

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian mengenai studi komunikasi kepemimpinan Yayasan Unilever Indonesia (YUI) menarik diteliti karena tiga alasan. **Pertama**, YUI ini berhasil membuat program *Corporate Social Responsibility* (CSR) terpadu dan berkelanjutan di Indonesia. Keberhasilan ini tidak dapat terlepas dari peran dan komunikasi pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. (Cooke, 2016, hlm. 18) menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi performa sebuah organisasi.

Kemudian penghargaan pun banyak diterima oleh Yayasan Unilever Indonesia. Di antaranya adalah Stevie Award yang dimenangkan pada tahun 2011 dalam bidang pemberdayaan wanita. Lalu memenangkan pula penghargaan dari Masyarakat Agribisnis dan Agro Industri (MAI) atas keberhasilan CSR dari produk Kecap Bango pada tahun 2013.

Penghargaan lain yang tak kalah bergengsi adalah Stevie Awards Perunggu atas komitmen Yayasan Unilever Indonesia untuk meningkatkan penghidupan melalui Sekolah Petani di Jawa untuk kategori Program CSR *of The Year* (Asia, Australia and New Zealand) tahun 2015. Yayasan Unilever Indonesia juga memenangkan penghargaan dari *Marketing Magazine* sebagai *top brand* pada tahun 2008.

Kedua, studi ini dapat menambah kekayaan ilmu tentang peran pemimpin yang ideal di sektor privat (korporasi) dan organisasi non profit yang masih kurang hingga saat ini. Perusahaan raksasa seperti Google pun melakukan penelitian serupa selama 2 tahun berturut-turut terhadap karyawannya (re:work). Melihat urgensi tentang kebutuhan penelitian komprehensif mengenai hal tersebut maka didapati bahwa penelitian ini layak dilakukan.

Kemudian fakta di Indonesia menunjukkan banyak *bad case practice* yang dilakukan perusahaan besar, berikut adalah contoh spesifik tentang CSR, karena CSR salah satu *output* terpenting dari performa perusahaan raksasa. Yayasan Unilever Indonesia dipilih karena merupakan bagian dari PT Unilever Indonesia yang khusus bergerak dalam eksekusi CSR. Performa perusahaan ini pun tidak bisa dilepas dari kualitas pemimpinannya. Sehingga dengan hasil temuan ini, bisa dijadikan referensi oleh pemimpin perusahaan raksasa di Indonesia dalam menjalankan CSR nya kemudian menaikkan *ranking survey* dari *National Waves of Corporate Social Responsibility* (dalam Chapple, 2005, hlm. 16) melaporkan bahwa, “ *Indonesia has lowest CSR penetration, leadership and community involvement in ASIA*”(Moon, 2002, hlm. 16).

Selain itu, peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2012 Pasal 7 menyatakan perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban dalam melaksanakan kegiatan tanggung jawab sosial dan lingkungan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Aturan ini seharusnya bisa menjadi landasan bagi perusahaan dalam melakukan CSR. Menurut Suharto (dalam Nurjannah, Suwatno dan Welsi, 2017, hlm. 4) CSR merupakan komitmen yang tidak hanya meningkatkan keuntungan tapi juga untuk membangun kegiatan sosial ekonomi, baik secara holistik, melembaga dan berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan yang tidak melaksanakan kegiatan tanggung jawab sosial akan dikenai sanksi hukum.

Berikut beberapa perusahaan multinasional yang gagal melaksanakan CSR nya, di antaranya, PT. Freeport yang beroperasi di tanah Papua. Freeport merupakan perusahaan tambang asing (Amerika) yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh Mc Moran Copper dan Gold Inc. Dimana perusahaan ini memasuki daerah yang dianggap keramat oleh masyarakat setempat sehingga mengganggu dan merampas kemerdekaan beragama suku Amungme. Eksistensi PT Freeport yang ada di Papua meskipun banyak memberikan kontribusi bagi Negara, namun ternyata pada tataran *grass root* menimbulkan banyak masalah. Hal ini, ditunjukkan dengan banyak

pelanggaran yang terjadi, bukan hanya sekedar masalah ketimpangan ekonomi namun sampai pada ranah pelanggaran hak hidup, hak beragam serta keracunan lingkungan (Khairiyah, 2015, hlm. 18).

