

## **Gaya Komunikasi Pemimpin Tim *Sales-II* Asri Motor Group Surabaya dalam Pencapaian Target Tim**

Adelia Melinda, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

*Adelia\_ling27@yahoo.com*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya komunikasi pemimpin tim sales-II Asri Motor Group Surabaya khususnya dalam pencapaian target tim. Penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif serta metode studi kasus, single level analysis. Penelitian juga menggunakan teori gaya komunikasi Koehler yang terdiri dari gaya komunikasi controlling, equalitarian, structuring, dynamic, relinquishing dan withdrawal. Temuan penelitian ini ialah adanya kombinasi gaya komunikasi yang dimiliki pemimpin tim (supervisor) dilihat dari berbagai situasi yang ada. Dalam penelitian ini, muncul gaya ke tujuh yang juga melengkapi dan menjadi ciri khas pemimpin tim yakni gaya kepemimpinan supporting. Gaya ini dapat melengkapi gaya-gaya komunikasi lainnya sehingga dapat membawa tim sales-II sebagai the best team karena prestasi yang diraihinya.

**Kata Kunci:** Gaya Komunikasi, Pemimpin, Gaya Komunikasi Pemimpin, Gaya Komunikasi di Organisasi

## Pendahuluan

Kota Surabaya sebagai salah satu kota bisnis di Indonesia memiliki banyak perusahaan-perusahaan yang bergerak di berbagai bidang. Salah satu bidang yang cukup signifikan dalam kemajuan kota adalah otomotif. Dunia otomotif dibanjiri oleh perusahaan yang begitu banyak jumlahnya, dimana semua perusahaan tersebut saling berlomba-lomba untuk memberikan yang terbaik bagi para customer-nya. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan merupakan kunci penting untuk dipertahankan setiap perusahaan, tak terkecuali bagi Asri Motor Group. Pengelolaan perusahaan yang terletak di tangan pemimpin perusahaan menjadi titik berat dimana perusahaan tersebut akan dinilai oleh masyarakat atau pelanggannya. Asri Motor Group ialah salah satu dealer Toyota yang terletak di Jawa Timur khususnya wilayah Surabaya, Sidoarjo dan sekitarnya. Terkait perihal penjualan seperti mencari pelanggan, melakukan promosi, ataupun mengenalkan produk kepada pelanggan, Asri Motor Group memperkerjakan karyawan yang biasa disebut sebagai sales yang dibawah oleh seorang supervisor.

Asri Motor memperkerjakan beberapa supervisor yang ditempatkan di semua cabang perusahaan. Masing-masing supervisor berada di sebuah tim tertentu dan membawahi beberapa sales, biasanya seorang supervisor membawahi 8 hingga 10 orang sales. Tugas utama seorang supervisor adalah untuk memastikan anggota tim yaitu para sales yang menjadi bawahannya memenuhi target program kerja bulanan, mengarahkan serta menjadi penanggung jawab para sales dalam hal penjualan dan memastikan para sales cakap dalam menangani customer dan membantu menyelesaikan masalah yang ditemui para sales di lapangan. Pada salah satu kantor cabang perusahaan yang terletak di Jenggolo, Sidoarjo terdapat seorang supervisor tim kelompok II bernama Isman yang bertanggung jawab penuh terhadap kinerja dalam kelompok tersebut. Akan tetapi, Isman dikatakan sedikit berbeda dengan supervisor lainnya. Isman dikatakan seorang pemimpin yang cenderung diam, tidak banyak berkomentar, jarang mendidik sales bawahannya, dan tidak menaruh perhatian pada anak didiknya terutama saat terjadi masalah di lapangan.

