

KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN BISNIS RITEL DI MASA PANDEMIC COVID-19 (STUDI KASUS DI PT HOME CENTER INDONESIA)

Stefanus Tulus Hasudungan

Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

e-mail: stefanus12001@mail.unpad.ac.id

Abstrak

Pandemi COVID-19 sejak awal tahun 2020 telah membawa perubahan yang begitu cepat, signifikan, dan menyeluruh dalam berbagai sektor bisnis termasuk bisnis ritel. Peran para pemimpin bisnis menjadi sangat vital dalam rangka menjaga stabilitas perusahaan dan memastikan bisnis tetap berjalan dengan tantangan yang ada. Komunikasi kepemimpinan melalui adaptasi teknologi menjadi faktor kunci yang membantu para pemimpin bisnis ritel untuk melakukan tugasnya sebagai pemimpin dengan baik. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif dan menggunakan pendekatan studi kasus, dengan tujuan untuk memahami proses komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin bisnis di PT Home Center Indonesia (INFORMA), serta adopsi teknologi komunikasi para Store Manager dalam menjalankan komunikasi kepemimpinan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan yang dilakukan para Store Manager di PT Home Center Indonesia (INFORMA) terjadi dalam tiga tahapan utama yaitu penyampaian dari *Head Office* (HO) sebagai representasi *top management* kepada kepala cabang (Store Manager) dalam lima jenis informasi yaitu informasi visi misi dan cita-cita perusahaan, informasi strategi, informasi kondisi perusahaan, informasi kebijakan, dan informasi inovasi perusahaan. Tahap kedua adalah pemilihan gaya komunikasi kepemimpinan yang dilatarbelakangi oleh persepsi individu, *internal values*, dan analisis situasi. Tahap ketiga adalah penyampaian informasi kepada karyawan melalui media komunikasi yang dipilih berdasarkan jenis dan karakteristik informasi yang disampaikan. Sementara adopsi teknologi komunikasi kepemimpinan dilakukan dalam empat tahapan yaitu perencanaan, persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Kata kunci: *kepemimpinan, komunikasi, ritel, teknologi.*

ARTICLE TITLE IN ENGLISH

Abstract

The consequences of COVID-19 outbreak since the start of 2020 has affected retail business in Indonesia. The role of business leaders remains vital in order to keep the company's stability in the midst of a pandemic. Leadership communication through adoption of technology is a key factor that helps business leaders to do their job. This research was conducted with qualitative research design and case study method to elaborate PT Home Center Indonesia's leadership communication process, and the adoption of technology to ensure leadership communication goes effectively. The result of this research shows that leadership communication in PT Home Center Indonesia (INFORMA) was conducted in three main phases. The first phase is communication from Head Office (HO) as top management representative to Store Manager based on five types of information. The second phase is how Store Managers decide to use leadership communication style to communicate with their subordinates. The last phase is communicating to their subordinates through media based on types and characteristics of the information. Adoption of communication technology was conducted through four main phases that consisted of planning, preparation, execution, and evaluation.

Keywords: *communication, leadership, retail, technology.*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah membawa perubahan begitu yang cepat, signifikan, dan menyeluruh pada seluruh sektor bisnis termasuk bisnis ritel. Pembatasan aktivitas dan mobilitas masyarakat serta penutupan pusat perbelanjaan dan perkantoran yang terjadi di kuartal dua tahun 2020

Sebagai dampak kebijakan pemerintah dalam upaya memutus rantai pandemi, mengakibatkan perekonomian

Indonesia yang selalu tumbuh positif dalam dua dekade terakhir, akhirnya mengalami kontraksi pertumbuhan pada tahun 2020, yang menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) turun 2,07 persen dibandingkan tahun 2019.

Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia di tahun 2020 menurut lapangan usaha juga menunjukkan angka penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Menurut data BPS, lapangan usaha yang mengalami pertumbuhan negatif di tahun 2020 antara lain sektor perdagangan dan reparasi turun 3,27 persen, sektor konstruksi turun 3,26 persen, sektor industri pengolahan turun 2,93 persen, sektor pertambangan dan penggalian turun 1,95 persen, dan sektor lainnya turun 1,97 persen. Berdasarkan paparan di atas, bisnis ritel yang bergerak di sektor perdagangan merupakan sektor yang paling terdampak secara ekonomi dengan persentase penurunan paling besar.

