

Komunikasi Kepemimpinan Store Manager di PT Home Center Indonesia

Stefanus Tulus Hasudungan¹, Evi Novianti², Agus Rahmat³

^{1,2,3}Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran, Jl Raya Bandung Sumedang KM21, Jatinangor, Indonesia.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggali makna komunikasi kepemimpinan bagi Store Manager PT Home Center Indonesia, mengetahui bagaimana aktivitas komunikasi kepemimpinan dijalankan oleh Store Manager, dan menjelaskan makna profesi bagi Store Manager. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dan pendekatan fenomenologi Alfred Schutz. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara kepada lima orang Store Manager PT Home Center Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Store Manager PT HCI memaknai komunikasi kepemimpinan sebagai kunci mencapai tujuan kepemimpinan dan nyawa kepemimpinan. Aktivitas komunikasi kepemimpinan dijalankan secara formal melalui *briefing*, *meeting*, *coffee morning*, dan *coaching*. Komunikasi kepemimpinan secara informal dilakukan dengan cara *management by walking around*. Store Manager juga memaknai profesinya sebagai pemilik toko, bukan hanya sebagai pemimpin cabang atau penjaga *store*.

Kata Kunci: Komunikasi kepemimpinan, Fenomenologi, *Store manager*.

Store Manager's Leadership Communication at PT Home Center Indonesia

ABSTRACT

This research aims to find the meaning of leadership communication through Store Manager's experience, leadership communication activities, and the meaning of profession from Store Manager's perspective. This research was conducted with a qualitative method and Alfred Schutz's phenomenological approach. Data collection involves interviewing and analyzing data from five Store Managers of PT Home Center Indonesia. The result of this research shows that the meaning of leadership communication to the Store Manager of PT HCI are : key to reach leadership objective and soul of leadership. Leadership Communication activities in PT HCI are conducted in two forms of communication: formal (briefing, meeting, coffee morning, and coaching) and informal (management by walking around). The meaning of profession to Store Managers of PT Home Center Indonesia is they strongly believe that they are the owner of the store, not only just a store leader or a store keeper.

Keywords: *leadership communication, phenomenology, store manager.*

Korespondensi: Stefanus Tulus Hasudungan, S.Ikom. Universitas Padjadjaran. Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran, Jl Raya Bandung Sumedang KM21, Jatinangor, Indonesia. 45363. *Email:* stefanus12001@mail.unpad.ac.id

PENDAHULUAN

Komunikasi kepemimpinan sangat penting dalam membantu upaya perusahaan bertahan dan bangkit dari krisis. Studi Katherine & Miller (2015) mengenai komunikasi kepemimpinan menunjukkan bahwa komunikasi merupakan komponen utama dan dasar bagi pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Komunikasi kepemimpinan menurut Canary and McPhee (2010) adalah tindakan komunikasi yang mendorong individu atau kelompok untuk mencapai tugas yang spesifik dengan memotivasi, menunjukkan, dan mengelola tujuan. Seluruh sumber daya dan kemampuan komunikasi digunakan oleh pemimpin untuk menyampaikan pesan yang bertujuan untuk mengontrol, memimpin, memotivasi, dan menginspirasi.

Komunikasi kepemimpinan menurut Baldoni, 2004 merupakan bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan para pengikutnya. Miller dan Barbour (2015) mengemukakan bahwa terdapat dua konsep penting yang dapat digunakan dalam melihat komunikasi kepemimpinan secara utuh yaitu : *what is said* (konten komunikasi) & *how it is said* (cara berkomunikasi). Perkembangan penelitian mengenai komunikasi kepemimpinan yang dirangkum Fairhurst dan Grant (2010) menegaskan bahwa komunikasi kepemimpinan kini bukan lagi sekadar alat untuk mencapai tujuan organisasi, namun lebih jauh, komunikasi kepemimpinan merupakan hasil dari konstruksi sosial yang melibatkan interaksi antar anggota organisasi. Pemimpin transformatif menurut

Enyioko (2021) akan menggunakan strategi komunikasi yang efektif yaitu : (a) komunikasi kepemimpinan yang efektif, (b) komunikasi dua arah, (c) komunikasi karismatik, (d) mendengarkan, dan (e) umpan balik, untuk mempengaruhi motivasi karyawan dan mendukung terbentuknya perilaku organisasi yang baik. Konsep komunikasi kepemimpinan efektif kini juga semakin berkembang dengan lahirnya konsep kepemimpinan melayani (*servant leadership*) (Canavesi dan Minelli, 2022).

PT Home Center Indonesia (INFORMA) merupakan perusahaan ritel *furniture* modern terbesar di Indonesia dengan 110 cabang dan lebih dari 10.000 karyawan yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia. Setiap cabang toko INFORMA dikepalai oleh satu orang Store Manager (Kepala Cabang), yang memimpin sekitar 60 orang karyawan di bawahnya mulai dari Deputy Store Manager (Asisten Manajer), Store Supervisor, Sales Executive, dan Staff Support. Bisnis ritel yang begitu dinamis dengan perkembangan teknologi dan kompetisi yang ketat membuat peran Store Manager sebagai pucuk pimpinan di sebuah cabang toko menjadi amat vital, secara khusus dalam memimpin organisasi melewati masa krisis dan ketidakpastian bisnis akibat pandemi COVID-19. Sebuah studi yang dilakukan oleh peneliti Harvard Business Review terhadap 600 CEO Perusahaan Global di tahun 2020, menunjukkan bahwa komunikasi dengan karyawan menjadi perhatian utama para pemimpin di masa krisis pandemi, terutama dalam merespon situasi krisis

yang penuh dengan ketidakbiasaan dan ketidakpastian, seorang pemimpin perlu melakukan penyesuaian besar dalam berkomunikasi dengan bawahan dalam rangka memberikan respon yang efektif.