Akan tetapi yang menarik dari masalah ini adalah, peneliti menemukan fakta bahwa dari semua tim dan supervisor yang ada di seluruh cabang, justru tim milik Isman adalah tim yang paling berprestasi. Berprestasi yang dimaksud adalah, tim milik Isman jauh lebih unggul dibandingkan dengan tim supervisor yang lain dalam hal penjualan produk. Sosok Isman yang dikatakan dalam berkomunikasi ia cenderung diam, tidak banyak berkomentar dan menaruh perhatian, justru bisa memberikan sebuah prestasi bagi dirinya dan terutama tim bawahannya. Melalui caranya yang khas dalam berkomunikasi, justru bisa membawa sales bawahannya untuk mencapai produktivitas tertinggi dalam perusahaan. Hal inilah yang menyebabkan peneliti berpikir mengapa hal tersebut bisa terjadi.

Perihal gaya komunikasi pemimpin, telah dilakukan penelitian terdahulu oleh Thiopilus (2010) yang meneliti mengenai gaya komunikasi general manager di Novotel Surabaya Hotel & Suites yang melakukan penelitian dengan metode kualitatif dengan hasil penelitian gaya komunikasi pimpinan tersebut adalah *assertive*. Penelitian lainnya dilakukan oleh Fiona Puspita Dewi (2012) mengenai gaya komunikasi pemimpin PT Fi-Tion Surabaya yang dipimpin oleh 3 pemimpin. Penelitian ini juga dilakukan dengan metode kualitatif dengan melakukan wawancara dengan ketiga pemimpin dan juga karyawan yang bersangkutan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa ketiga pemimpin tersebut memiliki gaya komunikasi yang bervariasi dalam memimpin perusahaan. Gaya yang dimiliki masing-masing pemimpin adalah *assertive*, *aggressive* dan *passive*. Melihat ketiga penelitian terdahulu tersebut, di penelitian kali ini, peneliti akan melakukan penelitian di Asri Motor Group yaitu sebuah perusahaan otomotif di Surabaya dengan menggunakan metode kualitatif, yaitu dengan melakukan wawancara terkait dengan gaya komunikasi seorang pemimpin, yaitu salah satu supervisor sales. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, di penelitian ini akan menggunakan kajian teori gaya komunikasi milik Koehler. Penelitian ini juga berfokus pada salah satu tim saja, yaitu tim nomor II, yang dipimpin oleh Isman.

## Tinjauan Pustaka

### Komunikasi Organisasi

Goldhaber (1990, p. 26) memberikan definisi komunikasi organisasi berikut “organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty.” Atau dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi adalah proses interaksi yang terjadi antara orang-orang di dalam perusahaan untuk membangun rasa saling tergantung satu sama lain dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Jablin (1987, p.5) komunikasi organisasi berfokus pada komunikasi sebagai suatu fenomena yang terjadi dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi menekankan pentingnya perspektif tentang komunikasi antar manusia mempengaruhi apa dan bagaimana fenomena studi komunikasi organisasi terjadi (Dalam Johanna, 2013, p.27)

Schein (1999, p.3) menyatakan komunikasi organisasi dipandang dari suatu perspektif interpretif (subjektif) sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Dapat dikatakan, komunikasi organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka terlibat dalam proses dan memberi makna atas apa yang terjadi. Komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

## Gaya Komunikasi

Menurut Koehler, Anatol dan Applbaum (1978, p.48, Dalam Raharjo, 2016, p.277-278.) terdapat enam gaya komunikasi yaitu Controlling Style, Equalitarian Style, Structuring Style, Dynamic Style, dan Withdrawal Style.

### a. Controlling (Gaya Pengendalian)

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini merupakan bentuk komunikasi satu arah yang digunakan untuk mengarahkan orang lain dan mendapatkan kepatuhan mereka. Gaya komunikasi ini ditandai dengan adanya suatu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau one way communication.