PT Home Center Indonesia (INFORMA)

merupakan perusahaan ritel furniture modern terbesar di Indonesia dengan 106 cabang dan lebih dari 10.000 karyawan yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia. Perusahaan juga mengalami guncangan yang cukup kuat selama pandemi COVID-19 merebak di Indonesia. Banyaknya cabang yang tidak dapat beroperasi selama

berbulan-bulan serta aturan pembatasan jam operasional pusat perbelanjaan dari pemerintah, memaksa perusahaan mengubah strategi, mempercepat inovasi, serta melakukan upaya ‘menggencangkan ikat pinggang’ melalui berbagai bentuk efisiensi untuk tetap bertahan.

Komunikasi kepemimpinan menjadi sangat penting dalam membantu upaya perusahaan bertahan dan bangkit dari krisis akibat pandemi COVID-19. Studi yang dilakukan Bergman (2020) menunjukkan bahwa perkembangan komunikasi kepemimpinan saat ini mulai mendapat perhatian khusus dari bidang kesehatan khususnya keperawatan, serta di bidang bisnis, militer, dan konstruksi.

Studi yang dilakukan Enyiko (2021) menunjukkan bahwa dari berbagai literature review yang dilakukan, strategi komunikasi kepemimpinan yang efektif terbukti secara positif mempengaruhi motivasi karyawan dan menimbulkan perilaku organisasi yang baik. Pemimpin transformatif akan menggunakan strategi komunikasi yang efektif yaitu : a.) Komunikasi kepemimpinan yang efektif. b.) Komunikasi dua arah. c.) Komunikasi karismatik. d.) Mendengarkan. e.) Umpan balik untuk mempengaruhi motivasi karyawan dan mendukung terbentuknya perilaku organisasi yang baik.

Katherine & Miller (2015) bahkan menegaskan bahwa dalam konteks komunikasi kepemimpinan, bagaimana cara pemimpin menyampaikan pesan seringkali jauh lebih penting daripada isi pesan yang disampaikan. Komunikasi dalam organisasi memiliki empat fungsi utama menurut Robbins & Judge (2008) yaitu fungsi kontrol, fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, dan fungsi informasi. Hasibuan (2020) menekankan peranan komunikasi kepemimpinan yang erat kaitannya dengan motivasi, yaitu berbicara tentang cara mendorong semangat kerja karyawan sehingga karyawan mau memberikan upaya serta kemampuan dan keterampilannya untuk

membantu perusahaan mencapai tujuan.

Penelitian berikutnya yang dilakukan Panta (2018) mengangkat sifat komunikasi pemimpin yang spesifik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga poin penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan komunikasi yaitu : pesan dari pemimpin yang bermakna dan diingat, penggunaan cerita bisnis dalam menyampaikan pesan, dan tanda-tanda nonverbal. Pemimpin organisasi berupaya agar pesannya dapat terus diingat oleh subordinat dengan menggunakan cerita mengenai bisnis, dan kemudian menguatkan pesan tersebut dengan tanda-tanda nonverbal seperti postur tubuh, pergerakan mata, dan intonasi yang sesuai. Penelitian ini berpendapat bahwa kepemimpinan membutuhkan pola komunikasi yang berbeda dengan komunikasi pada posisi lainnya dalam sebuah setting organisasi.

Selanjutnya penelitian Luo et al (2016) menjelaskan bahwa gaya komunikasi pemimpin dalam konteks perubahan dibentuk oleh empat dimensi orientasi yaitu :

1. Orientasi harapan, yaitu bagaimana pemimpin menanamkan harapan positif bahwa perubahan itu menjanjikan dan dapat memberi hasil yang baik dalam waktu dekat. Gaya komunikasi ini dimaksudkan untuk menghilangkan ketakutan terhadap kegagalan perubahan. Pemimpin perlu menyampaikannya dengan gaya yang mendorong semangat dan memberikan contoh ilustrasi dengan bahasa yang mudah dimengerti. yaitu
2. Orientasi kenyataan, yaitu bagaimana pemimpin menyampaikan keuntungan dan resiko perubahan kepada

karyawan, dalam upaya memberikan pemahaman rasional pada karyawan sehingga mereka mau mengambil peranan dalam perubahan tersebut. Gaya komunikasi ini dimaksudkan untuk menghilangkan ketakutan subordinat terhadap kesadaran parsial. Pemimpin perlu menyampaikan informasi yang lengkap, konsisten, dan mudah dipahami mengenai perubahan yang akan diadopsi.