Melihat begitu pentingnya peran komunikasi kepemimpinan dalam organisasi, peneliti tertarik untuk mendalami lebih jauh bagaimana komunikasi kepemimpinan di PT Home Center Indonesia (INFORMA) dijalankan oleh para Store Manager dalam menangani krisis akibat pandemi COVID-19. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi untuk menganalisis secara mendalam komunikasi kepemimpinan Store Manager PT Home Center Indonesia.

Pendekatan fenomenologi dalam studi kepemimpinan juga sudah cukup banyak dilakukan, khususnya di bidang bisnis, kesehatan, sosiologi, dan pendidikan. Penelitian Wright, Murray, dan Geale (2007) yang mengeksplorasi makna supervisi pada supervisor program doktoral di Australia dilakukan dengan pendekatan fenomenologi. Savage-Austin dan Honeycutt (2011) juga meneliti tentang pengalaman hidup pemimpin bisnis dalam menentukan praktik *servant leadership* menggunakan metode fenomenologi.

Pendekatan fenomenologi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tiga prinsip dasar dari Deetz (1981), diawali dari prinsip pengetahuan, yang ditemukan secara langsung dalam pengalaman sadar manusia. Prinsip makna benda, yang terdiri atas kekuatan benda dalam kehidupan seseorang. Serta prinsip bahasa, yang melihat

bahasa sebagai kendaraan makna. Ketiga prinsip inilah yang akan menjadi dasar acuan peneliti dalam menyingkap realitas komunikasi kepemimpinan dari perspektif Store Manager PT Home Center Indonesia.

Penelitian ini merupakan kajian keilmuan komunikasi, karena fenomena yang diteliti yaitu komunikasi kepemimpinan, masuk dalam ranah komunikasi organisasi. Manfaat penelitian ini secara teoritis adalah menjelaskan memberikan pandangan yang luas dan menyeluruh tentang makna dan pengalaman komunikasi kepemimpinan dari perspektif Store Manager di PT Home Center Indonesia, sekaligus memperkaya kajian keilmuan komunikasi organisasi.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta rekomendasi terhadap praktik komunikasi kepemimpinan di PT Home Center Indonesia (INFORMA), yang dapat dijadikan sebagai pedoman maupun pijakan bagi pihak yang berkepentingan dalam menyusun strategi komunikasi kepemimpinan di masa krisis.

Fokus penelitian yang akan digali dan dijelaskan dalam penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana komunikasi kepemimpinan dimaknai oleh Store Manager di PT HCI ? Peneliti akan berupaya menggali makna komunikasi kepemimpinan secara langsung dari pengalaman hidup informan, yaitu Store Manager PT HCI.
2. Bagaimana Store Manager di PT HCI menjalankan aktivitas komunikasi kepemimpinan dalam pekerjaannya ? Peneliti akan menjelaskan secara rinci aktivitas komunikasi kepemimpinan yang

KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN STORE MANAGER DI PT HOME CENTER INDONESIA

(STEFANUS TULUS HASUDUNGAN, EVI NOVIANTI, AGUS RAHMAT)

dijalankan informan dalam menjalankan pekerjaannya, serta bagaimana mereka menjalankan aktivitas tersebut.

3. Bagaimana Store Manager PT HCI memaknai profesinya sebagai pemimpin organisasi ? Peneliti akan menggali bagaimana informan memaknai profesinya berdasarkan deskripsi pengalaman hidup (*lived experience*) informan secara langsung.

METODE PENELITIAN

Penelitian Komunikasi Kepemimpinan Store Manager di PT Home Center Indonesia ini merupakan penelitian komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi, yang berpijak pada paradigma interpretif, karena hakikat realitas yang diteliti yaitu komunikasi kepemimpinan Store Manager di PT Home Center Indonesia bersifat cair, subjektif, dan mudah berubah seiring dengan terjadinya interaksi antara orang-orang dalam organisasi PT Home Center Indonesia.

Penelitian ini dilakukan dengan cara menggali perspektif Store Manager terhadap fenomena komunikasi kepemimpinan di PT Home Center Indonesia, dan hal ini bisa didapatkan secara menyeluruh dan mendalam hanya melalui interaksi langsung dengan para Store Manager tersebut, dan peneliti pada akhirnya memiliki tugas untuk merekonstruksi realitas sosial komunikasi kepemimpinan secara dialektis antara peneliti dengan para Store Manager sebagai subjek penelitian.

Fenomenologi bertujuan untuk mengetahui dunia dari sudut pandang orang yang

mengalaminya secara langsung atau berkaitan dengan sifat-sifat alami pengalaman manusia, dan makna yang ditempelkan padanya (Kuswarno, 2009). Oleh karena itu, peneliti fenomenologi harus menunda proses penilaian mengenai sebuah fenomena, dengan melakukan bracketing, serta mempertanyakan dan meneliti dahulu fenomena yang tampak, dengan mempertimbangkan aspek kesadaran yang ada padanya.

Fenomenologi sosial Schutz mengkaji tentang intersubjektivitas, dan pada dasarnya studi mengenai intersubjektivitas berupaya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti : bagaimana kita mengetahui makna atau keberadaan orang lain ?