Pihak-pihak yang memakai controlling style of communication ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengirim pesan. Manajer menggunakan gaya ini biasanya tidak ingin umpan balik, dan mereka cenderung menggunakan kekuasaan dan bahkan manipulasi untuk memperkuat pesan mereka. Mereka hanya akan mempertimbangkan umpan balik jika umpan balik tersebut berguna bagi kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir terhadap pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha menjual gagasan agar dibicarakan bersama, namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. The controlling style of communication ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

### b. Equalitarian (Gaya Penyamaan)

Aspek penting gaya komunikasi ini adalah adanya landasan kebersamaan. The equalitarian style of communication ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (two way traffic of communication). Gaya egaliter adalah bentuk komunikasi dua arah yang melibatkan berbagi informasi daripada mengarahkan perilaku. Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka, artinya sikap setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan atau pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Mereka adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkungan hidup hubungan kerja. Mereka lebih memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, karena gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerjasama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi diantara para anggota dalam suatu organisasi.

c. Structuring (Gaya Penstrukturan)

Gaya komunikasi terstruktur ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (sender) lebih memperhatikan keinginan mempengaruhi orang lain dengan jalan membagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Stogdill dan Coons dari The Bureau of Business Research of Ohio State University, menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang diberi nama Struktur Inisiasi atau Initiating Structure. Stogdill dan Coons menjelaskan pemrakarsa (initiator) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

d. Dynamic (Gaya Dinamis)

Gaya komunikasi ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan (sender) memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (action-oriented). Gaya ini sering dipakai oleh para juru kampanye atau supervisor yang membawahi para wiraniaga (salesman atau saleswoman). Tujuan gaya ini adalah menstimulasi atau merangsang para karyawan untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik. Gaya ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis atau dalam suasana krisis, tetapi umumnya tidak efektif ketika penerima tidak memiliki pengetahuan yang cukup atau pengalaman untuk mengambil tindakan yang diperlukan.

e. Relinquishing (Gaya Pelepasan)

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima pesan, pendapatan ataupun gagasan orang lain, dari pada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (sender) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Dalam gaya ini, pesan-pesan akan efektif ketika pengirim pesan (sender) mampu bekerjasama dengan orang-orang yang berpengalaman, berpengetahuan luas dan bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas yang dibebankan.

f. Withdrawal (Gaya Penarikan)

Gaya ini lebih seperti kurangnya komunikasi. Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Manajer yang menggunakan gaya ini mencoba untuk menghindari menggunakan kekuasaan mereka dan mungkin menunjukkan ketidaktertarikan atau keengganan untuk berpartisipasi dalam diskusi.

Ketika seseorang mengatakan “saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”, bermakna bahwa dia mencoba melepaskan diri dan tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari komunikasi dengan orang

lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

## Metode

### Definisi Konseptual

Penelitian ini mengelaborasi dua definisi konseptual yakni mengenai gaya komunikasi dan pemimpin. Gaya komunikasi menurut Farhangi (Dalam Ziaadini & Hashemi, 2013, p 905) merupakan “a collection of inter-individual behaviors which in special organizational positions results from people in organization” (sekumpulan perilaku antar individu dalam sebuah posisi di organisasi yang dihasilkan melalui orang-orang dalam organisasi itu sendiri). Sedangkan definisi pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi. (Pace & Faules, 2005, p.276). Dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti Gaya Komunikasi Supervisor Sales tim II sebagai seorang pemimpin dalam konteks formal dan informal perusahaan.

### *Jenis Penelitian*

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Kriyantono, “pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya dengan lebih ditekankan pada persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data” (2006, p.68).

