan tim yang sukses. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak egois dan mau menerima sebuah perbedaan sebuah pendapat dalam lingkup organisasi. Cara seperti ini bawahan merasa nyaman dengan perlakuan serta sikap yang dipakai oleh pemimpinnya.

Relax, hasil wawancara memperlihatkan supervisor pada PT. SPH menggunakan gaya komunikasi relax dengan tepat dan tau kapan gaya komunikasi ini akan digunakan. Tujuan memakai gaya komunikasi seperti itu agar bawahan tau akan tingkat kesalahannya seperti apa. Langkah seperti ini lah yang harus dimiliki semua pemimpin. Sebab gaya komunikasi seorang pemimpin juga faktor utama yang dinilai oleh semua orang. Supervisor di PT. SPH tidak pernah memberikan sebuah sanksi dulu jika belum mencari tau permasalahannya seperti apa. Sebagai pemimpin yang baik memang perlu mencari terlebih dahulu permasalahannya. Agar mengerti sanksi seperti apa yang layak untuk diberikan kepada bawahan yang membuat kesalahan. Karena pemimpin yang baik melihat sebuah perkaranya dulu bukan langsung memberikan sebuah sanksi tanpa tau penyebabnya apa.

Attentive, hasil wawancara menjelaskan supervisor PT. SPH sebagian sigap untuk ikut menyelesaikan sebuah permasalahan. Hal ini sangat mengayomi bawahan layaknya melindungi keluarganya sendiri. Cara seperti ini bawahan nyaman dengan model kepemimpinannya. Namun ada pula yang kerap melihat terlebih dulu perkaranya, tidak langsung ambil alih. Tujuannya agar bawahan bisa belajar mandiri. Supervisor dalam PT. SPH mempunyai sifat empati, kerja sama dan membina hubungan baik dalam konteks pribadi maupun pada rana pekerjaan. Tetapi ada yang memiliki ketiga sifat itu dalam konteks pekerjaan saja bukan pada konteks pribadi. Sebagai pemimpin harus bisa mempunyai sifat ketiga tersebut pada bawahan. Pengaruh dalam sebuah organisasi pada ketidak cocokan ialah sebuah sifat seorang atasan terhadap bawahan.

Impression Leaving, hasil wawancara menjabarkan supervisor di PT. SPH kebanyakan memakai gaya bahasa yang normal pada umumnya ketika pandemi dan sebelum pandemi. Namun ada juga yang memakai gaya bahasa yang unik dari dulu hingga sekarang. Memakai gaya komunikasi unik boleh saja diterapkan oleh pemimpin. Namun memakainya hanya seperlunya saja, tujuannya agar pemimpin tetap dihormati oleh bawahan. Kata-kata yang positif saat berkomunikasi pada bawahan juga digunakan oleh supervisor PT. SPH. Hal ini sudah diterapkan sejak berdirinya perusahaan hingga sekarang. Karena menjadi pemimpin tutur kata yang digunakan harus diperhatikan secara detail. Pemimpin adalah panutan bawahan, jika atasannya bersikap dan berperilaku baik maka bawahan sebaliknya seperti itu pula. Intinya semua berawal dari bagaimana cara atasan memimpin bawahan.

Friendly, hasil wawancara memperlihatkan supervisor PT. SPH kerap melakukan sebuah intraksi saat diluar maupun di dalam pekerjaan. Tetapi ada pula yang hanya berintraksi saat ada di lingkungan kerja. Supervisor mengerti posisi atau keadaan saat mau berkomunikasi tentang sebuah pekerjaan. Lebih tepatnya saat sudah lepas dari ruang lingkup pekerjaan, pembahasan dalam sebuah berkumpul membicarakan sesuatu hal yang lain bukan masalah pekerjaan lagi. Mereka bersikap seperti itu tujuannya berkumpul di luar pekerjaan untuk *refreshing*, serta

mempererat tali silaturahmi dengan karyawan produksi PT. SPH. Mereka melakukan hal itu sebelum dan sesudah pandemi.