Peneliti menggunakan pendekatan fenomenologi dalam membongkar realitas komunikasi kepemimpinan dari perspektif Store Manager PT Home Center Indonesia, karena peneliti bertujuan untuk menggali serta mengkaji pengalaman subjektif tentang makna realitas komunikasi kepemimpinan berdasarkan apa yang dialami dan dijalani sehari-hari oleh para Store Manager. Sehingga fenomenologi merupakan pendekatan yang tepat digunakan untuk menggali makna realitas komunikasi kepemimpinan dalam pemahaman Store Manager PT Home Center Indonesia.

Subjek penelitian yang diteliti adalah Store Manager PT Home Center Indonesia. Informan dalam penelitian fenomenologi (Creswell, 2010) adalah mereka yang mengalami langsung fenomena tersebut dan dapat menjelaskannya dengan baik, serta telah dipertimbangkan secara rasional dan memenuhi kriteria yang disusun

peneliti. Jumlah informan yang disarankan yaitu 3-10 orang (Dukes,1984) dengan wawancara mendalam selama dua jam, telah cukup memadai untuk sebuah studi fenomenologi. Penelitian ini akan mewawancarai lima orang Store Manager di PT HCL.

Proses pemilihan Store Manager PT Home Center Indonesia sebagai informan dilakukan dengan mempertimbangkan kriteria yang telah disusun peneliti. Teknik pemilihan informan yang digunakan oleh peneliti yaitu *purposive sampling*, untuk memastikan informan yang diwawancarai benar-benar mengalami langsung dan dapat menjelaskan fenomena dengan baik. Kriteria yang ditetapkan peneliti dalam menentukan informan adalah Store Manager yang aktif terdaftar sebagai karyawan PT Home Center Indonesia di wilayah Jabodetabek, dan telah menjabat sebagai Store Manager di PT Home Center Indonesia selama minimal satu tahun periode kepemimpinan.

Penelitian komunikasi kepemimpinan Store Manager PT Home Center Indonesia ini menggunakan prosedur pengumpulan data yang dibuat oleh Creswell yang disebut “*A Data Collection Circle*” (Creswell, 2010). Dimulai dari proses penentuan lokasi penelitian dan informan, pendekatan dan menjalin hubungan dengan subjek penelitian, menyeleksi partisipan atau informan, pengumpulan data, pencatatan data, penyelesaian isu-isu lapangan, hingga penyimpanan data.

Pengumpulan data dalam penelitian ini mempergunakan teknik wawancara sebagai teknik utamanya. Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya

dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Wawancara secara garis besar dibagi dua, yakni wawancara tak terstruktur dan wawancara terstruktur (Mulyana, 2013).

Analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data fenomenologi Stevick-Colaizzi-Keen yang disajikan oleh Clark Moustakas dalam bukunya “*Phenomenological Research Methods*” (Moustakas, 1994). Langkah pertama adalah membuat deskripsi lengkap peristiwa/fenomena yang dialami langsung oleh Store Manager PT Home Center Indonesia. Pertama-tama peneliti memindahkan data penelitian yang berupa rekaman suara wawancara ke dalam transkrip wawancara untuk memudahkan proses analisis data. Kemudian setiap pernyataan verbal Store Manager PT Home Center Indonesia yang berhubungan dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian ditelaah, dan setiap pernyataan informan yang relevan dengan masalah penelitian kemudian dicatat. Setelah itu peneliti membuat daftar pernyataan dan mengeliminasi pernyataan yang berulang atau tumpang tindih.

Pernyataan Store Manager PT Home Center Indonesia yang telah melewati tahap ini disebut *invariant horizons* atau unit makna fenomena. Peneliti kemudian mengelompokkan setiap unit makna yang ditemukan ke dalam tema-tema tertentu dan membuat konstruk deskripsi

struktural, serta membuat penjelasan menyeluruh dari setiap makna dan esensi fenomena yang didapat (Kuswarno, 2009).

Salah satu syarat bagi analisis data adalah dimilikinya data yang valid dan reliabel. Maka dari itu, dalam penelitian kualitatif ini pun dilakukan upaya validasi data. Objektivitas dan keabsahan data yang diperoleh. Humphrey (Moustakas, 1994) mencocokkan teknik validasi data ini dengan mengirimkan hasil penelitian kepada masing-masing informan dan meminta mereka untuk mengoreksi atau memberikan masukan.

Validitas kualitatif merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu., sementara reliabilitas kualitatif mengindikasikan bahwa pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti lain dan proyek yang berbeda. Validitas ini didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca secara umum. Strategi validitas dianjurkan Creswell untuk turut disertakan dalam proposal penelitian.

Strategi validitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. *Member checking*, dilakukan dengan membawa kembali laporan akhir atau deskripsi-deskripsi, tema-tema spesifik ke hadapan Store Manager PT Home Center Indonesia untuk mengecek apakah mereka merasa bahwa deskripsi, tema tersebut sudah akurat. Tahap ini dilakukan peneliti dengan berkunjung kembali ke tempat Store Manager bekerja, maupun

komunikasi via *Whatsapp*. Adapun hasil penelitian yang dibawa adalah bagian-bagian dari penelitian yang sudah dipoles, seperti tema-tema.

2. Memanfaatkan waktu yang relatif lama (*prolonged time*) di lapangan atau lokasi penelitian. Dalam hal ini, peneliti diharapkan dapat memahami lebih dalam fenomena yang diteliti dan dapat menyampaikan secara detail mengenai lokasi penelitian yang turut membangun kredibilitas hasil naratif penelitian. Semakin banyak pengalaman yang dilalui peneliti bersama partisipan dalam setting yang sebenarnya, semakin akurat dan valid hasil penelitiannya.

