

IMPLEMENTASI STRATEGI KOMUNIKASI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS DI CV. INDAH BARU GROUP SEBAGAI DISTRIBUTOR UNILEVER)

PENULIS

¹⁾Rixza Ghulam Yamsasni Kasyfidzafiri Muhammada,
²⁾Santa Lorita Simamora

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji penerapan strategi komunikasi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan studi kasus pada CV. Indah Baru Group sebagai distributor Unilever. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi untuk menganalisis pola komunikasi pemimpin kepada karyawan. Kerangka teori dalam penelitian ini mencakup Teori Komunikasi Persuasif (Carl Hovland), Model Gaya Kepemimpinan Hersey-Blanchard, Konsep Strategi Komunikasi Kepemimpinan (Anwar Arifin), dan Konsep Komunikasi Organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan berbagai pendekatan komunikasi sesuai dengan konteks dan kebutuhan spesifik setiap divisi. Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pemimpin CV. Indah Baru Group menciptakan iklim komunikasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kombinasi gaya delegasi, penjualan, dan partisipatif yang disesuaikan dengan tingkat kematangan dan karakteristik masing-masing divisi memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana komunikasi yang terbuka dan partisipatif mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Kata Kunci

Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Komunikasi Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Strategi Komunikasi

ABSTRACT

This study explores the implementation of leadership communication strategies in enhancing employee performance through a case study at CV. Indah Baru Group, a distributor of Unilever products. Employing a qualitative research methodology, data were collected through observations, interviews, and document analysis to examine the leader's communication practices with employees. The theoretical framework is grounded in Persuasive Communication Theory (Carl Hovland), the Hersey-Blanchard Situational Leadership Model, Anwar Arifin's Concept of Leadership Communication Strategy, and the Concept of Organizational Communication. The findings reveal that effective organizational communication relies heavily on the leader's ability to integrate various communication approaches tailored to the context and specific needs of each division. The situational leadership style adopted by the leader of CV. Indah Baru Group fosters a communication climate that supports organizational goal achievement. A combination of delegating, selling, and participating leadership styles, aligned with the maturity level and characteristics of each division, has significantly influenced employee performance. Open and participatory communication is shown to increase employee motivation and engagement.

Keywords

Leadership Style, Employee Performance, Leadership Communication, Organizational Communication, Communication Strategy

AFILIASI

Prodi, Fakultas
Nama Institusi
Alamat Institusi

^{1,2)}Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi
^{1,2)}Universitas Mercu Buana
^{1,2)}Jl. Meruya Selatan No.1, Joglo, Kembangan, Jakarta Barat - 11650

KORESPONDENSI

Penulis
Email

Rixza Ghulam Yamsasni Kasyfidzafiri Muhammada
rixzaghulam17@gmail.com

LICENSE



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu proses komunikasi sangat bergantung pada perumusan strategi komunikasi yang tepat. Tanpa adanya strategi yang terencana dengan baik, komunikasi berisiko menimbulkan dampak negatif yang tidak diinginkan. Strategi komunikasi merupakan kerangka kerja yang sistematis untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi aktivitas komunikasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Implementasi strategi komunikasi memerlukan fleksibilitas dan adaptabilitas. Pendekatan yang digunakan dapat bervariasi sesuai dengan konteks dan dinamika situasi yang dihadapi (Aprilianti et al., 2016). Keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas komunikasi yang diterapkan. Melalui komunikasi yang strategis, pemimpin dapat memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai kinerja optimal. Pola komunikasi yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya disiplin kerja yang tinggi.

Dengan demikian, tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien. Sebagai titik fokus organisasi, sumber daya manusia memainkan peran penting sebagai divisi yang menyediakan layanan, yang menyiratkan bahwa mereka kemungkinan akan menjadi pemasok layanan. Dengan kata lain, peningkatan layanan mengharuskan perusahaan untuk memberikan perhatian khusus pada sumber daya manusianya, atau personel, dan semua faktor terkait. Ini karena lebih banyak layanan bergantung pada mereka (Pace & Faules. Don F, 1998). Untuk mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin harus mampu melaksanakan tugas jabatannya, yang mencakup membujuk bawahan atau sekelompok individu untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Dorongan semangat atau dorongan untuk bekerja merupakan faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja tenaga kerja (Rusnawati, 2020). Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai seperangkat perilaku yang secara sengaja diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan ini mencerminkan norma-norma perilaku yang telah diinternalisasi oleh pemimpin dan menjadi landasan dalam interaksi sosialnya. Meskipun beragam gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, pemilihan gaya kepemimpinan pada akhirnya akan dipengaruhi oleh karakteristik unik individu pemimpin, termasuk bakat dan watak. Konsekuensinya, setiap pemimpin cenderung menampilkan pola kepemimpinan yang khas dalam membina, memotivasi, dan membimbing anggota timnya (Thoha, 2012).

Dalam Sebuah organisasi atau perusahaan terdapat salah satu arah aliran, yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*) merujuk pada aliran informasi yang secara formal ditransmisikan dari hierarki yang lebih tinggi ke yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Fenomena distorsi informasi dalam komunikasi ke bawah seringkali terjadi, seperti yang terilustrasi dalam sebuah permainan di mana informasi yang dibisikkan secara berantai mengalami perubahan signifikan ketika mencapai penerima akhir. Analogi ini mencerminkan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa sekitar 80% organisasi mengalami penurunan akurasi informasi dalam proses komunikasi ke bawah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin banyak tingkatan hierarki yang dilalui informasi, semakin besar potensi terjadinya distorsi pesan.

Unilever, sebagai perusahaan multinasional yang beroperasi di sektor makanan, minuman, produk kebersihan, dan perawatan pribadi, telah mengadopsi strategi ekspansi pasar di Indonesia melalui jaringan mitra bisnis yang luas. Baik perusahaan terbatas (PT) maupun perseroan komanditer (CV) berperan sebagai distributor resmi, menjalankan operasional distribusi sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh induk Perusahaan. CV. Indah Baru Grup yang berlokasi di Banyuwangi, Jawa Timur, telah menjadi mitra distribusi resmi Unilever sejak tahun 2010. Perusahaan ini memiliki keberhasilan dalam mengelola tiga gudang distribusi di berbagai wilayah Banyuwangi yang terdiri dari cabang Genteng, cabang Purwoharjo, dan cabang Glenmore telah membuahkan prestasi sebagai distributor dengan layanan terbaik pada tahun 2019. Prestasi yang diraih CV. Indah Baru Grup tidak terlepas dari kepemimpinan yang kuat dalam menangkap peluang bisnis, mengimplementasikan inovasi, serta membangun relasi yang baik dengan seluruh pemangku kepentingan.