Precise, hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam kondisi apapun supervisor menggunakan kedua metode tersebut. Penggunaan dua metode ini bagus untuk digunakan dalam kondisi apapun serta memudahkan seseorang dalam berkomunikasi. Pada lingkungan organisasi dua metode ini harus bisa berjalan dengan baik. Jika tidak jalan keduanya nanti bisa menimbulkan sebuah masalah komunikasi dengan rekan kerja. Gaya bahasa yang digunakan oleh supervisor PT. SPH memakai gaya bahasa informal. Tujuannya agar sama-sama mengerti apa yang disampaikan. Pemakaian gaya komunikasi informal pada karyawan produksi menunjukkan jika supervisor PT. SPH memahami siapa lawan bicaranya. Pemimpin yang bisa dikatakan seorang *leader* ialah seseorang yang mampu memposisikan gaya komunikasinya dengan komunikannya.

Indikator selanjutnya kebutuhan fisiologi, setelah melakukan sebuah wawancara supervisor PT. SPH memang kerap berbagi makanan dengan karyawan produksi. Namun ada juga yang tidak berani berbagi saat pandemi karena takut terkena virus tersebut. Serta ada juga yang berani karena prinsipnya selagi ada rezeki lebih harus berbagi. Sikap supervisor menggambarkan jika mereka bisa berbaur dengan bawahannya meskipun status ia sebagai atasan. Hal seperti ini yang bisa membuat bawahan bisa nyaman dengan pemimpinnya.

Kebutuhan rasa aman, berdasarkan hasil wawancara dilapangan menunjukkan bahwa supervisor memang bertanggung jawab penuh dengan apa yang dikerjakan oleh bawahan. Ketika memerintahkan juga sesuai prosedur perusahaan. Pemimpin yang baik ialah pemimpin yang mampu bertanggung jawab penuh atas semua pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya dalam proses produksi berlangsung. Atasan yang bisa dikatakan berhasil memimpin adalah atasan yang tidak egois atau tidak memerintah anak buahnya dengan semena-mena.

Kebutuhan sosial, hasil wawancara menggambarkan di dalam PT. SPH supervisor sebagian tidak memiliki sebuah batasan dengan bawahan. Namun ada juga supervisor yang memiliki sebuah batasan dengan bawahan. Tetapi batasan itu tidak berlebihan hanya sewajarnya saja. Seharusnya sebagai pemimpin harus ada sebuah batasan antara atasan dengan bawahan. Karena dengan adanya sebuah batasan mereka bisa menghormati atasan serta menghindari remehan dari bawahan.

Kebutuhan penghargaan, berdasarkan hasil dari wawancara dengan para informan memperlihatkan jika supervisor pada PT. SPH memberikan sebuah *reward* kepada karyawan yang kinerjanya bagus. Bentuk *reward* yang diberikan supervisor adalah sebuah pengajuan agar bisa naik jabatan. Adanya sebuah *reward* dalam sebuah organisasi menunjukkan jika perusahaan itu bisa menghargai bawahannya. Serta adanya *reward* bisa memicu sebuah motivasi kerja terhadap karyawan produksi untuk bisa lebih baik lagi kedepannya. Sebab *reward* adalah pengaruh yang besar dalam sebuah perusahaan untuk karyawannya bersemangat bekerja.

Kebutuhan aktualisasi diri, hasil wawancara menunjukkan bahwa supervisor pada PT. SPH memang menghargai prestasi bawahannya agar bisa maju ke jenjang yang bagus atau baik. Perusahaan dan pemimpin yang baik adalah dimana mereka bisa menghargai sebuah prestasi yang dimiliki oleh karyawan. Adanya sebuah hal itu bawahan secara tidak langsung membentuk semangat kerja serta mempertahankan prestasi yang dimiliki.