Lokasi utama penelitian bertempat di Store INFORMA (PT Home Center Indonesia) tempat Store Manager bekerja, yang tersebar di wilayah Jabodetabek. Sementara lokasi wawancara mendalam dengan informan penelitian akan dilakukan di tempat yang sesuai dengan preferensi subjek penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan lima orang Store Manager PT HCI di Jabodetabek, peneliti menemukan bahwa Store Manager PT HCI memaknai komunikasi kepemimpinan sebagai kunci mencapai tujuan kepemimpinan. Tujuan kepemimpinan menurut Store Manager PT HCI adalah mencapai target *Key Performance Indicator*, mensejahterakan tim, dan

memperoleh rasa kepuasan kerja atau *job fulfillment*.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan informan penelitian, Meylinda, Store Manager Informa Mall Artha Gading yang mengatakan, “*komunikasi kepemimpinan yang intens dan berkualitas dengan tim itu kuncinya, karena dari situ kita bisa tahu hal-hal apa saja yang dibutuhkan tim kita untuk mampu perform, masalah yang sebenarnya lagi mereka hadapi, dan kita sebagai pemimpinnya bisa bantu apa. Ini membantu kita Store Manager ambil action yang tepat, untuk mencapai tujuan kepemimpinan seperti achieve target KPI Store.*”

Teori Konstruksi Realitas Sosial dari Berger & Luckmann mengatakan bahwa realitas dikonstruksikan secara aktif dari interaksi sosial (Bungin, 2006). Pernyataan informan di atas menunjukkan bagaimana realitas yang dikonstruksi secara aktif oleh Store Manager dan subordinatnya secara aktif melalui interaksi sosial sehari-hari membantu Store Manager dalam mencapai tujuan kepemimpinannya.

Contoh konkrit yang ditemukan dari wawancara dengan informan adalah ketika Store Manager menemukan masalah yang dihadapi subordinatnya dalam menjalankan tugas sebagai *Sales Executive*, yaitu mereka kesulitan berjualan karena *traffic* pelanggan yang masuk ke dalam *store* sangat jauh dari jumlah ideal, dan tim Sales memerlukan *database* pelanggan setia untuk dihubungi kembali dan dikonversi menjadi penjualan.

Store Manager akhirnya mengupayakan kepada divisi *Membership* di *Head Office* untuk

memperoleh data *member* di wilayah tersebut yang sudah tidak bertransaksi di atas satu tahun, untuk dihubungi kembali. Permasalahan ini ditemukan Store Manager saat berinteraksi dengan timnya, dan kemudian ia memutuskan untuk mengambil tindakan *follow-up* ke divisi terkait. Komunikasi kepemimpinan yang intens dan berkualitas antara Store Manager dengan subordinat akan membantu Store Manager memetakan masalah yang ada, mengambil tindakan yang tepat, dan pada akhirnya membantu mencapai tujuan kepemimpinan.

Store Manager PT HCI juga memaknai komunikasi kepemimpinan sebagai nyawa kepemimpinan. Hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sejati hanya dapat diperoleh dengan berkomunikasi langsung secara intens dan berkualitas dengan tim atau subordinat. Tanpa komunikasi, kepemimpinan seolah tidak bernyawa, hanyalah sebuah jabatan tertulis di atas kertas. Ketika Store Manager menyapa tim, berbicara dengan mereka secara tulus dan terbuka, aktif menanyakan kendala dan dukungan yang dibutuhkan, disitulah nyawa kepemimpinan yang sesungguhnya hadir.

Informan Store Manager Informa berikutnya, Julius, menegaskan pemaknaan tersebut, “*komunikasi kepemimpinan itu nyawa dari jabatan kita sebagai Store Manager, karena yang kita kelola itu di sini 90% mengelola orang, dan mengelola orang perlu berbicara, komunikasi. Gak bisa kita cuma sekedar nyuruh lalu semua sales nyampe target dan inventory semua rapih. Kadang kita udah ngomong aja masih ada beda persepsi, ada yang gak termotivasi, artinya cara kita menyampaikan pesan mungkin kurang pas di*

anak-anak store, atau mungkin pesannya gak bener-bener masuk ke hati mereka.”

PEMBAHASAN

Terdapat 9 jenis pesan komunikasi kepemimpinan yang dijalankan oleh Store Manager PT HCI dengan subordinat dalam interaksi sehari-hari yang dirangkum dari wawancara dengan informan. Kesembilan jenis pesan ini kemudian dikategorikan lagi berdasarkan kategori komunikasi di tempat kerja yang dicetuskan Newnam dan Goode (2019) yaitu: *task related communication*, *relationship related communication*, dan *safety related communication*.

Menurut Newnam dan Goode (2019) *task related communication* adalah komunikasi di tempat kerja yang memiliki hubungan langsung dengan pekerjaan dan didominasi topik terkait produktivitas, efisiensi, alur kerja, dan sumber daya manusia. Pesan yang digunakan Store Manager PT HCI yang termasuk kategori *task related communication* antara lain :

1. Pesan arahan, adalah pesan instruksi spesifik seperti target yang harus dicapai, sikap yang harus ditunjukkan selama bekerja, instruksi-instruksi teknis penjualan dan sebagainya.
2. Pesan strategi, adalah pesan yang berisi perencanaan dan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.
3. Pesan kondisi perusahaan, adalah pesan yang berisi situasi aktual perusahaan baik kondisi cabang maupun *Head Office*. Pesan ini penting mengingat Store Manager menjalankan fungsi *alignment* atau penyelarasan antara *Head Office* dengan

cabang *store*, yaitu memastikan standar baku yang ditetapkan di *Head Office* mampu dijalankan dengan baik di cabang *store*.