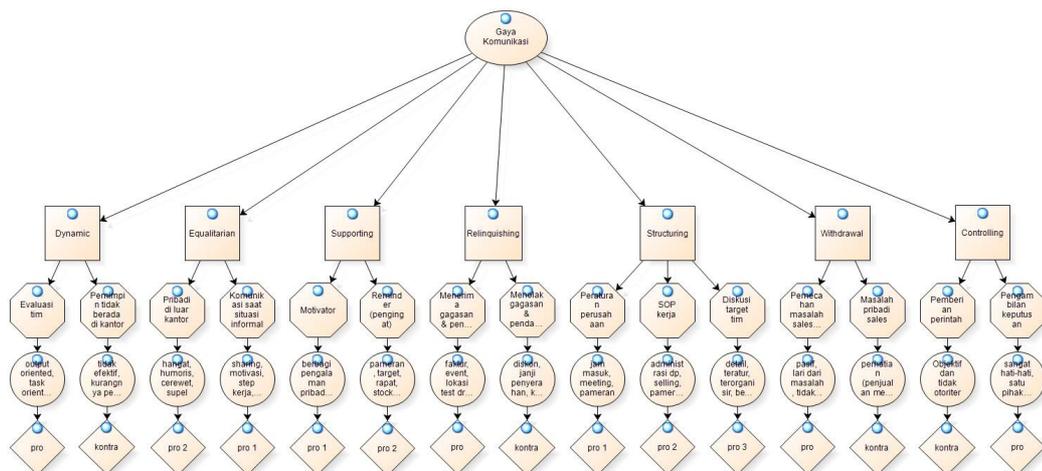
Deskriptif kualitatif semata-mata mengacu pada identifikasi sifat-sifat yang membedakan atau karakteristik sekelompok manusia, benda atau peristiwa. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial berdasarkan pada penciptaan gambaran holistic lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar ilmiah. (Silalahi, 2009, p.77).

**Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, dimana Yin (2006) menyatakan bahwa studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial secara umum lebih cocok bila digunakan bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan how and why, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.. Peneliti juga menggunakan model pengembangan studi kasus jamak dengan Single Level Analysis (Yin, 2006, p.65) yang menyatakan studi kasus yang menyoroiti perilaku kehidupan kelompok individu dengan satu masalah penting. Akan dari itu, metode studi kasus dinilai cocok untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana dan apa gaya komunikasi yang digunakan oleh pemimpin tim sales II di Asri Motor Group Suabaya saat terlibat langsung dalam lingkup formal dan informal.

**Temuan Data**

Menurut Farhangi (2004, Dalam Ziaadini & Hashemi, 2013, p 905) gaya komunikasi adalah “a collection of inter-individual behaviors which in special organizational positions results from people in organization” (sekumpulan perilaku antar individu dalam sebuah posisi organisasi yang dihasilkan dari orang-orang dalam organisasi itu sendiri). Sedangkan menurut Fajar (2009, p.128): “Gaya komunikasi (communication style) didefiisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam situasi tertentu (a specialized set of interpersonal behavior that are used in a given situation). Menurut Koehler, Anatol dan Applbaum (1978, p.48, Dalam Raharjo, 2016, p.277-278).) terdapat enam gaya komunikasi yaitu Controlling Style, Equalitarian Style, Structuring Style, Dynamic Style, dan Withdrawal Style. Berikut ini adalah visualisasi dari ke enam gaya komunikasi tersebut



Gambar 1. Rangkuman Visualiasi Gaya Komunikasi

a. Controlling

Peneliti menemukan adanya gaya komunikasi ini pada diri pemimpin tim sales-II Asri Motor Group. Isman sebagai pemimpin tim sales-II tidak memiliki gaya komunikasi controlling sepenuhnya. Dari pengamatan peneliti, gaya controlling akan tampak pada Isman khususnya saat mengambil sebuah keputusan terkait perihal pekerjaan. Akan tetapi, Controlling style of communications tidak ditemukan pada diri Isman sebagai pemimpin tim pada saat memberikan perintah pada bawahannya. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan sales, ditemukan bahwa Isman bukan tipikal pemimpin yang suka memaksakan kehendak atau menggunakan kekuasaannya untuk memerintah salesnya melakukan sesuatu. Oleh sebab itu, gaya komunikasi Isman tidak dominan controlling.