Perlu diketahui bahwa CV. Indah Baru Group tepatnya cabang Genteng, jika dilihat dari komunikasi ke bawah (*downward communication*), yakni proses penyampaian informasi dari tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dalam hierarki organisasi, memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Namun, penelitian menunjukkan bahwa seringkali terjadi distorsi atau mispersepsi dalam proses komunikasi ini. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi ke bawah merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam evaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan. Elton Mayo, dalam teori Hubungan Manusia Transisional (1949), telah memberikan sumbangan signifikan dalam pemahaman mengenai dinamika organisasi. Ia menggarisbawahi bahwa efisiensi organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh struktur dan fungsi yang stabil, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antar individu.

Pandangan ini relevan dengan konteks CV. Indah Baru Grup yang beroperasi dalam industri distribusi kebutuhan pokok, di mana interaksi sosial antar anggota organisasi dan dengan berbagai pemangku kepentingan menjadi faktor kunci dalam pencapaian kinerja optimal. Dapat dikatakan bahwa gaya atau perilaku kepemimpinan dalam mengimplementasikan strategi komunikasi kepemimpinan akan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai dan bersifat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan. Hal tersebut menyebabkan *miss communication* di kalangan internal perusahaan sekalipun. Seperti yang terjadi pada tahun 2019, CV. Indah Baru Group cabang Genteng diterpa berita perihal dengan pembayaran gaji yang tidak sesuai kepada pegawainya dan pada nyatanya hal tersebut dibantah oleh pimpinan manajer CV. Indah Baru Group (Salim, 2019). Selain itu, dari tahun 2023 hingga saat ini CV. Indah Baru Group cabang Genteng masih mengalami krisis manajerial yang terjadi di kalangan internal perusahaan sendiri.

Alasan penulis dalam meneliti penelitian ini adalah untuk melihat serta menganalisis implementasi strategi komunikasi kepemimpinan di CV. Indah Baru Group cabang Genteng untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pendekatan gaya kepemimpinan dan berfokus kepada *downward communication* di CV. Indah Baru grup yang cenderung mengalami penurunan dalam kinerja dan penyampaian informasi kepada internal perusahaan. Selain itu, gaya kepemimpinan digunakan guna menganalisis bagaimana pimpinan mampu menakhodai salah satu cabang dari CV. Indah Baru Group yang telah ada sejak 2016 dengan berbagai dinamika yang ada di dalam perusahaan untuk mengatasi penurunan kinerja dilihat dari strategi komunikasi kepemimpinannya dan *miss communication* yang terjadi di perusahaan yang menggunakan arah komunikasi ke bawah (*downward communication*). Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Implementasi strategi komunikasi pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di CV. Indah Baru Group?. Maka dari itu, tujuan dari adanya penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menggambarkan implementasi strategi komunikasi pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di CV. Indah Baru Group.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menggali makna yang mendalam dari suatu fenomena sosial. Dengan menitikberatkan pada pemahaman konteks dan perspektif individu, penelitian kualitatif berusaha untuk membangun gambaran yang holistik dan kompleks tentang realitas sosial (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Metodologi penelitian ini mencakup beberapa Langkah yang digunakan untuk mendalami implementasi strategi komunikasi pimpinan di CV. Indah Baru Group. Pertama, observasi langsung untuk mengamati secara langsung perilaku karyawan dan interaksi komunikasi yang terjadi di lingkungan kerja CV. Indah Baru Grup. Fokus utama observasi adalah pada dinamika komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Kedua, Narasumber dalam wawancara pada penelitian ini meliputi pimpinan dan pegawai dari CV. Indah Baru Group guna mendapatkan data atau informasi terkait dengan strategi komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawainya dalam meningkatkan kinerja pegawai Perusahaan. Ketiga, untuk mendokumentasikan suatu fenomena yang diteliti, data harus dikumpulkan dari bahan tertulis seperti dokumen, arsip, atau bahan tertulis lainnya. Catatan, laporan, surat, buku, dan surat resmi lainnya semuanya dapat digunakan

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Rutinitas Pimpinan dalam Berinteraksi dengan Karyawan