3. Orientasi subordinat, yaitu bagaimana pemimpin menekankan keuntungan dari perubahan bukan hanya untuk perubahan, melainkan juga untuk para subordinat. Gaya komunikasi ini dimaksudkan untuk menghilangkan ketakutan personal karyawan. Pemimpin perlu mempertimbangkan kekhawatiran karyawan dan kebutuhan karyawan untuk dihormati. Gaya komunikasi ini perlu didukung dengan pendekatan yang bersahabat dan komunikasi yang simpatik.
4. Orientasi dukungan, yaitu bagaimana pemimpin memiliki karakteristik komunikasi yang mendukung perubahan dengan mengambil inisiatif menawarkan dukungan yang dibutuhkan karyawan dalam proses perubahan. Gaya komunikasi ini dimaksudkan untuk menghilangkan

ketakutan karyawan terhadap kurangnya dukungan yang dibutuhkan. Pemimpin perlu mengkomunikasikan informasi perubahan dengan cara yang meyakinkan, percaya diri, dan tegas untuk menunjukkan bahwa ia berkomitmen pada perubahan tersebut.

Komunikasi kepemimpinan dalam konteks krisis pandemi COVID-19 juga dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah. Studi yang dilakukan oleh Akbari & Pratomo (2021) menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan dalam adopsi teknologi antara pemimpin dengan anggota organisasi, sehingga peranan pemimpin dalam mengubah pola pikir, membentuk lingkungan kerja hybrid, dan meningkatkan cara interaksi antara pemimpin dengan anggota organisasi menjadi sangat penting. Kondisi lingkungan di tengah pandemi COVID-19 yang memaksa perusahaan untuk beradaptasi dan melakukan inovasi, membuat para pemimpin perusahaan perlu mengembangkan metode yang efektif dalam mengelola tantangan yang ada. Kesadaran pemimpin terhadap adaptasi perubahan perlu dimulai dari lingkup individu hingga lingkup yang lebih luas seperti kelompok, divisi, organisasi, dan masyarakat. Menurut Govindarajan (2016), adaptasi berarti sebuah respon dan reaksi terhadap perubahan, dimana pihak terkait mengantisipasi, mempersiapkan, dan mewujudkan perubahan tersebut ke arah yang diinginkan.

Melihat begitu pentingnya peran komunikasi kepemimpinan dalam menangani krisis dalam organisasi, peneliti tertarik untuk mendalami lebih jauh bagaimana proses komunikasi kepemimpinan di PT Home Center Indonesia (INFORMA) dilakukan oleh para Store Manager (Kepala Cabang) sebagai pemimpin bisnis di masing-masing cabang dalam menangani krisis akibat pandemi

COVID-19. Selain itu, peneliti juga tertarik untuk menggali lebih dalam bagaimana adopsi teknologi komunikasi dilakukan oleh para Store Manager di PT Home Center Indonesia dalam menjalankan proses komunikasi kepemimpinan.

Manfaat penelitian ini secara teoritis adalah memberikan pandangan yang luas dan menyeluruh mengenai peran komunikasi kepemimpinan dalam menangani krisis akibat pandemi COVID-19, sekaligus memperkaya kajian keilmuan komunikasi organisasi. Secara praktis,

penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dengan gambaran mengenai praktik komunikasi kepemimpinan di PT Home Center Indonesia (INFORMA), yang dapat dijadikan sebagai pedoman bagi pihak yang berkepentingan dalam menyusun strategi komunikasi kepemimpinan di masa krisis.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan paradigma subjektivis. Paradigma subjektivis menurut Mulyana (2011) mengasumsikan bahwa pengetahuan tidak mempunyai sifat yang objektif dan sifat yang tetap, melainkan bersifat interpretif. Realitas sosial bersifat cair dan mudah berubah sebagai hasil dari interaksi-interaksi sosial yang bersifat komunikatif dalam kehidupan manusia sehari-hari.

Studi Kasus merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam terhadap berbagai aspek dari satu atau beberapa kasus (Creswell, 2018). Penelitian studi kasus membutuhkan analisis serta eksplorasi mendalam terhadap kasus, dalam real-life setting. Sebuah kasus dapat membahas entitas nyata (individu, kelompok kecil dan organisasi) maupun entitas yang lebih abstrak (hubungan, proses pengambilan

keputusan, dan berbagai aktivitas yang spesifik).