4. Pesan evaluasi, adalah pesan yang berisi evaluasi terhadap performa dan aktivitas yang dijalankan oleh tim. Pesan evaluasi ini kemudian akan diikuti dengan tindakan lanjutan.
5. Pesan kritik, adalah pesan yang berisi kritik dari Store Manager terhadap timnya. Kritik biasanya diberikan jika performa kerja maupun sikap (*attitude*) subordinat yang tidak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.

Kategori pesan kepemimpinan yang muncul berikutnya adalah *relationship related communication*, yaitu komunikasi di tempat kerja yang membentuk lingkungan sosial dan mencerminkan keadaan, kesehatan badan dan mental pekerja. Bentuk komunikasinya dapat berupa sapaan, diskusi kehidupan personal, dan hubungan kerja.

1. Pesan simpati dan empati, yaitu pesan yang disampaikan Store Manager kepada subordinat dalam rangka menunjukkan simpati dan empati atas hal yang dialami oleh subordinat, baik dalam lingkup pekerjaan maupun kehidupan personal. Store Manager PT HCI sering mengekspresikan simpati dan empati saat berkomunikasi secara informal dengan karyawan saat melakukan *Management by Walking Around (MBWA)*.
2. Pesan perasaan, adalah pesan yang berisi perasaan Store Manager dalam menyikapi

keadaan yang ada. Ketika situasi cabang dirasa tidak kondusif dan penjualan menurun, Store Manager akan mengungkapkan terlebih dulu apa yang dirasakannya terjadi di dalam tim, dan kemudian mengajak tim untuk memperbaiki performa.

3. Pesan motivasi, adalah pesan yang berisi kata-kata penyemangat, menginspirasi, dan mengajak subordinat untuk mengeluarkan kemampuan terbaik dan menjalankan pekerjaannya dengan baik. Tao *et al.*, (2022) menyatakan tiga bentuk bahasa motivasi pemimpin. Pemimpin perlu menyampaikan ekspektasi kerja, spesifikasi tugas, dan menjelaskan skema insentif dan penghargaan secara transparan.

Kategori pesan kepemimpinan terakhir adalah *safety related communication*, yaitu komunikasi yang berisi penjelasan mengenai kepentingan menjaga keamanan dalam pekerjaan. Bentuk komunikasinya dapat berupa aspek-aspek teknis mengenai aturan prosedur keamanan dan keselamatan perusahaan.

1. Pesan integritas, adalah pesan yang berisi peringatan dari Store Manager kepada subordinat mengenai hal-hal etik yang dilarang dilakukan di perusahaan. Sebagai pemimpin tertinggi di Store, komunikasi yang paling penting dilakukan adalah mengingatkan tim di bawahnya agar tidak melanggar aturan perusahaan dengan tindakan seperti : pencurian produk, pemalsuan dokumen, penipuan, dan tindakan lainnya yang melanggar integritas.

Pesan-pesan ini disampaikan secara detail dalam *briefing* dan *meeting* dengan tim.

Pesan-pesan kepemimpinan ini menjadi sangat penting karena disampaikan oleh Store Manager yang notabene merupakan pimpinan tertinggi di store. Mengutip istilah Miller dan Barbour (2015) bahwa dalam konteks komunikasi organisasi, "*how is said is more important than what is said*" yang artinya bagaimana pemimpin menyampaikan pesan lebih penting daripada isi pesan tersebut, sehingga para Store Manager perlu memiliki kemampuan berkomunikasi efektif dengan timnya untuk membantu mencapai tujuan kepemimpinan.

Pemimpin organisasi juga akan berupaya agar pesannya dapat terus diingat oleh subordinatnya (Pantha, 2018) dengan menguatkan pesan-pesan tersebut dengan tanda-tanda nonverbal seperti postur tubuh, pergerakan mata, dan intonasi yang sesuai dalam aktivitas komunikasi yang dilakukan.

Aktivitas komunikasi kepemimpinan Store Manager PT HCI secara formal diatur dalam arahan kepemimpinan (RAHIM) perusahaan dan berjalan sejak tahun 2019 yaitu '*Leadership V2K19*' yang menyatakan bahwa metode kerja Store Manager yang diharapkan salah satunya adalah komunikatif, artinya mampu berkomunikasi secara efektif dengan atasan, bawahan, dan rekan kerja serta divisi lainnya, sehingga jaringan komunikasi kuat dan persoalan dapat terselesaikan dengan cepat. Atas dasar arahan kepemimpinan inilah Store Manager menjalankan aktivitas komunikasi kepemimpinannya.

KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN STORE MANAGER DI PT HOME CENTER INDONESIA
(STEFANUS TULUS HASUDUNGAN, EVI NOVIANTI, AGUS RAHMAT)

Bentuk aktivitas kepemimpinan Store Manager PT HCI dibagi menjadi dua tema yaitu komunikasi formal yang terkait dengan pekerjaan dan komunikasi informal yang hubungan.

Komunikasi kepemimpinan Store Manager PT HCI dijalankan dalam situasi formal dan informal. Situasi formal yaitu saat *briefing*, *meeting*, *coffee morning* dan *coaching*.