Interaksi antara pimpinan dan karyawan di CV. Indah Baru Group merupakan salah satu faktor penting dalam menjaga kelancaran operasional serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Pimpinan memiliki rutinitas tersendiri dalam membangun komunikasi dengan karyawan, baik melalui interaksi langsung di lapangan maupun dalam forum resmi seperti rapat dan evaluasi kinerja. Rutinitas ini tidak hanya berorientasi pada pengawasan kerja, tetapi juga bertujuan untuk membangun hubungan interpersonal yang lebih kuat antara pimpinan dan karyawan. Salah satu kebiasaan utama yang dilakukan oleh pimpinan adalah melakukan kunjungan rutin ke berbagai divisi dalam perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua proses kerja berjalan dengan baik dan tidak ada hambatan yang berarti. Dalam wawancara yang dilakukan dengan H. Ali Sa'roni, pemilik sekaligus pimpinan CV. Indah Baru Group, ditemukan bahwa interaksi antara pimpinan dan karyawan terjadi secara rutin dan sistematis. Pimpinan memiliki kebiasaan untuk turun langsung ke lapangan setiap hari, berbicara dengan karyawan, mengevaluasi kinerja mereka, dan memahami kondisi kerja yang dihadapi. "Saya itu tiap hari keliling, saya tanya ke anak-anak bagaimana kinerjanya, apa ada kendala di lapangan. Saya nggak bisa hanya duduk di kantor dan terima laporan saja. Saya harus tahu langsung apa yang terjadi," (wawancara pribadi, 2025).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi yang diterapkan bersifat langsung dan partisipatif, di mana pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan tetapi juga sebagai pengamat aktif dalam operasional perusahaan. Pimpinan juga mengadakan rapat mingguan sebagai forum evaluasi kinerja dan koordinasi antar divisi. Dalam forum ini, kepala divisi diberikan kesempatan untuk menyampaikan laporan mengenai perkembangan tim mereka. "Setiap minggu kita ada pertemuan untuk membahas masalah yang muncul, mencari solusi bersama, dan memastikan semua tim berjalan dengan baik," (wawancara pribadi, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa CV. Indah Baru Group menerapkan komunikasi formal yang terstruktur untuk menjaga keteraturan dalam pengambilan keputusan. Selain turun langsung ke lapangan, H. Ali Sa'roni juga menekankan pendekatan personal dalam membangun hubungan dengan karyawan. Ia mengadakan pembinaan moral dan sosial yang dilakukan secara berkala, seperti kegiatan keagamaan serta diskusi mengenai kedisiplinan dan etika kerja. H. Ali Sa'roni menjelaskan bahwa, "Kadang-kadang pagi, kadang-kadang Sabtu atau Jumat itu saya melaksanakan pendidikan moral. Saya memberikan pemahaman-pemahaman mereka mengenai ketakwaan, kedisiplinan, serta hubungan manusia satu dengan lainnya" (wawancara pribadi, 2025). H. Ali Sa'roni juga menjelaskan lebih lanjut bagaimana ia melakukan pembinaan sosial kepada karyawan sebagai bagian dari rutinitasnya dalam berinteraksi dengan mereka. "Jadi pembinaan saya, selain saya melakukan manajemen perusahaan, saya juga melakukan manajemen sosial ekonomi. Saya melakukan pendekatan personal kepada karyawan, saya bina mereka secara religi maupun dalam hal-hal lain seperti masalah kebersihan, ketaatan terhadap disiplin, dan sebagainya. Saya lebih banyak terlibat langsung dalam hal itu" (wawancara pribadi, 2025). Ia juga menekankan pentingnya kontrol sosial dalam menjaga kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan ini, pimpinan memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan perhatian yang tidak hanya terkait pekerjaan, tetapi juga dalam aspek sosial dan kesejahteraan "Saya itu selalu mengadakan kontrol sosial, saya tanyakan masalah kesehatannya, kondisi ekonominya, agar dia itu bisa memahami bahwa kehidupan sosial itu penting, komunikasi satu dengan yang lain itu juga penting" (wawancara pribadi, 2025).

Kehadiran pimpinan dalam momen-momen penting karyawan ini memberikan dampak psikologis yang besar. Karyawan merasa lebih dihargai sebagai bagian dari perusahaan, bukan hanya sekadar pekerja. Hal ini memperkuat rasa kebersamaan dalam organisasi serta meningkatkan ikatan emosional antara pimpinan dan karyawan. Selain itu, H. Ali Sa'roni juga memperkenalkan program koperasi bagi karyawan untuk membantu mereka mengembangkan usaha kecil di luar pekerjaan utama mereka di perusahaan. "Saya membuat koperasi untuk memberikan pinjaman kepada mereka agar mereka bisa mandiri, selain dari pendapatan kantor. Itu saya buat program koperasi, agar mereka bisa beraktivitas dan ikut serta membangun ekonomi UKM. Ada yang menjual kue, ada yang membuka restoran, dan beberapa bahkan berhasil mengembangkan bisnisnya lebih besar" (wawancara pribadi, 2025). Program ini bertujuan untuk memberikan karyawan kesempatan dalam meningkatkan kondisi ekonomi mereka. Dengan adanya dukungan finansial dari perusahaan, karyawan dapat lebih tenang dalam bekerja dan tidak terbebani oleh masalah keuangan pribadi. Pendekatan ini juga mencerminkan gaya kepemimpinan yang lebih humanis dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan tidak hanya berfokus pada produktivitas di dalam perusahaan, tetapi juga memberikan perhatian terhadap kesejahteraan ekonomi karyawan. Dengan adanya pembinaan sosial dan ekonomi ini, pimpinan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan sejahtera. Selain interaksi formal, pimpinan juga membangun komunikasi informal dengan karyawan. Menurutnya, "Kadang saya ngobrol santai dengan pegawai di sela-sela kerja. Ada yang saya ajak makan, ada yang saya tanya kabarnya. Ini supaya mereka merasa lebih nyaman dan tidak sungkan untuk bicara" (wawancara pribadi, 2025). Pendekatan ini, yang menekankan pentingnya membangun hubungan interpersonal yang kuat guna menciptakan kepercayaan dalam komunikasi organisasi. Pimpinan CV. Indah Baru Group juga menggunakan pendekatan personal untuk memahami kondisi karyawan secara lebih mendalam. Ia tidak hanya berinteraksi dalam konteks pekerjaan, tetapi juga dalam aspek sosial dan emosional. Ali Sa'roni menyatakan, "Saya tahu ada karyawan yang punya masalah di rumah, ada yang butuh fleksibilitas kerja karena anaknya masih kecil. Kita harus paham hal-hal seperti ini supaya mereka tetap bisa bekerja dengan baik" (wawancara pribadi, 2025). Strategi ini mencerminkan konsep kepemimpinan partisipatif, di mana pemimpin tidak hanya memberikan arahan tetapi juga terlibat dalam kehidupan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan suportif. Hal ini juga berkaitan dengan Model Hersey-Blanchard, yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesiapan dan kondisi karyawan.

Karyawan CV. Indah Baru Group merasakan dampak positif dari kebiasaan pimpinan yang secara aktif berinteraksi dengan mereka. Zaenal Fanani, salah satu pegawai menyampaikan dalam wawancara pribadi (2025) bahwa keterlibatan pimpinan telah membuat komunikasi di perusahaan lebih terbuka. Sebelumnya, karyawan merasa takut untuk menyampaikan pendapat, namun kehadiran pimpinan yang lebih sering turun langsung mendorong mereka untuk lebih berani berbicara dan mencari solusi bersama. Keterbukaan

komunikasi ini berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan, karena mereka merasa lebih dihargai dan diperhatikan. Hal ini menekankan bahwa komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan efektivitas kerja. Dengan berbagai strategi komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan, baik dalam konteks formal maupun informal, karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Pendekatan yang lebih humanis dan terbuka dalam komunikasi juga terbukti meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dengan demikian, rutinitas pimpinan dalam berinteraksi dengan karyawan di CV. Indah Baru Group bukan hanya sebatas pengawasan kerja, tetapi juga sebagai strategi komunikasi yang efektif dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi karyawan, serta memperkuat efektivitas operasional perusahaan. Pendekatan ini mencerminkan kombinasi antara komunikasi formal dan informal, di mana komunikasi formal digunakan untuk penyampaian kebijakan dan koordinasi tim, sedangkan komunikasi informal dimanfaatkan untuk membangun hubungan personal dan menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman.