Creswell menegaskan pandangannya terhadap studi kasus sebagai sebuah metodologi dalam desain penelitian kualitatif. Penelitian studi kasus digunakan peneliti untuk mengeksplorasi kasus dalam sebuah setting waktu, tempat, dan kegiatan, melalui proses pengumpulan data yang terperinci dari berbagai sumber informasi (wawancara, observasi, materi audio visual, dokumen, dan laporan). Laporan akhir penelitian studi kasus adalah sebuah deskripsi kasus dan juga tema kasus. Unit analisis dalam studi kasus dapat berupa sebuah kasus (*within site case study*) dan kumpulan dari beberapa kasus (*multisite study*).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus kualitatif, karena peneliti berupaya untuk mengupas dan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai proses komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh para Store Manager di PT Home Center Indonesia (INFORMA) dan bagaimana adopsi teknologi komunikasi dilakukan oleh para Store Manager di PT Home Center Indonesia dalam menjalankan proses komunikasi kepemimpinan. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan penelusuran dan analisis dokumen tertulis dan audio visual perusahaan serta wawancara dengan lima orang Store Manager di PT Home Center Indonesia (INFORMA). Peneliti menggunakan *member check* sebagai strategi validitas atau uji keabsahan data dengan melakukan wawancara kembali mengenai hasil penelitian kepada informan yaitu Store Manager PT Home Center Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh para Store Manager di PT Home Center Indonesia (INFORMA) dilakukan dalam beberapa tahapan. Adapun cara penyampaian informasi dan media penyampaian informasi

yang digunakan sangat tergantung pada jenis informasi yang disampaikan. Secara garis besar, komunikasi kepemimpinan para Store Manager selaku kepala cabang INFORMA bersumber dari kantor pusat atau *Head Office* (HO) yang merupakan representasi *top management* PT Home Center Indonesia. Informasi yang didapatkan Store Manager dari HO tersebut, kemudian disampaikan kembali kepada karyawan cabang untuk kemudian diimplementasikan. Secara fungsional, para Store Manager ini menjalankan fungsi *alignment* atau penyalaras antara HO dengan karyawan cabang di bawahnya.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa terdapat lima jenis informasi yang menjadi pokok utama komunikasi antara HO dengan Store Manager terkait komunikasi kepemimpinan, antara lain : informasi mengenai visi misi dan cita-cita perusahaan, informasi mengenai strategi, informasi mengenai kondisi perusahaan, informasi mengenai kebijakan perusahaan, serta informasi mengenai inovasi perusahaan. Kelima jenis informasi ini memiliki tingkat kerahasiaan dan memerlukan cara penyampaian yang berbeda-beda.

Informasi mengenai visi misi dan cita-cita perusahaan merupakan informasi yang berisi nilai-nilai luhur yang menjadi fondasi perusahaan. Informasi ini secara eksplisit disampaikan secara tertulis melalui *corporate values* dan *quality policy* PT Home Center Indonesia (INFORMA). Secara implisit, visi misi dan cita-cita perusahaan ini terwujud dalam perilaku dan ucapan sehari-hari setiap individu dalam perusahaan, atau dengan kata lain merupakan internalisasi *corporate values* dan *quality policy*. Gaya komunikasi kepemimpinan yang digunakan Store Manager dalam menyampaikan informasi visi misi dan cita-cita perusahaan adalah gaya komunikasi kepemimpinan dengan orientasi harapan, yaitu gaya komunikasi yang menanamkan

harapan positif, mendorong perubahan, dan menjanjikan bahwa perubahan akan membawa hasil positif dalam waktu dekat. Contohnya ketika perusahaan memutuskan peralihan *manpower* divisi *Customer Service* menjadi *Sales Executive*, peran Store Manager menyampaikan hal tersebut dengan menggunakan gaya komunikasi berorientasi harapan, bahwa perubahan yang harus dihadapi oleh orang-orang divisi *customer service* ini pada akhirnya akan segera berdampak baik kepada mereka seperti “*orang sales berpeluang mendapatkan gaji dan insentif yang lebih besar dari divisi lainnya*”, serta sejalan dengan *corporate values* akuntabel, yaitu karyawan dapat diandalkan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Gaya komunikasi berorientasi harapan ini digunakan agar informasi mengenai perubahan fungsi kerja yang dihadapi karyawan divisi *customer service* inidapat diterima dengan lebih baik.