#### b. Equalitarian

Kunci dari gaya komunikasi equalitarian adalah adanya landasan kebersamaan. Gaya egaliter adalah bentuk gaya komunikasi dua arah yang melibatkan berbagai informasi dari pada mengarahkan perilaku. Gaya komunikasi ini juga peneliti temukan pada diri Isman sebagai pemimpin tim sales-II, khususnya saat berada pada konteks atau suasana yang informal. Gaya komunikasi ini juga terlihat jelas dari cara supervisor sebagai pemimpin tim sales-II dapat membina hubungan baik dengan bawahannya dalam konteks informal, dari adanya makan bersama dengan satu tim saat penutupan target, sharing mengenai hobby bersama, bercanda bersama, bahkan dengan menggunakan tutur kata dan bahasa yang santai. Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa ketika konteks informal, gaya komunikasi yang cenderung dimiliki oleh pemimpin tim adalah equalitarian.

#### c. Structuring

Peneliti juga menemukan gaya komunikasi ini dalam pemimpin tim sales-II Asri Motor Group dalam beberapa hal terkait peraturan perusahaan dan juga saat diskusi mengenai target tim. Isman memiliki perhatian yang besar pada peraturan perusahaan dan selalu menekankan tugas utama atau jobdesc dari seorang sales. Hal lain yang peneliti temukan dari wawancara peneliti dengan ke empat informan adalah bahwa gaya structuring ini akan nampak pada diri Isman khususnya saat diskusi mengenai target tim. Tidak berhenti sampai di situ, bentuk kedisiplinan Isman juga diterapkan pada anak bawahannya, khususnya dalam pelaksanaan kerja yang sesuai dengan SOP perusahaan. Berdasarkan semua kutipan di atas, peneliti menemukan bahwa selain gaya komunikasi equalitarian, ternyata pemimpin tim sales-II juga memiliki kecenderungan gaya komunikasi structuring ini.

#### d. Dynamic

Pemimpin tim sales-II juga memiliki gaya komunikasi dynamic dalam beberapa hal, yaitu ketika evaluasi tim berlangsung. Hal ini terlihat saat evaluasi rutin yang diadakan selama enam bulan sekali. Menurut beberapa informan, evaluasi diadakan untuk meninjau kinerja mereka dalam enam bulan terakhir. Pada saat evaluasi, supervisor juga akan melakukan penilaian tim, merencanakan target bulanan dan menyusun strategi penjualan. Gaya komunikasi dynamic ini terlihat pada diri Isman apabila ada masalah internal dalam tim, seperti misalnya penurunan penjualan oleh beberapa sales, atau tidak tercapainya target tim dikarenakan kinerja sales yang dianggap kurang. Menurut Akhmad, apabila ada

salah satu sales yang penjualannya menurun, Isman akan menekan dan memaksa supaya ia bekerja lebih giat dan mendapatkan hasil.

#### e. Relinquishing

Gaya komunikasi relinquishing berbicara mengenai adanya kesediaan untuk menerima pesan, pendapat ataupun gagasan orang lain, dari pada keinginan untuk memberi perintah meskipun sender mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Dalam tim II Asri Motor Group Surabaya, Isman sebagai pemimpin tim tidak sepenuhnya aktif untuk menerima pendapat atau gagasan dari bawahannya. Penerimaan pendapat atau gagasan dari bawahannya bergantung pada permasalahan-permasalahan yang sedang dibahas, ataupun berdasarkan situasi yang terjadi saat itu. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa Isman tidak sepenuhnya memiliki gaya komunikasi relinquishing ini. Ada saat-saat atau situasi tertentu dimana ia akan menerima masukan dari bawahannya dan juga ada saat-saat tertentu dimana ia akan menolaknya.