3.2 Strategi Komunikasi Pimpinan di CV. Indah Baru Group

Komunikasi dalam organisasi memegang peranan penting dalam memastikan efektivitas operasional serta membangun hubungan yang harmonis antara pimpinan dan pegawai. Di CV. Indah Baru Group, strategi komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan tidak bersifat seragam, melainkan disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan dari masing-masing divisi dalam perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan, ditemukan bahwa pola komunikasi yang diterapkan berbeda untuk setiap tim, yaitu tim gudang, tim sales, dan tim administrasi. Dalam wawancara dengan pimpinan CV. Indah Baru Group, ditemukan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada penyampaian informasi, tetapi juga membangun keterikatan emosional dengan pegawai. Pimpinan menyadari bahwa setiap divisi dalam perusahaan memiliki karakteristik pegawai yang berbeda, sehingga komunikasi yang digunakan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan pola kerja masing-masing tim.

Dalam menghadapi tim gudang, yang mayoritas terdiri dari pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah dan masa kerja yang panjang, pendekatan komunikasi yang digunakan lebih bersifat persuasif dan kekeluargaan. Pimpinan menyadari bahwa gaya komunikasi yang terlalu formal dan kaku tidak akan efektif bagi tim ini. Oleh karena itu, dalam interaksi sehari-hari, pimpinan berusaha membangun hubungan yang lebih akrab dengan pegawai gudang, sehingga mereka merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam bekerja. Menurut Kurnia Ali Saputri (wawancara pribadi, 2025), "Kalau sama orang gudang seperti itu ya, dia lebih persuasif, lebih menganggap mereka itu adalah saudara kami, kayak gitu, saudara kita. Mereka itu lebih senang kalau kita ngobrol seperti teman, bukan sebagai atasan dan bawahan." Pendekatan ini membantu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap perusahaan. Berbeda dengan tim gudang, tim sales memiliki karakteristik kerja yang lebih dinamis dan dituntut untuk mencapai target penjualan. Oleh karena itu, komunikasi yang diterapkan kepada mereka lebih bersifat langsung, tegas, dan berbasis hasil. Pimpinan memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tugas dan target mereka dengan jelas serta membangun komunikasi dua arah untuk mengatasi kendala yang dihadapi di lapangan. Menurut Kurnia Ali Saputri (wawancara pribadi, 2025), "Kalau sales beda lagi. Mereka harus disiplin, harus on target. Jadi, kita harus lebih tegas, to the point. Kalau terlalu banyak basa-basi, malah nanti target nggak tercapai". Sementara itu, tim administrasi mayoritas terdiri dari pegawai perempuan yang juga memiliki tanggung jawab rumah tangga. Oleh karena itu, pimpinan menerapkan pendekatan yang lebih fleksibel, tetapi tetap menekankan profesionalisme dalam bekerja. "Kita di admin itu fleksibel, tapi tetap profesional. Ada pegawai yang harus pulang sebentar untuk urusan anak, ya kita izinkan, yang penting tanggung jawabnya tetap berjalan. Jadi ada keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi," (wawancara pribadi, 2025).

Selain komunikasi dalam lingkup pekerjaan, H. Ali Sa'roni selaku pimpinan CV. Indah Baru Group juga menerapkan strategi komunikasi yang menyentuh sisi psikologis karyawan melalui keterlibatan dalam berbagai momen penting dalam kehidupan mereka. Beberapa kali pimpinan hadir dalam acara pernikahan, serta memberikan perhatian kepada karyawan yang baru melahirkan. Bahkan, terdapat karyawan yang anaknya disekolahkan oleh pimpinan hingga menyelesaikan pendidikan selama sembilan tahun. "Saya selalu berusaha hadir dalam momen penting mereka. Kalau ada karyawan yang keluarganya meninggal, saya datang. Kalau ada yang menikah atau baru melahirkan, saya ikut memberi selamat. Ada juga anak karyawan yang saya bantu biayai sekolahnya sampai lulus. Ini supaya mereka tahu bahwa perusahaan ini bukan hanya tempat kerja, tapi juga keluarga" (wawancara pribadi, 2025). Pendekatan ini menunjukkan bahwa pimpinan

tidak hanya berfokus pada komunikasi dalam konteks profesional, tetapi juga berusaha membangun hubungan emosional yang erat dengan karyawan. Hal ini selaras dengan Teori Komunikasi Persuasif, yang menekankan pentingnya komunikasi yang tidak hanya bertujuan menyampaikan pesan tetapi juga menciptakan keterikatan interpersonal yang kuat.

Strategi komunikasi di CV. Indah Baru Group menggabungkan komunikasi formal dan informal, tergantung pada kebutuhan organisasi dan karakteristik pegawai. Komunikasi formal diterapkan dalam bentuk rapat mingguan dan bulanan yang bertujuan untuk menyampaikan arahan strategis, mengevaluasi kinerja, serta mengatur strategi bisnis. Sementara itu, komunikasi informal terjadi dalam interaksi sehari-hari, terutama dengan pegawai gudang dan administrasi, guna membangun kedekatan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Dari wawancara yang dilakukan, ditemukan bahwa komunikasi informal sering kali membantu karyawan dalam memahami kebijakan yang disampaikan dalam rapat formal. Indah Nur Aini selaku karyawan dalam wawancara pribadi (2025) mengungkapkan bahwa kebijakan baru terkadang sulit dipahami secara langsung, namun melalui percakapan informal dengan pimpinan, karyawan dapat lebih memahami maksud dari kebijakan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi informal menjadi bagian penting dalam memastikan efektivitas penyampaian informasi.