Informasi mengenai strategi perusahaan adalah informasi yang berisi rangkaian strategi dan analisis yang dilakukan oleh perusahaan yang menentukan bagaimana operasional perusahaan berjalan dan tujuan perusahaan. Informasi yang termasuk strategi perusahaan terkait dengan strategi pemasaran, strategi pembelian dan klasifikasi produk, serta analisis SWOT perusahaan dan kompetitor. Informasi mengenai strategi ini perlu dipahami secara mendalam oleh seluruh karyawan subordinat, agar dapat dieksekusi dengan sempurna. Gaya komunikasi kepemimpinan yang digunakan oleh Store Manager dalam menyampaikan informasi strategis ini adalah gaya komunikasi kepemimpinan dengan orientasi subordinat, yaitu gaya komunikasi yang menyesuaikan dengan kondisi subordinat melalui

pendekatan yang bersahabat dan simpatik. Maksudnya adalah Store Manager perlu merangkai kembali informasi yang didapat dari HO tersebut ke dalam bentuk yang mudah dimengerti oleh subordinatnya dan menggunakan cara-cara yang bersahabat sehingga pemahaman di tingkat subordinat dapat seragam dan strategi tersebut dapat diimplementasikan dalam koridor etika perusahaan. Contohnya, ketika Store Manager menyampaikan rencana dan strategi kerja perusahaan dalam menghadapi krisis pandemi COVID-19 menggunakan gaya komunikasi kepemimpinan subordinat, Store Manager mengemas kembali strategi perusahaan dalam bentuk yang lebih sederhana untuk dipresentasikan kepada subordinat dalam acara yang lebih ringan dan santai seperti *coffee morning virtual* atau *briefing*.

Informasi mengenai kondisi perusahaan adalah informasi mengenai performa finansial perusahaan dalam bentuk laporan keuangan perusahaan dan laporan pencapaian target cabang. Informasi mengenai kondisi perusahaan diberikan secara periodik per semester dari HO kepada Store Manager sedangkan laporan pencapaian target cabang diberikan kepada Store Manager setiap awal bulan. Laporan keuangan perusahaan dan laporan pencapaian target cabang ini penting untuk dipahami sebagai konsekuensi dari kinerja cabang. Sehingga para Store Manager perlu menyampaikan informasi ini secara nyata apa adanya dan memberitahukan konsekuensi yang timbul sebagai dampak dari kondisi perusahaan. Gaya komunikasi

kepemimpinan yang digunakan oleh Store Manager dalam menyampaikan informasi mengenai kondisi ini adalah gaya komunikasi kepemimpinan dengan orientasi kenyataan, yaitu pemimpin perlu menyampaikan kondisi perusahaan sesuai dengan kenyataan, yaitu performa finansial, beserta dengan konsekuensi positif maupun negatif yang mengikutinya. Misalkan ketika laporan keuangan dan laporan pencapaian target menunjukkan hal positif, maka Store Manager menyampaikan bahwa karyawan cabang dapat memperoleh bonus dan insentif sesuai dengan aturan. Sebaliknya ketika performa perusahaan secara finansial sedang mengalami penurunan, maka Store Manager menyampaikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk meminimalisir penurunan maupun menurunkan biaya seperti efisiensi. Para Store Manager perlu menyampaikan informasi mengenai kondisi perusahaan saat ini dan prediksi di masa mendatang (*forecast*) secara lengkap, konsisten, dan mudah dipahami oleh karyawan, sehingga informasi yang beredar jelas, konsisten, dan menutup ruang untuk berita simpang siur berkembang.

Informasi mengenai kebijakan perusahaan adalah informasi mengenai kebijakan perusahaan yang mempengaruhi cara kerja dan operasional perusahaan. Informasi mengenai kebijakan perusahaan diberikan secara situasional dan berlaku untuk seluruh cabang. Gaya komunikasi kepemimpinan yang digunakan untuk menyampaikan informasi mengenai kebijakan perusahaan adalah gaya komunikasi kepemimpinan dengan orientasi kenyataan, yaitu memberikan pemahaman rasional kepada karyawan sehingga mereka mau ambil bagian dalam perubahan tersebut. Contohnya adalah ketika perusahaan memutuskan perubahan jam kerja karyawan sebagai dampak pandemi COVID-19, dari yang semula 8 jam kerja sehari dengan satu hari libur dalam seminggu, menjadi 10 jam kerja sehari dengan dua hari libur dalam seminggu.