#### f. Withdrawal

Gaya ini memiliki kecenderungan kurangnya komunikasi. Pihak-pihak yang menggunakan gaya komunikasi ini cenderung menarik diri dan menghindari adanya komunikasi dengan orang lain, karena adanya beberapa persoalan atau kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Peneliti juga menemukan gaya komunikasi ini dalam diri pemimpin tim sales-II meskipun hanya dalam beberapa situasi tertentu. Gaya komunikasi withdrawal ini memang akan terlihat pada diri Isman pada saat sales mengalami masalah di lapangan, khususnya dengan para customer yang sedang mereka hadapi saat itu. Tidak dapat dipungkiri bahwa pemimpin tim sales-II akan bertindak berbeda apabila bawahannya mengalami masalah yang bersifat pribadi. Dikatakan bahwa Isman sangat peka dan mau membantu sales yang mengalami kesulitan. Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa Isman tidak sepenuhnya memiliki gaya komunikasi Withdrawal.

#### g. Supporting

Diluar gaya komunikasi yang diungkapkan Koehler (1976, p.48) ternyata peneliti juga melihat adanya gaya kepemimpinan lain yang bersifat supporting dalam diri Isman sebagai pemimpin tim. Menurut informan, Isman dikatakan memiliki jiwa motivator karena kesukaannya dalam berbagi pengalaman dengan bawahannya pada saat jam santai. Cahaya mengutarakan bahwa Isman secara keseluruhan merupakan supporter dalam timnya.

## **Analisis dan Interpretasi**

### **Pemimpin Tim Sales-II Asri Motor Group Surabaya**

Secara keseluruhan, Akhmad, 28 mei 2016, menilai pemimpin tim sales-II adalah orang yang memiliki kelebihan dan kekurangannya tersendiri. Menurutnya, pemimpin tim merupakan orang yang teliti, supel dan disiplin, meski di lain pihak

ia juga merupakan tipe pemimpin yang keras dan kurang mau mengerti bawahannya satu per satu. Menurutnya secara pribadi, pemimpin tim juga sudah bisa dikatakan sebagai pemimpin yang baik dengan semua kekurangan dan kelebihan yang dimilikinya

“Plusnya dia itu hati-hati, teliti, supel, sangat informatif terutama soal stock barang, disiplin. Negatifnya dia itu pasif, keras, semua maunya di handle sama dia, sama kurang mau mengerti anaknya satu per satu.” (Sumber: Akhmad, 28 Mei 2016)

“Dengan semua kekurangan dan kelebihanannya, yah masih layak lah.” (Sumber: Akhmad, 28 Mei 2016)

Di lain pihak, Cahaya yang sudah bekerja bersama dengan pemimpin tim selama kurang lebih 4 tahun juga menuturkan bahwa pemimpin tim sales adalah pemimpin yang humoris dan berbeda dengan pemimpin yang lainnya dimana ia menganggap bahwa pemimpin tim adalah orang yang mau membantu dalam hal-hal yang biasanya pemimpin tim lain tidak mau. Selain itu, Cahaya juga menuturkan bahwa pemimpin tim masih bisa dikategorikan sebagai pemimpin yang baik.

“Salah satu hal yang saya suka dari Pak Isman sih, dia itu mau bantu ngurusin event yang diadakan 1 atau 2 kali dalam sebulan misal kayak showroom gitu. Kadang soalnya banyak spv lain yang gak mau urus mbak. Pak Isman ini mau. Orangnyanya juga ngebantu yang kita butuhin apa. Kalau jeleknya ya itu, pasif itu tadi sih. Secara keseluruhan ya mbak, ibarat main bola, kita ini pemainnya, dia itu supporter yang banyak mendukung, tapi sedikit melatih. Itu aja sih kalau saya nilai beliau.” (Sumber: Cahaya, 28 Mei 2016)

Berbeda halnya dengan Dadang, ia mengungkapkan bahwa Isman sebagai pemimpin tim merupakan orang yang baik dan sifat cerewet yang dimilikinya dianggap sebagai nilai plus. Ketika ditanya mengenai kepemimpinan, Dadang mengatakan bahwa ia melihat pemimpin tim dari dua sisi. Menurutnya Isman masuk ke dalam tipe pemimpin motivator, namun belum sebagai pemimpin yang mendidik.