Meskipun strategi komunikasi yang diterapkan telah disesuaikan dengan karakteristik tim kerja, terdapat beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh pimpinan. Hal ini disampaikan oleh Kurnia Ali Saputri yang menyatakan bahwa salah satu hambatan utama adalah perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman pegawai. Pegawai senior, terutama di bagian gudang dan sales, sering kali merasa lebih memahami kondisi pasar dibandingkan dengan pimpinan yang lebih muda. "Kadang pegawai senior merasa lebih tahu dibanding kita. Tapi Alhamdulillah selama ini pegawai saya tidak pernah ada yang menunjukkan sikap itu secara terbuka. Mereka tetap menghargai kepemimpinan saya," (wawancara pribadi, 2025). Hambatan lainnya adalah perbedaan budaya dan karakter pegawai. Pegawai di perusahaan berasal dari latar belakang budaya yang beragam, terutama dari komunitas Using dan Madura, yang memiliki kebiasaan komunikasi yang khas. Perbedaan ini menuntut pimpinan untuk menyesuaikan gaya komunikasi agar dapat diterima dengan baik oleh seluruh pegawai.

Strategi komunikasi dari atasan ke bawahan juga memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga efektivitas kerja di CV. Indah Baru Group. Dalam praktiknya, pola komunikasi di perusahaan ini dilakukan melalui beberapa metode utama:

- 1) Rapat Rutin dan Briefing Mingguan
 - Pimpinan mengadakan rapat mingguan dan bulanan untuk mengevaluasi pencapaian target serta menyelesaikan kendala yang dihadapi pegawai.
 - Setiap kepala divisi memiliki peran sebagai penghubung dalam menyampaikan informasi dari pimpinan ke tim masing-masing.
- 2) Komunikasi Langsung di Lapangan
 - Pimpinan secara aktif terjun langsung ke lapangan, baik ke gudang maupun ke tim sales di luar kantor.
 - Pendekatan ini memungkinkan pimpinan untuk memahami secara langsung permasalahan yang dihadapi pegawai dan memberikan solusi secara cepat.
- 3) Pemanfaatan Teknologi dalam Komunikasi
 - Grup WhatsApp digunakan sebagai media komunikasi cepat untuk menyampaikan informasi terkait operasional harian.
 - Pegawai dapat langsung melaporkan kendala atau memberikan masukan tanpa harus melalui hierarki yang terlalu Panjang.

Perubahan pola komunikasi dalam perusahaan membawa dampak positif terhadap keterbukaan antara karyawan dan manajemen. Sebelumnya, komunikasi dari bawah ke atas cenderung terhambat, terutama di kalangan pegawai gudang yang lebih memilih diam ketika menghadapi masalah. Namun, setelah dilakukan perubahan, suasana kerja menjadi lebih terbuka dan partisipatif. "Dulu komunikasi dari bawah ke atas itu agak terhambat. Pegawai gudang, misalnya, lebih memilih diam ketika ada masalah. Tapi setelah kita ubah pola komunikasi, mereka sekarang bisa langsung bilang kalau ada barang yang rusak, atau ada kendala di lapangan. Mereka merasa lebih dihargai," (wawancara pribadi, 2025).

Pola komunikasi ini juga terlihat dari bagaimana pegawai kini lebih terbuka dalam menyampaikan permasalahan. Sebelumnya, ada kecenderungan untuk menjaga jarak antara atasan dan bawahan, namun kini komunikasi menjadi lebih cair dan dua arah. Hal ini berdampak langsung pada meningkatnya motivasi kerja pegawai serta peningkatan produktivitas mereka. Pegawai merasa bahwa suara mereka didengar, sehingga mereka lebih bersemangat dalam bekerja. "Dulu kalau ada barang sisa di gudang, pegawai bingung mau diapakan. Sekarang, mereka langsung bertanya dan mencari solusi bersama. Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik bisa mendorong keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan," (wawancara pribadi, 2025).

3.3. Gaya Kepemimpinan Pimpinan di CV. Indah Baru Group

Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi organisasi dan karakteristik pegawai. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan CV. Indah Baru Group, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak bersifat tunggal, melainkan fleksibel dan disesuaikan dengan karakteristik tiap tim kerja. Dalam menghadapi tim gudang, pimpinan lebih banyak menggunakan pendekatan *Participating* dan *Delegating*. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa mayoritas pegawai gudang telah bekerja dalam jangka waktu yang lama dan memiliki pengalaman yang cukup dalam operasional perusahaan. Kurnia Ali Saputri yang merupakan pimpinan menyadari bahwa terlalu banyak mengontrol atau memberikan instruksi yang berlebihan justru dapat membuat mereka merasa kurang dihargai. Oleh karena itu, komunikasi yang diterapkan lebih bersifat persuasif dan kekeluargaan, sehingga pegawai gudang merasa memiliki kebebasan dalam menjalankan tugas mereka. "Kalau sama tim gudang, kita lebih kayak saudara. Mereka sudah bekerja bertahun-tahun di sini, jadi kita nggak perlu terlalu ngatur ini-itu. Yang penting, mereka tahu apa yang harus dilakukan dan merasa nyaman dalam bekerja," (wawancara pribadi, 2025).

Sebaliknya, dalam menghadapi tim sales, pimpinan cenderung menerapkan pendekatan *Telling* dan *Selling*. Tim ini dituntut untuk mencapai target penjualan yang ketat, sehingga komunikasi yang diterapkan lebih bersifat langsung, tegas, dan berbasis instruksi. Pimpinan sering kali memberikan arahan spesifik terkait strategi penjualan yang harus diterapkan serta memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tanggung jawabnya. Kurnia Ali Saputri (wawancara pribadi, 2025) menjelaskan bahwa pendekatan komunikasi dengan tim sales berbeda, karena mereka dituntut untuk disiplin dan mencapai target. Oleh karena itu, komunikasi dengan mereka harus lebih tegas dan langsung pada inti permasalahan, agar tidak menghambat pencapaian target. Adapun dalam menghadapi tim administrasi, pimpinan menerapkan pendekatan *Selling* dan *Participating*. Tim ini mayoritas terdiri dari pegawai perempuan yang memiliki tanggung jawab rumah tangga, sehingga pimpinan memberikan keleluasaan dalam bekerja tetapi tetap mempertahankan standar profesionalisme. "Kita di admin itu fleksibel, tapi tetap profesional. Ada pegawai yang harus pulang sebentar untuk urusan anak, ya kita izinkan, yang penting tanggung jawabnya tetap berjalan. Jadi ada keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi," (wawancara pribadi, 2025).

Terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi bagaimana pimpinan CV. Indah Baru Group memilih gaya kepemimpinannya, di antaranya:

- 1) Latar Belakang Pegawai
Pegawai dengan pengalaman panjang cenderung lebih mandiri dalam bekerja, sehingga tidak membutuhkan pengawasan ketat. Pegawai baru atau yang masih dalam tahap adaptasi membutuhkan bimbingan yang lebih intensif.
- 2) Kondisi Organisasi dan Struktur Hierarki
Sebagai distributor Unilever, CV. Indah Baru Group memiliki standar kerja yang cukup ketat, terutama dalam hal pencapaian target penjualan dan manajemen stok. Struktur organisasi yang tidak terlalu birokratis memungkinkan adanya fleksibilitas dalam komunikasi dan pengambilan keputusan.
- 3) Pengalaman Kepemimpinan Pimpinan
Pimpinan perusahaan memiliki latar belakang yang kuat dalam birokrasi sebelum memimpin CV. Indah Baru Group. Hal ini mempengaruhi bagaimana ia menerapkan pendekatan yang lebih sistematis dan disiplin dalam kepemimpinan. Namun, karena dunia bisnis memiliki dinamika yang berbeda dengan birokrasi pemerintahan, pimpinan juga menyesuaikan diri dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel. "Kalau di birokrasi, kita terbiasa dengan sistem yang ketat, ada hierarki yang jelas. Tapi di perusahaan ini, kita lebih fleksibel. Saya harus menyesuaikan diri agar komunikasi tetap efektif," (wawancara pribadi, 2025).

- 4) **Karakteristik Tim Kerja**
Setiap tim memiliki pola kerja yang berbeda, sehingga pendekatan komunikasi juga harus disesuaikan. Tim gudang membutuhkan pendekatan yang lebih persuasif, tim sales membutuhkan komunikasi yang lebih tegas, sementara tim administrasi membutuhkan keseimbangan antara fleksibilitas dan profesionalisme.
- 5) **Keselarasan Gaya Kepemimpinan dengan Kondisi Organisasi dan Pegawai**
Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di CV. Indah Baru Group sudah sesuai dengan kondisi organisasi dan karakteristik pegawai. Pendekatan situasional yang diterapkan memungkinkan pimpinan untuk mengelola tim dengan lebih efektif dan meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang diterapkan juga telah membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan komunikatif. Salah satu indikator keberhasilan strategi kepemimpinan ini adalah semakin berkurangnya kesenjangan komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Sebelum adanya perubahan strategi komunikasi, pegawai cenderung menjaga jarak dengan pimpinan dan merasa segan untuk menyampaikan permasalahan yang mereka hadapi. Namun, setelah diterapkannya pendekatan yang lebih fleksibel dan persuasif, pegawai mulai merasa lebih nyaman dalam menyampaikan aspirasi mereka. Hal tersebut disampaikan oleh Kurnia Ali Saputri selaku pimpinan yang menyatakan tantangan terkait sulitnya komunikasi dari bawah ke atas yang pernah dialami. "Dulu komunikasi dari bawah ke atas itu agak susah. Pegawai lebih banyak diam kalau ada masalah. Tapi sekarang, mereka sudah mulai terbuka. Kalau ada kendala, mereka langsung lapor, dan kita bisa cari solusinya bareng-bareng," (wawancara pribadi, 2025).

Secara keseluruhan, gaya pimpinan dalam kepemimpinan di CV. Indah Baru Group telah membantu meningkatkan komunikasi internal dan memperbaiki koordinasi antara tim kerja. Pimpinan mampu mengidentifikasi karakteristik pegawai dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya, sehingga organisasi dapat berjalan lebih efisien dan harmonis. Kurnia Ali Saputri (wawancara pribadi, 2025) menekankan pentingnya kemampuan membaca situasi dalam berkomunikasi. Menurutnya, tidak bisa menggunakan satu pola komunikasi yang sama untuk semua orang. Sebaliknya, komunikasi harus fleksibel dan disesuaikan dengan keadaan serta lawan bicara. Hal tersebut menegaskan pentingnya kepemimpinan situasional dalam organisasi. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa kepemimpinan di CV. Indah Baru Group mencerminkan prinsip fleksibilitas dan adaptasi, yang tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan, tetapi juga pada kepuasan dan keterlibatan pegawai dalam proses kerja.

3.4 Implementasi Strategi Komunikasi Diterapkan oleh Pimpinan

Komunikasi dalam organisasi memegang peranan penting dalam memastikan efektivitas operasional serta membangun hubungan yang harmonis antara pimpinan dan pegawai. Di CV. Indah Baru Group, strategi komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan tidak bersifat seragam, melainkan disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan dari masing-masing divisi dalam perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan, ditemukan bahwa pola komunikasi yang diterapkan berbeda untuk setiap tim, yaitu tim gudang, tim sales, dan tim administrasi. Dalam menghadapi tim gudang, yang mayoritas terdiri dari pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah dan masa kerja yang panjang, pendekatan komunikasi yang digunakan lebih bersifat persuasif dan kekeluargaan. Pimpinan menyadari bahwa gaya komunikasi yang terlalu formal dan kaku tidak akan efektif bagi tim ini. Oleh karena itu, dalam interaksi sehari-hari, pimpinan berusaha membangun hubungan yang lebih akrab dengan pegawai gudang, sehingga mereka merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam bekerja.

Pendekatan ini selaras dengan Teori Komunikasi Persuasif yang dikemukakan oleh Carl Hovland, di mana komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin bertujuan untuk memengaruhi sikap dan perilaku pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi persuasif memiliki beberapa elemen utama, seperti *attention* (perhatian), *comprehension* (pemahaman), *learning* (pembelajaran), *acceptance* (penerimaan), dan *retention* (penyimpanan informasi) (Perloff, 2003). Penerapan komunikasi persuasif ini bertujuan agar pegawai merasa dihargai dan lebih terbuka dalam menerima pesan yang disampaikan oleh pimpinan.