Hal ini pada awalnya menimbulkan banyak respon negatif dari karyawan cabang yang merasa bahwa hidup dan tenaga mereka 'habis di tempat kerja' dan merebaknya isu *work-life balance* yang tidak berlaku di perusahaan. Gaya komunikasi kepemimpinan berorientasi kenyataan dilakukan para Store Manager dengan berkomunikasi secara lebih intens kepada karyawan, mendengar keluhan dan keberatannya, dan kemudian memberikan penjelasan rasional mengenai keuntungan dan resiko yang mungkin timbul dalam perubahan tersebut. Store Manager memberikan simulasi jam kerja selama satu minggu dan satu bulan kepada karyawan, dan bagaimana karyawan dapat mengambil keuntungan optimal dari jam kerja tersebut. Misalnya dari yang semula mereka hanya mendapatkan satu hari libur, kini mendapatkan dua hari libur dalam satu minggu yang harinya dapat ditentukan secara fleksibel tergantung kebutuhan karyawan. Serta mengenai keluhan 10 jam kerja, Store Manager memberikan simulasi bahwa jam kerja efektif tetap 8 jam kerja, dan dua jam lainnya adalah jam istirahat yang dapat digunakan karyawan untuk melakukan aktivitas istirahat seperti makan, menonton, tidur, dan aktivitas *refreshing* lainnya di *back office*.

Informasi mengenai inovasi perusahaan merupakan informasi yang berisi tentang rangkaian inovasi dan terobosan yang dilakukan perusahaan untuk tetap relevan dengan perkembangan zaman dan memenangkan persaingan di tingkat nasional. Gaya komunikasi kepemimpinan yang digunakan untuk menyampaikan informasi mengenai inovasi perusahaan adalah gaya komunikasi kepemimpinan dengan orientasi dukungan, yaitu gaya komunikasi yang mengambil inisiatif menawarkan bantuan kepada karyawan dalam proses perubahan. Contohnya, ketika perusahaan mewajibkan semua *manpower Sales Executive* menguasai kemampuan transaksi menggunakan *online channels* terbaru yaitu *link payment*, Store

Manager menggunakan gaya kepemimpinan dengan orientasi dukungan dalam menggali kebutuhan sekaligus menganalisis kondisi dan kemudian menawarkan bantuan kepada *Sales Executive* mengenai hal apa saja yang perlu dibantu dalam proses pembelajaran transaksi menggunakan *online channels link payment*. Hal ini sekaligus menunjukkan komitmen Store Manager dalam mendukung perubahan dan menumbuhkan rasa percaya diri *Sales Executive* dalam mengadopsi inovasi tersebut.

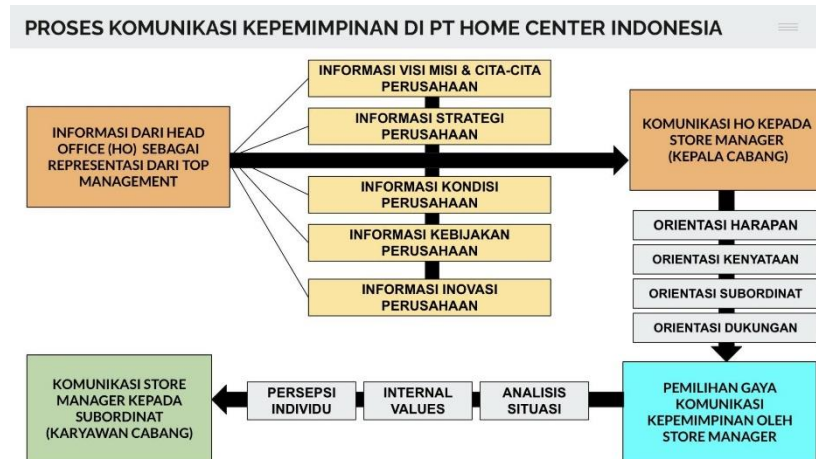
Pemilihan gaya komunikasi Store Manager dilatarbelakangi oleh tiga hal antara lain : persepsi individu, nilai internal (*internal values*), dan analisis situasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian, mereka menanggapi bahwa sejatinya Store Manager juga merupakan manusia biasa yang memiliki persepsi dan penilaian sendiri terhadap sesuatu. Walaupun mereka menjalankan fungsi penyalaras (*alignment*) antara HO dengan karyawan cabang, tetap saja persepsi individu dan nilai-nilai budi pekerti tidak dapat dikesampingkan. Selain memungkinkan terjadinya perbedaan persepsi, seringkali keputusan perusahaan juga berbenturan dengan *internal values* para Store Manager, contohnya ketika adanya aturan penundaan pencairan insentif, informan mengaku bahwa hal ini menjadi beban dalam dirinya, karena menurut prinsip yang dianutnya, kerja keras karyawan harus sebanding dengan hasil yang didapatkan. Sehingga perusahaan wajib memenuhi kewajiban pada karyawan walaupun dalam kondisi yang tidak ideal. Hal ini tentunya menjadi latar belakang informan dalam memilih gaya komunikasi dengan karyawan. Ketika informan merasa bahwa keputusan perusahaan tidak sesuai dengan *internal values* yang dianut, maka informan memilih untuk menggunakan gaya komunikasi dengan orientasi subordinat ketika mengkomunikasikan isu tersebut kepada karyawan, alih-alih menggunakan gaya komunikasi kepemimpinan yang berorientasi