1. *Briefing*, adalah arahan pekerjaan secara formal yang dilakukan setiap hari sebelum *shift* pekerjaan dimulai dan dipimpin oleh Store Manager. Isi pesan yang disampaikan dalam *briefing* selalu terkait dengan pekerjaan atau *task related communication* antara lain : target yang ingin dicapai, program promosi yang sedang berjalan, evaluasi operasional harian, dan sesekali menyelipkan motivasi dan inspirasi. Komunikasi yang terjadi dalam *briefing* sifatnya adalah komunikasi satu arah dari Store Manager kepada subordinat.
2. *Meeting*, merupakan pertemuan formal Store Manager dengan sebagian tim di store, biasanya dilakukan per departemen atau per level seperti *meeting* Supervisor dan *meeting* dengan Sales per departemen secara periodik mingguan atau bulanan. Pembicaraan yang dilakukan dalam *meeting* tetap merupakan *task related communication* namun lebih spesifik membahas strategi dan evaluasi per departemen untuk mencari solusi dari masalah yang kompleks seperti : strategi meningkatkan penjualan, persiapan teknis audit, program promosi store, dan lain

sebagainya. Komunikasi yang terjadi dalam *meeting* bersifat komunikasi dua arah dari Store Manager dan subordinat, karena dalam *meeting* terdapat pertukaran pemikiran atau *brainstorming* dalam rangka mencari solusi atas masalah yang ada.

3. *Coffee Morning*, merupakan aktivitas pertemuan bulanan yang melibatkan seluruh anggota tim di *store* dengan tujuan menyampaikan informasi mengenai performance *store* dan menyampaikan pesan-pesan arahan dari *Head Office* (HO) yang dikemas dalam rangkaian acara dengan tema-tema tertentu. Sifat komunikasi yang terjadi dalam *coffee morning* adalah satu arah dari Store Manager kepada seluruh tim *store*, dimana pesan yang disampaikan sebagian adalah arahan dari HO sebagai manajemen pusat INFORMA.
4. *Coaching*, merupakan aktivitas komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh Store Manager secara spesifik dan personal terhadap subordinat. Pesan yang disampaikan dalam *coaching* antara lain : performa kerja dan komitmen. *Coaching* yang dilakukan Store Manager PT HCI dilakukan dengan tujuan menggali permasalahan sesungguhnya yang dihadapi *coachee* dan membantu *coachee* dalam menemukan solusi atas permasalahannya dan berkomitmen untuk menjalankannya. Jadi dalam praktek *coaching*, Store Manager tidak menggunakan bahasa yang

direktif dan instruktif, melainkan menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka dan menyampaikan kondisi realitas yang ada serta konsekuensi dari realitas tersebut.

Komunikasi kepemimpinan dalam situasi informal terjadi secara spontan saat Store Manager melakukan *Management by Walking Around* (MBWA) yaitu aktivitas Store Manager berkeliling *store* dan melakukan interaksi ringan dengan topik ringan soal personal maupun pekerjaan. Melalui aktivitas MBWA ini, Store Manager dapat menangkap kondisi subordinat di lapangan secara nyata dan langsung dari subordinat. MBWA membantu Store Manager mengetahui masalah teknis maupun masalah non-teknis yang dihadapi subordinat dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil penelitian berikutnya yaitu Store Manager memaknai profesinya bukan hanya sebagai pemimpin cabang atau penjaga *store*, melainkan juga pemilik yang menentukan kesejahteraan tim di bawahnya. Pemaknaan terhadap profesi ini menurut informan akan menentukan kegigihan Store Manager dalam upaya mencapai tujuan kepemimpinan. Ketika Store Manager memaknai profesinya sebagai pemilik, setiap tindakan yang diambil dan upaya yang dikeluarkan akan didasari oleh orientasi keuntungan organisasi dan kesejahteraan tim, sebagaimana layaknya seorang pemilik usaha menginginkan keuntungan dan kesejahteraan dari usaha yang dijalkannya.

Pemaknaan ini muncul dari interaksi sehari-hari Store Manager dengan tim dan juga dengan *Head Office* yang mengharapkan level

pimpinan di *store* mampu memperjuangkan keuntungan perusahaan dan kesejahteraan tim yang dipimpinnya. Ketika Store menyadari bahwa performa cabang *store* yang dipimpinnya belum mencapai target, dimana hal ini akan mempengaruhi kesejahteraan timnya, Store Manager secara sadar melakukan usaha lebih dengan berkomunikasi pada pihak-pihak terkait di *Head Office* untuk meminta dukungan promosi, dukungan varian produk, dukungan logistik, dan dukungan lainnya yang diperlukan untuk meningkatkan penjualan.

Hal ini ditegaskan dalam penuturan informan Store Manager Sultan Agung Lampung, Seto Ahmad, “*ketika kita menjalankan tugas sebagai Store Manager dengan jiwa sebagai pemilik, kita gak akan diem aja ketika store kinerjanya menurun dan gak achieve. Segala macam upaya akan saya lakukan untuk bisa bantu team saya berjualan. Kalau cuma jalanin sebagai penjaga toko, mau sepi, gak achieve target, ya kita bakal biasa aja. Itu bahaya, karena kita punya tim yang kesejahteraannya bergantung sama tindakan dan pilihan kita sebagai pemimpin di store.*”

Pernyataan informan ini menguatkan asumsi Teori Interaksi Simbolik tentang pentingnya makna untuk perilaku manusia West dan Turner (2014) yang mengatakan bahwa manusia bertindak terhadap orang lain berdasarkan makna yang diberikan orang lain kepada mereka. Terlihat bahwa Store Manager yang memaknai profesinya sebagai pemilik, tidak akan tinggal diam begitu saja ketika performa cabang *store* nya turun, melainkan ia akan mengeluarkan usaha ekstra berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk

KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN STORE MANAGER DI PT HOME CENTER INDONESIA
(STEFANUS TULUS HASUDUNGAN, EVI NOVIANTI, AGUS RAHMAT)

membantu meningkatkan performa penjualan cabang dan mensejahterakan timnya. Hal ini juga sejalan dengan asumsi Teori Interaksi Simbolik mengenai konsep diri, yaitu konsep diri memberikan sebuah motif penting untuk berperilaku West dan Turner (2014).