Berbeda dengan tim gudang, tim sales memiliki karakteristik kerja yang lebih dinamis dan dituntut untuk mencapai target penjualan. Oleh karena itu, komunikasi yang diterapkan kepada mereka lebih bersifat langsung, tegas, dan berbasis hasil. Pimpinan memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tugas dan target mereka dengan jelas serta membangun komunikasi dua arah untuk mengatasi kendala yang dihadapi di

lapangan. Dalam hal ini, komunikasi persuasif juga diterapkan dengan pendekatan yang lebih rasional. Menurut teori komunikasi persuasif, pesan yang disampaikan oleh pimpinan harus mampu menciptakan ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku pegawai sehingga mereka terdorong untuk menyesuaikan diri sesuai dengan ekspektasi organisasi (Suryana & Soemirat, 2015). Dengan menekankan pentingnya pencapaian target, pimpinan memotivasi tim sales untuk meningkatkan kinerja mereka.

Sementara itu, tim administrasi mayoritas terdiri dari pegawai perempuan yang juga memiliki tanggung jawab rumah tangga. Oleh karena itu, pimpinan menerapkan pendekatan yang lebih fleksibel, tetapi tetap menekankan profesionalisme dalam bekerja. Dalam pendekatan ini, komunikasi persuasif diterapkan melalui metode emosional, yaitu dengan memahami kebutuhan pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Dengan memberikan fleksibilitas kerja yang tetap berlandaskan profesionalisme, pimpinan berhasil membangun keterlibatan pegawai tanpa mengorbankan efektivitas operasional perusahaan.

Strategi komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan CV. Indah Baru Group memiliki dampak yang signifikan dalam memastikan pegawai memahami visi dan instruksi kerja yang diberikan. Berdasarkan analisis teori komunikasi organisasi (Arifin, 2010), pola komunikasi pimpinan CV. Indah Baru Group menggambarkan pola *downward communication*, pola strategi ini terbukti cukup baik dalam menyampaikan kebijakan perusahaan, tetapi ini bergantung pada kejelasan penyampaian pesan serta sejauh mana pegawai mampu menerimanya. Strategi pola komunikasi dapat diukur dari tiga aspek utama, yaitu kejelasan pesan, keterbukaan komunikasi, serta adanya umpan balik dari pegawai. Dalam praktiknya, sebagian besar pegawai CV. Indah Baru Group merasa bahwa komunikasi yang diterapkan sudah cukup jelas, meskipun ada beberapa kendala terutama dalam komunikasi lintas divisi. Hal ini sejalan dengan konsep komunikasi organisasi yang menekankan bahwa keberhasilan komunikasi dalam perusahaan sangat bergantung pada kesinambungan pesan, keterbukaan antara pimpinan dan bawahan, serta efektivitas mekanisme penyampaian informasi.

3.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Strategi Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan di CV. Indah Baru Group dengan strategi komunikasi yang berlangsung dalam organisasi tersebut. Fleksibilitas pimpinan dalam menerapkan berbagai pendekatan kepemimpinan telah menciptakan iklim komunikasi yang konstruktif dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan kesesuaian yang kuat dengan Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard, di mana pimpinan CV. Indah Baru Group secara konsisten menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan dan karakteristik masing-masing tim kerja. Menurut (Hersey et al., 2016), efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mendiagnosis situasi dan mengadopsi gaya yang sesuai dengan kesiapan para pengikutnya. Hal ini terbukti pada pendekatan yang berbeda-beda yang diterapkan pimpinan terhadap tim gudang, tim sales, dan tim administrasi.

Pada tim gudang yang mayoritas terdiri dari pegawai berpengalaman dengan masa kerja panjang, pimpinan menggunakan kombinasi gaya *Participating* dan *Delegating*. Pendekatan ini memungkinkan pegawai untuk memiliki otonomi dalam pekerjaannya sambil tetap mendapatkan dukungan emosional dari pimpinan. (Northouse, 2019) menjelaskan bahwa delegasi kewenangan pada pegawai dengan level kompetensi tinggi tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, tetapi juga membangun komunikasi yang lebih terbuka karena pegawai merasa dihargai kemampuannya. Hal ini selaras dengan pernyataan pimpinan bahwa pendekatan kekeluargaan terhadap tim gudang telah membuat mereka merasa lebih nyaman dan terbuka dalam berkomunikasi. Sebaliknya, terhadap tim sales yang memiliki karakteristik dinamis dan berorientasi pada target, pimpinan menerapkan gaya *Telling* dan *Selling*. Menurut Thompson dan Gregory (2012) pendekatan direktif ini efektif dalam situasi yang menuntut kejelasan perintah dan ekspektasi kinerja yang terukur. Dalam konteks ini, komunikasi *downward* yang lebih terstruktur dan langsung terbukti lebih efektif untuk memastikan pencapaian target penjualan. Sebagaimana disampaikan oleh pimpinan, "Kalau sales beda lagi. Mereka harus disiplin, harus on target. Jadi, kita harus lebih tegas, to the point."

Pada tim administrasi yang didominasi oleh pegawai perempuan dengan tanggung jawab ganda, pimpinan mengadopsi kombinasi gaya *Selling* dan *Participating*. Pendekatan ini menekankan pada fleksibilitas dalam bekerja namun tetap dengan standar profesionalisme yang jelas. Robbins dan Judge (2019) menyoroti bahwa gaya kepemimpinan yang mengakomodasi keseimbangan kehidupan-kerja cenderung meningkatkan loyalitas dan komunikasi yang lebih terbuka dengan pegawai. Hal ini tercermin dalam kebijakan pimpinan yang memungkinkan pegawai untuk mengatur waktu kerja mereka selama tanggung jawab tetap terpenuhi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki pengaruh langsung terhadap pola dan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Menurut Men dan Stacks (2014), gaya kepemimpinan transformasional dan penekanan pada

komunikasi dua arah berkorelasi positif dengan keterlibatan pegawai dan transparansi organisasi. Temuan penelitian di CV. Indah Baru Group menegaskan hal ini, di mana perubahan strategi komunikasi yang lebih persuasif dan situasional telah meningkatkan keterbukaan komunikasi antara pimpinan dan pegawai. "Dulu komunikasi dari bawah ke atas itu agak susah. Pegawai lebih banyak diam kalau ada masalah. Tapi sekarang, mereka sudah mulai terbuka," adalah pernyataan pimpinan yang mengindikasikan peningkatan kualitas komunikasi vertikal dalam organisasi. Yukl (2013) menekankan bahwa pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai konteks dan kebutuhan pegawai cenderung mencapai efektivitas organisasi yang lebih tinggi. Di CV. Indah Baru Group, fleksibilitas gaya kepemimpinan telah memungkinkan terjadinya koordinasi yang lebih baik antar divisi dan peningkatan produktivitas pegawai.