kenyataan. Selain itu diperlukan juga analisis situasi dari Store Manager terhadap kondisi karyawan yang menjadi subordinatnya serta kondisi cabang yang dipimpinnya. Ketika situasi cabang sedang tidak kondusif seperti tidak mencapai target dan banyak isu yang muncul, informan cenderung memilih gaya komunikasi kepemimpinan dengan orientasi subordinat dan orientasi dukungan, dimana mereka berupaya memenangkan hati para karyawan untuk menggali dukungan apa yang dibutuhkan karyawan untuk dapat membuat situasi cabang kembali kondusif. Ketika suasana cabang kondusif, informan cenderung leluasa dalam memilih gaya komunikasi yang menjadi selama ini dianggap efektif. Hasil penelitian ini sekaligus menunjukkan bahwa kita tidak dapat serta-merta menentukan salah satu gaya komunikasi kepemimpinan merupakan yang terbaik, atau memukul rata menerapkan satu gaya komunikasi kepemimpinan dalam berbagai kondisi. Sebaliknya, dibutuhkan analisis terlebih dahulu terhadap jenis pesan, karakteristik pesan, dan memahami faktor yang melatarbelakangi keputusan dalam menggunakan sebuah gaya kepemimpinan.

Proses komunikasi kepemimpinan para Store Manager di PT Home Center Indonesia (INFORMA) ini juga dilakukan dengan menggunakan proses adopsi teknologi komunikasi sesuai dengan karakteristik pesan yang disampaikan. Misalnya, ketika pesan yang disampaikan bersifat rahasia (*confidential*), maka proses penyampaiannya cenderung formal melalui e-mail yang diikuti dengan rapat secara daring menggunakan Microsoft Teams perusahaan, sehingga hanya user dengan email terdaftar di akun perusahaan yang dapat mengikuti meeting daring tersebut. Kemudian untuk karakteristik pesan yang bersifat instruksi darurat (*urgent*) dan memerlukan tindak lanjut langsung, proses penyampaian pesan biasanya dilakukan menggunakan Whatsapp

Group dan Google Meet untuk penyampaian instruksi secara singkat, dan menggunakan Google Sheets sebagai media pengumpulan implementasi instruksi. Sementara untuk

pesan yang bersifat tidak mendesak dan informatif, penyampaian dilakukan dengan menggunakan e-mail dan Whatsapp Group.



Gambar 1. Hasil olahan penelitian (2021)

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa setidaknya terdapat empat tahapan yang menjadi perhatian dalam proses adopsi teknologi komunikasi kepemimpinan di PT Home Center Indonesia (INFORMA) yaitu perencanaan adopsi teknologi komunikasi, persiapan adopsi teknologi komunikasi, pelaksanaan adopsi teknologi komunikasi, dan evaluasi. Proses perencanaan teknologi komunikasi ini dilakukan oleh *top management* dengan divisi *Information Technology (IT)* untuk melakukan analisis kebutuhan perusahaan dan karyawan, dimana tiga faktor utama yang menjadi alasan adopsi teknologi adalah