Ketiga, penelitian ini dapat membantu mengurangi krisis studi dan temuan tentang komunikasi kepemimpinan di Indonesia. Khususnya bagi Indonesia, sepuluh tahun memasuki abad ke-21, bangsa ini mengalami krisis kepemimpinan. Rakyat Indonesia kehilangan kepercayaan kepada sebagian besar pemimpinnya : pemimpin politik, pemimpin ekonomi, sosial dan agama mereka. Dalam bidang politik, para pemimpin Orde Baru menciptakan kestabilan politik dan pertumbuhan ekonomi semu. Pertumbuhan ekonomi dibangun berdasarkan utang luar negeri yang makin lama makin membengkak. Kestabilan politik diciptakan melalui supresi, korupsi, kolusi dan nepotisme. Fenomena ini menciptakan konflik berkepanjangan di mana mereka yang anti kepemimpinan Orde Baru makin lama makin besar yang memacu kekacauan ekonomi, politik dan sosial tahun 1998.

Ada sejumlah faktor yang menyebabkan terjadinya krisis kepemimpinan di Indonesia. Pertama, visi, misi dan kepemimpinan pemimpin sudah tidak sesuai lagi dengan harapan sebagian terbesar dalam anggota sistem sosial. Kedua, perilaku kepemimpinan para pemimpin yang menimbulkan penderitaan bagi rakyat Indonesia karena hanya memikirkan diri sendiri dan mengabaikan kehidupan yang mereka pimpin. Ketiga, pemimpin terlalu lama. Visinya sudah ketinggalan zaman, ia tidak mampu melakukan perubahan. Sedangkan kepemimpinan kuat tidak lepas dari kemampuan pemimpin dalam menciptakan sistem manajemen dan kepemimpinan yang menghasilkan kinerja dan sinergi tinggi.

Seorang pemimpin pasti membawahi sistem sosial yang beragam tergantung jenis organisasi, perusahaan atau institusinya. Sistem sosial sendiri merupakan sistem yang berisi kumpulan orang yang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Sistem sosial ini dapat dikategorikan dari jenis organisasi, yakni non profit dan profit. Organisasi non profit ini termasuk dalam level lokal, nasional sampai internasional. Termasuk dalam jenis sistem sosial ini misalnya lembaga pemerintah, lembaga pendidikan,

keagamaan dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). Sedangkan organisasi profit adalah organisasi yang dibentuk untuk memproduksi dan menjual barang dan jasa yang diperlukan masyarakat di lingkungan eksternal sistem sosial. Kemudian ketiga alasan di atas menjadi tolak ukur atas maksud dari penelitian Studi Komunikasi Kepemimpinan Di Yayasan Unilever Indonesia (YUI) ini. Sebagai rujukan, penelitian ini menggunakan kepustakaan berupa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan serupa.

Dalam hasil penelitiannya, (Ashfati, 2008, hlm. 187) menyimpulkan bahwa menurut responden manajemen tingkat atas (para pimpinan perusahaan) budaya korporat PT Asuransi Takaful Umum pada saat ini berada pada situasi budaya *market*, dimana perusahaan sangat terpusat pada pencapaian hasil dan berorientasi pada pasar. Pada budaya yang diinginkan tiga tahun mendatang para pimpinan juga mengharapkan perusahaan berada pada situasi budaya *market*, karena bagi mereka budaya *market* dirasa sudah tepat untuk kondisi budaya perusahaan saat ini maupun yang akan datang. Persepsi karyawan terhadap budaya korporat saat ini cenderung ke arah *hierarchy*. Budaya *hierarchy* adalah lazim pada perusahaan yang bergerak di bidang industri keuangan seperti asuransi. Hal ini disebabkan karena pada industri keuangan terdapat prosedur dan aturan yang harus dipatuhi.