Studi oleh Gumusluoğlu dan Ilsev (2009) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan inovasi organisasi dan kinerja tim. Dalam konteks CV. Indah Baru Group, pendekatan kepemimpinan yang adaptif memungkinkan organisasi untuk mengatasi tantangan komunikasi yang bersumber dari keberagaman latar belakang pegawai. Bass dan Riggio (2006) memperkuat argumen ini dengan menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai secara individual cenderung menciptakan iklim organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi. Lebih lanjut, (Zerfass & Huck, 2007) menyoroti pentingnya keselarasan antara gaya kepemimpinan dan strategi komunikasi organisasi. Mereka berargumen bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya mampu menyampaikan visi dan nilai organisasi secara jelas, tetapi juga menciptakan ruang bagi dialog dan pertukaran ide. Penelitian di CV. Indah Baru Group mengonfirmasi hal ini, di mana kombinasi komunikasi formal dan informal yang diterapkan pimpinan telah memfasilitasi pemahaman yang lebih baik terhadap kebijakan perusahaan. Tantangan utama dalam menyelaraskan gaya kepemimpinan dengan efektivitas komunikasi adalah hambatan budaya dan perbedaan karakteristik pegawai. Sebagaimana diidentifikasi dalam penelitian, pegawai CV. Indah Baru Group berasal dari latar belakang budaya yang beragam, terutama komunitas Using dan Madura, yang memiliki kebiasaan komunikasi yang khas. Pimpinan CV. Indah Baru Group telah menunjukkan kemampuan adaptasi yang baik dalam mengatasi tantangan ini. Penerapan Model Hersey-Blanchard dalam kepemimpinan di CV. Indah Baru Group telah terbukti meningkatkan pola komunikasi internal dan memperbaiki koordinasi antar tim kerja. Pimpinan berhasil mengidentifikasi karakteristik pegawai dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya, sehingga organisasi berjalan lebih efisien dan harmonis. Sebagaimana ditekankan oleh pimpinan, "Kita harus bisa membaca situasi. Kita nggak bisa pakai satu pola komunikasi untuk semua orang. Harus fleksibel, harus bisa menyesuaikan."

Secara keseluruhan, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan kepemimpinan situasional dalam menciptakan iklim komunikasi yang efektif. (Bartels et al., 2010) menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif tidak hanya bergantung pada infrastruktur dan kebijakan yang ada, tetapi juga pada bagaimana pemimpin mengaktifkan saluran komunikasi melalui gaya kepemimpinan mereka. Temuan di CV. Indah Baru Group memperkuat argumen ini, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif dan situasional berkorelasi positif dengan efektivitas komunikasi dan, pada gilirannya, dengan peningkatan kinerja organisasi.

IV. KESIMPULAN

Penelitian mengenai implementasi strategi komunikasi pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai (studi kasus di CV. Indah Baru Group sebagai distributor Unilever) menunjukkan bahwa implementasi komunikasi organisasi tidak terletak pada penerapan model komunikasi universal, melainkan pada kemampuan pimpinan untuk mengintegrasikan berbagai pendekatan komunikasi sesuai dengan konteks dan kebutuhan spesifik masing-masing divisi. Pimpinan CV. Indah Baru Group telah menerapkan strategi komunikasi yang berbeda untuk tiga divisi utama: pendekatan persuasif dan kekeluargaan untuk tim gudang, komunikasi langsung dan berorientasi hasil untuk tim sales, serta pendekatan fleksibel namun profesional untuk tim administrasi. Penerapan komunikasi persuasif ini selaras dengan teori Carl Hovland yang menekankan pentingnya elemen *attention*, *comprehension*, *learning*, *acceptance*, dan *retention* dalam mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai.

Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pimpinan CV. Indah Baru Group, yang mengacu pada Model Hersey-Blanchard, telah menciptakan iklim komunikasi yang kondusif dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pimpinan berhasil menerapkan kombinasi gaya *delegating*, *selling*, dan *participating*, dengan menyesuaikannya berdasarkan tingkat kematangan dan karakteristik masing-masing divisi. Hal ini berdampak positif pada efektivitas *downward communication* dan meningkatkan keterbukaan komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Namun, masih terdapat beberapa kendala dalam komunikasi lintas

divisi yang perlu diatasi untuk meningkatkan koordinasi dan sinergi dalam organisasi. Strategi komunikasi pimpinan telah memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana komunikasi yang terbuka dan partisipatif meningkatkan motivasi dan engagement pegawai.

REFERENSI

- Aprilianti, S., Nur Pratiwi, R., & Pani Rengu, S. (2016). Gaya Kepemimpinan Lurah Sebagai Upaya Peningkatan Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan (Studi pada Kelurahan Sukun Kecamatan Sukun Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(1), 96–101.
- Bartels, J., Peters, O., De Jong, M., Pruyn, A., & Van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210–226.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)*. SAGE Publications, Inc.
- Gumusluölu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>
- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2016). *Management of organizational behavior: Leading human resources (10th ed.)*. Prentice Hall.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice (8th ed.) (8th ed.)*. Sage Publications, Inc.
- Pace, R. W., & Faules, Don F. (1998). *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (D. Mulyana, Ed.)*. PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior (18th ed.) (18th ed.)*. Pearson Education.
- Rusnawati. (2020). Strategi Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Gayo Lues. *Jurnal Al-Ijtima'iyah*, 6(2), 89–110.
- Salim, A. (2019). Karyawan CV Indah Baru Grup Minta Gaji Sesuai UMK, Distributor Unilever Indonesia Abaikan SK Gubernur. In *metrojatim.com*. <https://www.metrojatim.com/2019/05/karyawan-cv-indah-baru-grup-minta-gaji.html>
- Thoha, M. (2012). *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237–246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson Education, Inc.
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107–122. <https://doi.org/10.1080/15531180701298908>