Konsep diri Store Manager sebagai pemilik *store* bukan hanya sebagai penjaga toko, yang diperoleh dari interaksi sehari-hari dengan subordinat dan *Head Office*, memberikannya motif untuk mengeluarkan upaya lebih untuk memperjuangkan performa cabang dan kesejahteraan timnya.

Komunikasi kepemimpinan merupakan keterampilan komunikasi yang dapat dilatih dan dikembangkan, serta tidak bersifat final. Artinya selama pemimpin mau terus mengasah keterampilan komunikasinya, maka peluang untuk menjadi pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan efektif terbuka lebar. Selain itu kondisi kepemimpinan yang selalu dinamis, berubah-ubah, tentunya menuntut pemimpin untuk terus menyesuaikan diri dengan lingkungan dan tim yang dipimpinya. Hal ini juga diperkuat dengan pendapat Hamrin (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan komunikasi dapat membantu pemimpin menjalankan perannya dengan lebih efektif.

Bergman (2020) mengemukakan model pelatihan komunikasi kepemimpinan perlu disusun dengan memperhatikan beberapa hal seperti :

1. *Internal Trainer*, yaitu pelatih komunikasi internal perusahaan yang disediakan oleh manajemen untuk membantu pemimpin mengembangkan keterampilan komunikasi kepemimpinan. Keuntungan memiliki

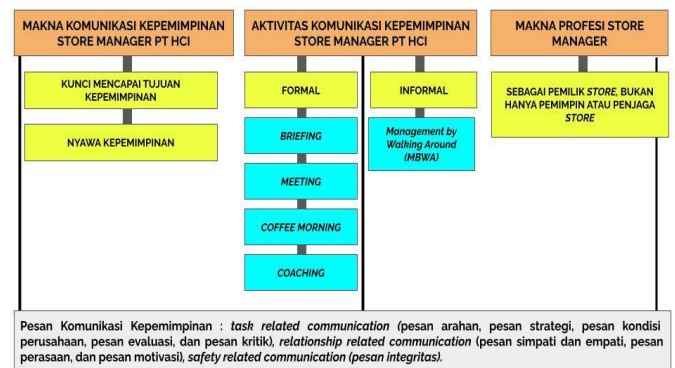
internal trainer dalam menyusun program pelatihan komunikasi pemimpin organisasi akan sangat membantu dalam memahami konteks permasalahan utama yang dihadapi. Internal Trainer ini dapat dimasukkan ke dalam struktur divisi *Human Relations*. PT HCI saat ini sudah menerapkannya di bawah divisi Human Capital, dengan materi pelatihan komunikasi kepemimpinan dibuat berdasarkan permintaan dan analisa dari *user*.

2. *Preparedness*, yaitu perusahaan memastikan bahwa pemimpin yang akan mengikuti program pelatihan benar-benar siap mengikuti pelatihan komunikasi kepemimpinan. Hal ini dapat dipastikan dengan melakukan *Training Needs Analysis* (TNA) yang melibatkan Store Manager PT HCI sebagai basis data awal mengukur kesiapan pemimpin mengikuti pelatihan.
3. *Experience Exchange*, yaitu perusahaan perlu memastikan bahwa program pelatihan komunikasi kepemimpinan perlu menempatkan pengalaman pemimpin secara individu maupun kelompok pemimpin sebagai topik utama dari aktivitas pembelajaran. Pengalaman pemimpin secara individu maupun kelompok akan membuat pelatihan menjadi relevan dengan keadaan, bahkan mampu menyingkap masalah, potensi masalah baru, serta beragam kreatifitas penyelesaian masalah dari perspektif pemimpin.

4. *Real-life impact*, yaitu dampak pelatihan secara langsung kepada kehidupan pemimpin harus dijelaskan, utamanya konsep-konsep yang rumit perlu dijelaskan hingga tataran aplikatif, sehingga materi pelatihan tetap relevan dengan kehidupan Store Manager PT HCI di lapangan.
5. *Problem Centered*, yaitu para pemimpin yang mengikuti program pelatihan perlu mengidentifikasi masalah maupun tantangan komunikasi dirinya sendiri secara jujur, sehingga pelatihan yang dilakukan dapat fokus untuk mengatasi masalah komunikasi Store Manager di PT HCI secara spesifik.
6. *Method Multiplicity*, metode pelatihan perlu dilakukan secara variatif dengan penekanan pada praktek komunikasi seperti cara memimpin *briefing* yang menginspirasi. Hal ini menjadi unik karena di tengah perkembangan teknologi *post COVID-19* yang memungkinkan pelatihan komunikasi dilakukan secara daring, perlu diperhatikan efektivitas pelatihan khususnya keterampilan teknis komunikasi kepemimpinan.
7. *Evaluate*, yaitu pentingnya perusahaan melibatkan kembali para pemimpin dalam proses evaluasi program pelatihan. Proses evaluasi ini juga perlu diperhatikan agar tidak hanya menjadi formalitas. Teknik-teknik evaluasi program pelatihan komunikasi menggunakan *google forms*, mungkin kini sudah tidak relevan lagi untuk mengukur keterampilan komunikasi.