Sedangkan persepsi karyawan terhadap budaya korporat yang diharapkan tiga tahun mendatang di perusahaan adalah budaya *clan*. Peneliti memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk mengembangkan budaya korporat yang diharapkan oleh pimpinan dan karyawan dalam mencapai visinya di tahun 2010 berupa sebuah konsep yang dinamakan "Rekayasa Ulang Budaya Korporat". Penelitian lainnya juga telah dilakukan oleh Qomaruzzaman (2008), hlm. 162, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa PT Pupuk Kalimantan Timur telah mengimplementasikan budaya perusahaan yang tercermin dalam empat elemen budaya perusahaan, yaitu asumsi dasar tercermin dalam motto perusahaan, nilai tercermin dalam motto perusahaan dan artinya, artefak tercermin dalam implementasi logo perusahaan, merek dagang, pakaian dinas harian, seragam produk, dan lain-lain,

dan simbol yang tercermin dalam implementasi berupa makna atau arti yang terkandung dalam logo perusahaan dan merek-merek dagang perusahaan. Hasil penilaian budaya dengan menggunakan OCAI menunjukkan adanya kesamaan persepsi antara karyawan dan pimpinan tentang budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Menurut mereka budaya perusahaan dominan saat ini adalah *clan* dan *hierarchy*, sedangkan budaya perusahaan yang dominan diharapkan adalah *adhocracy* dan *market*. Untuk melakukan perubahan budaya perusahaan perlu pengembangan kompetensi manajerial yang sesuai dengan tipe budaya *adhocracy* dan *market*. Peneliti memberikan saran kepada perusahaan untuk membentuk tim dalam melakukan tujuh langkah perubahan budaya perusahaan yang dirancang berdasarkan budaya *adhocracy* dan *market*.

Dalam penelitiannya di PT Unilever Indonesia Tbk, (Martdianty, 2005, hlm. 126) menyimpulkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi sedikit banyak memang akan membawa pengaruh positif terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual, namun tidak semua dimensi nilai budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kedua kinerja tersebut. Dimensi yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual ada tiga yaitu dimensi *customer, consumer and community focus, integrity* dan *excellence*. Tiga dimensi lain yang berpengaruh secara signifikan yaitu *teamwork, making things happen* dan *sharing of joy*. Tekanan pada situasi kerja akan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual yang ditampilkan oleh individu dengan variasi tersendiri. Dimensi tekanan pada situasi kerja yaitu : *role ambiguity, role conflict* dan *role overload*. Dimensi *role ambiguity* dan *role conflict* berpengaruh negatif terhadap kinerja tugas, sedangkan dimensi tekanan pada situasi kerja yang berpengaruh negatif terhadap kinerja kontekstual yaitu *role conflict* dan *role overload*.

Terkait lokasi penelitian, akan melakukan penelitian Studi Komunikasi Kepemimpinan Di Yayasan Unilever Indonesia (YUI) di kantor Yayasan Unilever di, BSD, Tangerang. Responden yang dilibatkan adalah ketua yayasan dan 3 orang pemimpin pilar Unilever serta 4 orang bawahan setiap pilar.

Penelitian ini di analisa dengan menggunakan pendekatan Leader-Member Exchange (LMX). Berdasarkan hasil perbandingan dengan pendekatan lain, LX lebih memiliki varibael komunikasi di dalamnya baik verbal dan non verbal (Leah, 2017, hlm. 6).

Dengan melihat kembali penelitian sebelumnya tentang komunikasi pemimpin lima tahun terkahir, dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin sangatlah krusial dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Termasuk hubungan komunikasi-relawan, pemimpin karismatik dalam menangani krisis, pemimpin yang menggerakkan karyawannya untuk lebih produktif dan lain-lain. Namun belum ada penelitian yang lebih spesifik membahas bagaimana komunikasi kepemimpinan dalam sebuah yayasan. Berdasarkan fenomena tersebut, maka perlu dilakukan penelitian terkait.