Setelah wawancara terhadap informan yang terpilih kemudian memaparkan data-data yang telah diperoleh. Selanjutnya peneliti akan mengolah data tersebut serta menganalisis sehingga menjadi pembahasan untuk mengetahui gaya komunikasi yang digunakan oleh supervisor PT. SPH pada karyawan produksi dalam kondisi pandemi dan sebelum pandemi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada informan yang merupakan supervisor dan karyawan produksi PT. SPH menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang dipakai terdapat dua gaya komunikasi, diantaranya *The Equalitarian Style*, dan *The Structuring Style*. Sedangkan hasil penelitian dari Ihsan Kamil Hasbar, dkk hanya menggunakan satu gaya komunikasi yaitu, *The Equalitarian Style*. *The Equalitarian Style* merupakan gaya yang sangat ideal dipakai dalam sebuah instansi, karena komunikasi terjalin secara dua arah yang dilandasi aspek kesamaan[17]. Namun pada penelitian ini hanya menggunakan dua gaya komunikasi *The Equalitarian Style*, dan *The Structuring Style*.

1. *The Equalitarian Style*

The Equalitarian Style ialah ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah. Orang yang menggunakan gaya komunikasi ini adalah mereka yang memiliki sikap sangat penyayang dan mampu membangun jalinan yang baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadinya maupun dalam bidang lain.

Hasil wawancara yang dilakukan pada informan yang merupakan karyawan produksi PT. SPH jika sosok supervisor di PT. SPH menerapkan gaya komunikasi *The Equalitarian Style* ini. Terlihat dari beberapa indikator

yang penulis utarakan pada fokus penelitian sebelumnya, jika ada poin yang menjadi dasar seorang supervisor menggunakan gaya komunikasi seperti ini diantaranya, komunikasi yang terjadi dua arah, efektif dalam memelihara empati dan kerja sama kepada karyawannya, komunikasi bersifat terbuka, para karyawan produksi dapat mengutarakan gagasan atau pendapat dalam suasana yang rileks dan informal, mempunyai sikap kepedulian yang tinggi dan mampu membina sebuah hubungan yang baik.

Pada hal ini supervisor PT. SPH telah membuktikan bahwa dirinya bisa memposisikan dirinya sebagai pemimpin yang mempunyai sifat keterbukaan dalam berintraksi dengan bawahannya. Selanjutnya juga mampu merefleksikan dirinya sebagai individu yang mampu memelihara hubungan baik dan kerja sama yang baik dengan bawahan pada pengambilan keputusan bersama.

2. The Structuring Style

The Structuring Style merupakan gaya komunikasi yang memanfaatkan pesan secara tertulis untuk meyakinkan perintah yang harus dijalankan. Pada gaya komunikasi ini adalah seseorang yang mampu merancang pesan verbal untuk meyakinkan tujuannya, memberi penegasan atau memiliki jawaban setiap pertanyaan yang muncul. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan menyatakan jika gaya komunikasi ini juga diterapkan oleh supervisor PT. SPH ketika dilapangan, seperti menegaskan ukuran prosedur atau aturan yang dipakai, supervisor objektif dan tidak memihak.

Peran dari pemimpin sendiri dalam hal penilaian terhadap individu, tidak memandang mereka melalui status yang mereka jabat di PT. SPH. Kemudian dalam sebuah komunikasi secara verbal dengan memanfaatkan pesan-pesan tertulis, karyawan produksi menyetujui dengan apa yang disampaikan oleh supervisor. Pada hal ini tata cara perilaku pada suatu organisasi menjadi mutlak karena inilah yang menjadi dasar dari penilaian terhadap masing-masing individu.

IV. KESIMPULAN

Proses komunikasi yang dilakukan oleh supervisor PT. SPH menggunakan komunikasi vertikal ke bawah dan ke atas. Dimana dalam penerapannya supervisor menggunakan serta menerapkan gaya komunikasi yang dilakukan berdasarkan kebutuhan.

Hasil penelitian yang didapat, supervisor PT. SPH dalam upaya membentuk motivasi kerja karyawan produksi menggunakan gaya komunikasi *The Equalitarian Style*. Pada hal ini supervisor membuktikan bahwa dirinya bisa memposisikan diri sebagai supervisor yang memiliki sifat keterbukaan dalam berintraksi dengan karyawan produksi ketika berkomunikasi dalam suasana yang formal dan informal. Gaya komunikasi *The Structuring Style* supervisor bersifat objektif dan menegaskan aturan-aturan prosedur kerja yang telah menjadi kewajiban bagi supervisor dan karyawan produksi PT. SPH.