Perusahaan kini juga dapat memanfaatkan media sosial sebagai sarana mengukur keterampilan komunikasi kepemimpinan, misalnya, seperti yang dilakukan di PT HCI, yaitu Store Manager diminta untuk mengunggah video keterampilan komunikasi yang menginspirasi dan diunggah di media sosial seperti *Youtube* maupun *Instagram* untuk mengukur kualitas praktik komunikasi kepemimpinan.

HASIL PENELITIAN



Gambar 1.1 Hasil penelitian. Sumber: Data olahan penelitian, 2023.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan penelitian ini adalah Store Manager di PT HCI memaknai komunikasi kepemimpinan sebagai kunci untuk mencapai tujuan kepemimpinan dan sebagai nyawa kepemimpinan.

Pesan komunikasi kepemimpinan yang digunakan Store Manager di PT HCI dikategorikan ke dalam tiga kategori pesan kepemimpinan dari Newnam yaitu *task related communication* (pesan arahan, pesan strategi, pesan kondisi perusahaan,

KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN STORE MANAGER DI PT HOME CENTER INDONESIA
(STEFANUS TULUS HASUDUNGAN, EVI NOVIANTI, AGUS RAHMAT)

pesan evaluasi, dan pesan kritik), *relationship related communication* (pesan simpati dan empati, pesan perasaan, dan pesan motivasi), dan *safety related communication* (pesan integritas).

Aktivitas komunikasi kepemimpinan Store Manager PT HCI dijalankan secara formal melalui *briefing, meeting, coffee morning*, dan *coaching*. Aktivitas komunikasi kepemimpinan Store Manager PT HCI secara informal dijalankan dengan *Management by Walking Around* (MBWA).

Store Manager PT HCI juga memaknai profesinya sebagai pemilik (*owner*), bukan hanya sebagai pemimpin cabang atau penjaga *store* sebagai hasil interaksi sosial dengan subordinat dan *Head Office*. Sehingga dengan memiliki konsep diri tersebut, Store Manager senantiasa memiliki kegigihan dalam upaya yang dilakukan ketika perusahaan dalam kondisi baik maupun buruk.

Penelitian ini tentunya masih dapat dikembangkan dengan penelitian lanjutan dari hasil penelitian ini, misalnya memperdalam penggunaan komunikasi verbal dan nonverbal yang digunakan dalam komunikasi kepemimpinan menggunakan pendekatan studi kasus dan observasi partisipan atau menguji efektivitas pesan komunikasi kepemimpinan dengan metode survey.

DAFTAR PUSTAKA

Baldoni, John. 2004. "Powerful Leadership Communication." *Leader to Leader* 2004(32):20–24.

Bergman, Sandra. 2020. *The Dynamics of Developing Leadership Communication in Organisations*.

Bungin, Burhan. 2006. *Sosiologi Komunikasi : Teori, Paradigma, Dan Diskursus Teknologi*

Komunikasi Di Masyarakat/ Burhan Bungin. Cet. 1. Jakarta: Kencana.

Canary, Heather E., dan Robert D. McPhee. 2010. *Communication and Organizational Knowledge*. 1st Edition. edited by H. E. Canary and R. D. McPhee. New York: Routledge.

Canavesi, Alice, dan Eliana Minelli. 2022. "Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study." *Employee Responsibilities and Rights Journal* 34(4):413–35.

Creswell, John W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Edisi ketiga. edited by S. Z. Qudsy. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Deetz, Stanley. 1981. *Phenomenology in Rhetoric and Communication*. edited by S. Deetz. Washington DC: Center for Advanced Research in Phenomenology & University Press of America.

Enyioko, Newman Chintuwa. 2021. "Effect of Leadership Communication on Organisational Behaviour Newman Chintuwa Enyioko (PhD) Medonice Consulting and Research Institute (www.medoniceconsult.com)."*SSRN Electronic Journal* 1–34.

Fairhurst, Gail T., dan David Grant. 2010. "The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide." *Management Communication Quarterly* 24(2):171–210.

Hamrin, Solange. 2016. "Communicative Leadership and Context: Exploring Constructions of the Context in Discourses of Leadership Practices." *Corporate Communications* 21(3):371–87.

Kuswarno, Engkus. 2009. *Fenomenologi: Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Widya Padjadjaran.

Miller, Katherine, dan Joshua Barbour. 2015. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 7th Editio. Australia: Cengage Learning.

Moustakas, Clark. 1994. *Phenomenological Research Methods*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc.

Mulyana, Deddy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi Dan Ilmu Sosial Lainnya*. Cet. 5. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Newnam, Sharon, dan Natassia Goode. 2019.

“Communication in the Workplace: Defining the Conversations of Supervisors.” *Journal of Safety Research* 70:19–23.

Pantha, Shiva Raj. 2018. “The Specificity of Leadership Communication.” *International Research Journal of Management Science* 3(1):136–43.

Savage-Austin, Amy R., dan Andrew Honeycutt. 2011. “Servant Leadership: A Phenomenological Study Of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness, And Barriers.” *Journal of Business & Economics Research (JBER)* 9(1).

Tao, Weiting, Yeunjae Lee, Ruoyu Sun, Jo Yun Li, dan Mu He. 2022. “Enhancing Employee Engagement via Leaders’ Motivational Language in Times of Crisis: Perspectives from the COVID-19 Outbreak.” *Public Relations Review* 48(1).

West, Richard, dan Lynn Turner. 2014. *Introduction Communication Theory: Analysis and Application*. 5th Editio. New York: McGraw-Hill Education.

Wright, April, Jane P. Murray, dan Patricia Geale. 2007. “A Phenomenographic Study of What It Means to Supervise Doctoral Students.” *Academy of Management Learning & Education* 6(4):458–74.