“Dia sebenarnya nggak jahat kok mbak, orangnya baik. Cerewetnya itu yang gak nolongi hahaha. Meskipun begitu, cerewetnya dia saya anggap nilai plus, karena kalau cerewet dalam artian positif, itu bagus.” (Sumber: Dadang, 28 Mei 2016)

“Dia itu menurut saya, OK sebagai pemimpin motivator karena dia selalu memberikan pengalaman dan cerita-cerita yang menurut saya bagus. Sebagai pemimpin yang mendidik, dia kurang. Jadi ada 2 sisi gitu lah mbak.” (Sumber: Dadang, 28 Mei 2016)

Sementara menurut Steve, pemimpin tim dinilai sebagai orang yang baik dan apa adanya atau transparan. Di lain sisi, ia juga mengaku bahwa pemimpin tim merupakan pemimpin yang hanya berpaku pada teori, namun dari segi pengaplikasiannya kurang. Akan tetapi secara keseluruhan, ia menilai bahwa pemimpin tim dapat dikategorikan sebagai pemimpin yang baik dan layak, akan tetapi masih belum bisa membedakan perihal pribadi dan pekerjaan. Hal yang dimaksudkan Steve adalah ketika Isman memberikan pengajaran pada bawahannya, ia cenderung lebih banyak bercerita mengenai keluarga dan pengalaman pribadi ketimbang berbicara dan fokus mengenai pekerjaan.

“Orangnya sebenarnya baik, apa adanya, gak neko-neko gitu lo dia. Cuma kadang kan kalau dalam kerjaan kita butuh ilmu yang bukan sekedar teori tok, tapi pengaplikasiannya juga. Disitu dia agak kurang. Tapi yah mungkin kekurangannya dia itu yang bisa bawa tim kita sampe sekarang.” (Sumber: Steve, 28 Mei 2016)

“Sudah bisa sih kalau dianggap pemimpin yang baik karena menurutku dia ini unik, cuma sayangnya dia belum bisa bedakan antara pribadi dan kerjaan.” (Sumber: Steve, 28 Mei 2016)

Berdasarkan kutipan interview di atas, peneliti menemukan bahwa pemimpin tim sales II Asri Motor Group dinilai sebagai pemimpin yang baik secara keseluruhan oleh bawahannya. Dengan sikapnya yang disiplin, cerewet, hangat, humoris, apa adanya, dan juga informatif, dapat membuat penilaian yang positif di mata para sales bawahannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Henry Mintzberg bahwa pemimpin memiliki peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, dan mentor konsultasi (Romli, 2011, p.97-98).

Teori di atas juga sejalan dengan kutipan wawancara dengan Isman, sebagai pemimpin tim sales-II, bahwa arti dari memimpin dan seorang pemimpin sangat berkaitan dengan pengambilan keputusan yang tepat dan juga pemberian rasa solidaritas yang tinggi. Dengan adanya kedua hal tersebut, maka sebuah tim akan dapat mencapai tujuan bersama.

“Bisa dibbilang saya ini kan senior mereka yang sudah lebih banyak makan garam dari pada mereka. Selama saya bekerja, hal yang menurut saya penting dari seorang pemimpin sales itu ya bagaimana dia mengambil atau membuat keputusan. Memimpin itu berarti mengontrol di sini, dan mengontrol itu entah bagaimana caranya tapi tujuannya demi kebaikan bersama. Kalau pemimpin bisa mengontrol dengan baik, lewat pengambilan keputusan yang tepat, atau memberi solidaritas yang tinggi, nggak menutup kemungkinan tim nya bisa sukses.” (Sumber: Isman, 28 mei 2016)