Supervisor memberikan sebuah *punishment* dan *reward* kepada bawahan. Memakai cara seperti itu agar bawahan saat bekerja supaya efektif dan berjalan sesuai tujuan. Tetapi sudut pandang karyawan produksi tidak semuanya sejalan mau menerima kebijakan yang dibuat oleh supervisor tentang penyampaian informasi.

Setelah mengamati kejadian yang ada di lapangan dan melakukan sebuah wawancara dengan seluruh informan. Supervisor PT. SPH saat kondisi pandemi dan sebelum adanya pandemi tetap menggunakan sebuah gaya komunikasi *The Equalitarian Style*, dan *The Structuring Style*. Model gaya komunikasi kedua tersebut tidak berpengaruh ketika adanya sebuah pandemi. Intinya gaya komunikasi tersebut tetap berjalan dalam kondisi apapun.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan selesainya penelitian ini, penulis ingin berterima kasih kepada :

1. Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala rahmat dan hidayahnya hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.
2. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo program studi Ilmu Komunikasi yang telah memberi wawasan, edukasi terkait keilmuan.
3. Orang tua serta teman-teman tercinta penulis yang menemani dan mendukung penulis hingga penelitian ini selesai.
4. Pihak HRD PT. SPH dan supervisor serta karyawan produksi yang memberikan izin dan membantu dalam memenuhi data yang dibutuhkan oleh penulis hingga penelitian ini bisa terselesaikan dengan baik.

REFERENSI

- [1] Firdaus, "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Murung Raya," *J. Ilm. Ekon. Bisnis*, 2018.
- [2] Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ke-3. Depok: Rajawali Pres, 2019.
- [3] H. Andre, *Komunikasi Organisasi Strategi Intraksi dan Kepemimpinan*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada, 2019.
- [4] A. Rochmaniah, F. A. Dharma, and D. M. B. Utomo, *Buku Ajar Dasar-dasar Public Relations*. 2021.
- [5] J. Aldair, *Menjadi Pemimpin Efektif*. Jakarta: Binaman Pressindo, 1994.
- [6] S. D. Sendjaja, *Pengantar ilmu komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka, 1996.
- [7] Ardianto, *Komunikasi Organisasi*. Tangerang: Universitas Terbuka, 2017.
- [8] A. Syamsul, *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.
- [9] H. Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- [10] D. S. Gede, Wayan Supartha, Ketut, *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian*, Denpasar Timur: CV. Setia Bakti, 2017.
- [11] A. Suranto, *Komunikasi Organisasi Prinsip Komunikasi untuk Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018.
- [12] M. Pangihutan, "Gaya Komunikasi Kepemimpinan di PT Melodi Inggris Ceria Pekanbaru," *Univ. Islam Riau*, 2020.
- [13] E. Messak, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Kecamatan Tutuk Tolu Kabupaten Seram Bagian Timur," *Inst. Agama Islam Negeri Ambon*, 2020.
- [14] T. Muntashir, "Gaya Komunikasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Citilink Banda Aceh," *Univ. Medan Area*, 2021.
- [15] R. Kriyantono, *Teknik Praktis Riset Komunikasi Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2009.
- [16] Hardani, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta, 2020.
- [17] J. W. Kamil, Ihsan Hasbar; Rande, Santi; Alfando, "Gaya Komunikasi Pemimpin Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Samarinda Dalam Meningkatkan Motivasi Pegawai," *eJournal Ilmu Komun.*, 2020.

Yuli Krisyanti_038_12 Desember 2022 - Copy

ORIGINALITY REPORT

13%

SIMILARITY INDEX

13%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

ejournal.ilkom.fisip-unmul.ac.id

Internet Source

5%

2

www.kajianpustaka.com

Internet Source

4%

3

eprints.ums.ac.id

Internet Source

3%

4

repository.uinbanten.ac.id

Internet Source

2%

Exclude quotes On

Exclude matches < 2%

Exclude bibliography On

Yuli Krisyanti_038_12 Desember 2022 - Copy

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9