- : a.) Kecepatan, yaitu bagaimana teknologi komunikasi dapat menyampaikan informasi dengan cepat dan akurat.
- b.) Keamanan, yaitu bagaimana teknologi komunikasi yang digunakan oleh perusahaan aman untuk digunakan dari sisi legalitas dan juga mencegah kebocoran informasi.
- c.) Kemudahan, yaitu bagaimana teknologi komunikasi yang digunakan perusahaan

mudah untuk digunakan dan diakses oleh karyawan, mengingat INFORMA memiliki lebih dari 10.000 orang karyawan dengan jabatan yang berbeda dan kebutuhan informasi yang berbeda, termasuk gawai dengan spesifikasi yang sangat beragam, sehingga teknologi komunikasi yang digunakan juga perlu mempertimbangkan kemudahan atau *user friendliness*. Sementara tahap persiapan dilakukan dengan mempersiapkan infrastruktur dan legalitas yang dibutuhkan untuk pelaksanaan adopsi teknologi komunikasi. Tahap pelaksanaan dilakukan dengan menggunakan teknologi komunikasi dalam berbagai aktivitas perusahaan seperti rapat daring dengan menggunakan Microsoft Teams dan Avaya Video Conference. Tahap evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan dilakukan dan mengumpulkan respon atau *feedback* dari pengguna teknologi tersebut sebagai acuan untuk pengembangan selanjutnya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa komunikasi kepemimpinan yang dilakukan para Store Manager di PT Home Center Indonesia (INFORMA) terjadi dalam tiga tahapan yaitu penyampaian dari *Head Office* (HO) sebagai representasi *top management* kepada kepala cabang (Store Manager). Tahap berikutnya adalah pemilihan gaya komunikasi kepemimpinan yang akan digunakan untuk menyampaikan informasi kepada karyawan cabang, dan tahap terakhir yaitu penyampaian informasi melalui media komunikasi yang dipilih para Store Manager berdasarkan jenis dan karakteristik informasi yang disampaikan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemahaman Store Manager terhadap jenis informasi dan karakteristik pesan menjadi sangat vital, terutama melihat fungsi Store Manager yang menjalankan *alignment function* antara *top management HO* dengan karyawan cabang. Persepsi Store Manager, Internal Values, serta analisis situasi menjadi tiga hal yang menentukan preferensi gaya komunikasi kepemimpinan yang digunakan.

Selain itu, terdapat empat tahapan adopsi teknologi komunikasi yang dilakukan oleh PT Home Center Indonesia yaitu Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa setidaknya terdapat ada empat tahapan yang menjadi perhatian dalam proses adopsi teknologi komunikasi kepemimpinan di PT Home Center Indonesia (INFORMA) yaitu perencanaan adopsi teknologi komunikasi, persiapan adopsi teknologi komunikasi, pelaksanaan adopsi teknologi komunikasi, dan evaluasi.

Penelitian ini tentunya memiliki ruang untuk pengembangan riset lebih lanjut khususnya dalam menguji efektivitas komunikasi kepemimpinan yang dijalankan di PT Home Center Indonesia (INFORMA)

sehingga dapat melihat secara langsung signifikansi gaya komunikasi kepemimpinan terhadap *outcome* atau performa perusahaan. Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat bermanfaat bagi para *stakeholder* PT Home Center Indonesia khususnya para pemimpin dan Store Manager, untuk memahami secara komprehensif mengenai gaya komunikasi kepemimpinan dan teknologi komunikasi yang dapat diadopsi dalam upaya menjaga perjalanan bisnis agar tetap bertahan dan bertumbuh di tengah pandemi COVID-19.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbari, T., & Pratomo, R. (2021). The New Normal Leadership: How Technology
- Bergman, Sandra. (2020). The Dynamics of Developing Leadership Communication in Organisations. 10.13140/RG.2.2.30371.27689.
- Creswell, A. (2018). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (III ed.). (A. Fawaid, Trans.) Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Enyioko, Newman. (2021). Effect of Leadership Communication on Organisational Behaviour. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3820943>
- Hasibuan, Melayu Sultan Parlaguat. 2010. Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas Jakarta : Bumi Aksara.
- Luo, Wenhao & Song, Jiwen & Gebert, Diether & Zhang, Kai & Feng, Yunxia. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?. *Journal of Organizational Change Management*. 29. 242-262. 10.1108/JOCM-11-2014-0204.
- Miller, Katherine. (2015). *Organizational Communication : Approaches and Processes* seventh edition Australia: Cengage Learning.
- Mulyana, D. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu*

- Sosial Lainnya.
Bandung:Rosdakarya.
- Panta S.R. (2018). The Specificity of Leadership CommunicationDOI:10.3126/irjms.v3i0.28042
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2008). Perilaku Organisasi Edisi ke-12, Jakarta:Salemba Empat.