Sementara itu di lain pihak, menurut Kepala Cabang Asri Motor Group Rachmanto, kriteria pemimpin khususnya untuk tim sales adalah tegas, peka terhadap lingkungan sekitar, bekerja dengan cepat dan efisien, tanggung jawab serta solutif dalam menyelesaikan masalah yang muncul di pekerjaan. Menurut Rachmanto, melihat jobdesk pemimpin tim sales, Rachmanto menilai Isman sudah memenuhi kriteria sebagai pemimpin tim sales. Walaupun ada satu atau dua kekurangan, Rachmanto menganggap hal tersebut sebagai hal yang wajar, seperti yang dikatakannya dalam kutipan berikut ini:

“Pemimpin itu ibarat kunci, kalau kuncinya gak bener, nggak bisa masuk ke sebuah tempat. Menurut saya Isman sudah ok untuk dikatakan sebagai pemimpin, melihat track record dia yang sudah belasan tahun berdedikasi buat Asri. Kekurangan itu pasti ada, satu atau dua, tapi buat saya itu wajar selama tim nya masih bisa jalan terus. Buat saya pemimpin itu penting untuk bersikap tegas, peka, kerjanya cepet, dan juga solutif. Apa lagi kalau dia tanggung jawab, itu juga nilai plusnya lagi. Saya melihat dia orang yang capable dan sesuai untuk pekerjaan itu.” (Sumber: Rachmanto, 28 mei 2016)

Peneliti menemukan sebuah kesimpulan bahwa pemimpin tim sales-II dinilai positif oleh kepala cabang dan juga bawahannya. Seperti yang diungkapkan oleh Sias (2006), dalam sebuah perusahaan terdapat dua pemimpin perusahaan yang memimpin dengan gaya pemimpin yang dibagi menjadi dua. Pertama, person centered communication style, pemimpin ini lebih disukai oleh para karyawan perusahaan. Seorang karyawan akan merasa lebih nyaman dan menyukai pemimpin yang memiliki gaya komunikasi ini, karena lebih berfokus pada personalia karyawan. Kedua position centered communication style, gaya komunikasi pemimpin yang terfokus pada jabatan yang diemponya. Pada penelitian ini, peneliti lebih melihat bahwa Isman sebagai pemimpin tim sales-II Asri Motor Group termasuk ke dalam tipe pemimpin yang pertama, person centered communication style, dikarenakan adanya penilaian positif dari bawahan dan juga kepala cabang sebagai atasannya. Selain itu, tipe pemimpin tersebut juga akan tampak pada diri pemimpin tim khususnya saat situasi informal, dimana ia akan lebih menekankan aspek kekeluargaan, suasana yang hangat dan akrab, dan memposisikan dirinya sebagai teman para bawahannya, ketimbang memposisikan dirinya sebagai atasan yang berkuasa.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan di bab empat, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin tim sales-II Asri Motor Group Surabaya memiliki variasi gaya komunikasi dalam memimpin tim sales bidang otomotif ini. Dilihat dari berbagai situasi yang telah diungkapkan oleh para informan, pemimpin tim sales-II menggunakan gaya komunikasi yang variatif, tergantung pada situasi dan kondisi dari suatu saat tertentu. Pemimpin tim sales-II Asri Motor Group Surabaya memiliki kombinasi enam gaya komunikasi yaitu controlling, equalitarian,

structuring, dynamic, relinquishing dan withdrawal. Dari keenam gaya komunikasi tersebut, gaya komunikasi yang dominan dimiliki oleh pemimpin tim sales-II adalah equalitarian dan structuring, sedangkan keempat gaya lainnya hanya terlihat pada situasi tertentu. Selain itu, pemimpin tim juga memiliki gaya kepemimpinan yang menonjol pada dirinya, yakni gaya supporting.

## Daftar Referensi

- Miller, K. (2006). *Organizational Communication Approaches and Processes*, Fourth Edition. USA: Thomson Higher Education.
- Pace, W. & Faules, D. (2005). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Raharjo, P. (2016). *Communication Styles of Joko Widodo In Disseminating Slum Village Planning Policy (At Kampung Deret) In Jakarta Province*. *International Journal of Advance Research*, Vol 4(2), p.277-278.