1.2 Rumusan Masalah

Dari data empiris di atas, pertanyaan yang dirumuskan merupakan variabel yang termasuk ke dalam pendekatan *Leader-Member Exchange* (LMX) yakni sebagai berikut:

1. Bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Professional Trust* kepada karyawannya?
2. Bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Professional Development* kepada karyawannya?
3. Bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Affection* kepada karyawannya?
4. Bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Verbal Coomunication* kepada karyawannya?
5. Bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Non Verbal Communication* kepada karyawannya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian diatas, penelitian ini bertujuan untuk :

Wine Anita Tesa, 2017

STUDI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DI YAYASAN UNILEVER INDONESIA (YUI)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1. Menjelaskan bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Professional Trust* kepada karyawannya.
2. Menjelaskan bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Professional Development* kepada karyawannya.
3. Menjelaskan bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Affection* kepada karyawannya.
4. Menjelaskan bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Verbal Communication* kepada karyawannya.
5. Menjelaskan bagaimana model komunikasi pemimpin Yayasan Unilever Indonesia dalam menciptakan *Non Verbal Communication* kepada karyawannya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi organisasi lain tentang model komunikasi kepemimpinan yang efektif dan ideal dalam meningkatkan performa karyawan. .

1.4.2 Manfaat Akademis

Secara akademis, semoga penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan mengenai pendekatan tepat tentang model komunikasi kepemimpinan yang merupakan salah satu variabel dalam komunikasi budaya organisasi. Mengingat hal tersebut yang masih sangat jarang di dapat di bangku perkuliahan.

1.4.3 Manfaat Sosial

Secara sosial, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran kepada instansi yang memang ingin memperbaiki model komunikasi kepemimpinan sehingga secara personal dan sosial, hubungan antara pimpinan dan timnya menjadi semakin kuat..

1.4.4 Manfaat Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu untuk memberikan rekomendasi kebijakan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam pelaksanaan komunikasi, baik dari pimpinan teratas atau menengah.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Bab I, pendahuluan merupakan bahasan mengenai bagian awal dari penulisan skripsi. Pendahuluan terbagi menjadi beberapa sub, diantaranya: latar belakang, yang berisi pemaparan mengenai latar belakang masalah dalam penelitian, rumusan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat penelitian dan sistematika skripsi.

Bab II kajian pustaka, membahas kajian pustaka yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti dan rumusan masalah yang dibahas. Pada bagian ini di bahas sumber-sumber buku dan jurnal yang sesuai dengan penelitian.

Bab III, metode penelitian, merupakan pembahasan mengenai pendekatan dan metode yang digunakan dalam penelitian. Bab ini berisi desain penelitian, partisipan penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, prosedur penelitian dan analisis data.

Bab IV, pembahasan, berisi hasil penelitian dan pembahasan berdasarkan hasil penelitian dari instrumen penelitian serta keseluruhan pembahasan mengenai jawaban pertanyaan yang ada di rumusan masalah.

Bab V, kesimpulan, merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dari penelitian dan implikasi serta rekomendasi bagi pihak-pihak terkait dan bagi pengembangan penelitian selanjutnya. Kesimpulan membahas interpretasi dari hasil penelitian sedangkan rekomendasi berupa solusi mengenai kekurangan dalam penelitian.

Perusahaan membutuhkan suatu alat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi budaya yang sudah berkembang di perusahaan saat ini dengan budaya yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan. Untuk itu hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai rekomendasi dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengembangkan dan mengelola budaya perusahaan yang tepat

sebagai salah satu strategi keunggulan bersaing dan membantu perusahaan dalam mendefinisikan kembali organisasi dan budayanya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah pengetahuan dan khasanah keilmuan baru serta dapat menjadi bahan pertimbangan dan referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian di bidang yang sama ataupun penelitian lanjut.