

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan komunikasi kepemimpinan di Yayasan Unilever Indonesia merupakan salah satu pendukung kesuksesan program-program CSR yang dilaksanakannya. Berdasarkan temuan penelitian, seluruh dimensi dari *Leader-Member Exchange* sudah lama dilakukan YUI bahkan ada beberapa variabel lain yang juga diterapkan dalam pekerjaan seperti *personal development* dan budaya *working with purpose* yang tidak termasuk dalam LMX. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi kepemimpinan di Yayasan Unilever Indonesia ini adalah LMX In-Group+2 *additional variables* (ditambah *personal development* dan *working with purpose*). Berikut penjelasan lengkapnya:

#### 5.1.Simpulan

##### 5.1.1.Dimensi *Professional Trust*

*Professional trust* terdiri dari usaha keberanian, keterbukaan, kemampuan untuk berubah, percaya diri dan pengetahuan tentang organisasi. Selama ini Yayasan Unilever sudah melakukan hal-hal tersebut dengan baik bahkan memiliki sistem dan strategi sendiri untuk meningkatkan kepercayaan di dalam sebuah tim, baik kepada pimpinan atau rekan kerja.

Hal ini terbukti, pertama, dengan adanya keberanian mengemukakan ide dan gagasan, klarifikasi tentang suatu pekerjaan, keberhasilan dan kegagalan kerja, mengungkapkan permasalahan personal dan profesional serta berani berdiskusi dengan tim dan rekan kerja langsung.

Kedua, dari segi keterbukaan dalam bekerja, pimpinan selalu berusaha memahami karakter setiap individu supaya bisa terjalin komunikasi yang terbuka. Pimpinan pun selalu mendengarkan, memberi contoh yang baik, menepati janji, apresiasi pekerjaan, dan menunjukkan komitmen dalam bekerja. Dengan begitu, diharapkan, karyawan atau tim kerjanya juga dapat melakukan hal yang sama dan dalam waktu yang bersamaan dapat membangun kepercayaan dalam tim.

Ketiga, komunikasi pimpinan dalam mendorong timnya saat mengalami kegagalan pun sangat konstruktif. Tidak ada *playing victim* di sini. Pimpinan selalu membuka diri untuk berdiskusi, membimbing evaluasi dan membantu membuat perencanaan yang lebih matang.

Keempat, pimpinan pun berperan dalam membangun kepercayaan diri timnya. Banyak hal yang dilakukan, di antaranya adalah memberikan bantuan moral dan dukungan, menempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat orang bersangkutan, menciptakan *mindset* bahwa pekerjaan sekecil apapun selalu dihargai dan menciptakan kondisi saling mendukung antar sesama rekan kerja.

Kelima, hal terakhir yang diupayakan dalam membangun kepercayaan secara profesional dalam tim adalah dengan memberikan pengetahuan tentang organisasi yang cukup. Misalnya melakukan *induction* dan *field exposure*, menjelaskan visi dan misi organisasi, penyebaran informasi terhangat dalam tim, dan rapat personal dengan pimpinan.

Keseluruhan aktifitas komunikasi di dalam dimensi *professional trust* ini telah berhasil menciptakan pengembangan kepercayaan individu secara profesional dalam sebuah tim..

### **5.1.2. Dimensi *Professional Development***

*Professional development* terdiri dari usaha tim dan kinerja profesional. Peran dan komunikasi pimpinan dalam menciptakan kedua hal tersebut sudah dilakukan dengan sangat baik dan detail. Bahkan tim HRD pun sudah merancang strategi sedemikian rupa agar seluruh karyawan YUI dapat mencapai level tertinggi dari perkembangan pekerjaannya. Hal ini terbukti dengan, pertama, dilakukannya rapat personal untuk menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) bersama, membuat *personal meeting*, *coaching* dan *mentoring* serta menciptakan forum diskusi yang transparan sebagai wadah tim untuk bertukar pikiran.

### **5.1.3. Dimensi *Affection***

*Affection* terdiri dari kecocokan diri, pembuktian identitas, ketertarikan personal dan dukungan satu sama lain. Afeksi yang terjalin dalam tim di Yayasan Unilever Indonesia berjalan secara natural. Afeksi

tidak dibuat-buat hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja tim, karena memang kepedulian personal pun ada. Hal ini terbukti dengan, pertama, upaya pimpinan mencocokkan diri dengan tim. Hal yang dilakukan adalah penyesuaian karakter dan cara berkomunikasi, dan mendengarkan anggota tim satu per satu.

Kedua, sebagai bagian dari upaya pemahaman tentang identitas tim dan menciptakan ketertarikan personal, pemimpin juga melakukan hal-hal khusus di antaranya melakukan diskusi rutin yang memungkinkan hubungan baik antar pimpinan dan tim terjalin dengan lebih intim, karena makin sering berdiskusi, permasalahan komunikasi semakin kecil.

Ketiga, bentuk dukungan pun ditunjukkan dalam berbagai cara sesuai dengan kebutuhan dan karakter karyawan bersangkutan. Contohnya, ada karyawan yang memang sudah memiliki dorongan sendiri untuk bekerja keras tanpa harus selalu diingatkan atau dimotivasi, dan ada pula yang sebaliknya. Hal yang terpenting adalah komunikasi efektif dan memberikan bantuan konkrit saat diperlukan.

#### **5.1.4 Dimensi *Verbal Communication***

*Verbal Communication* dibagi ke dalam komunikasi verbal positif dan negatif. Komunikasi verbal positif di antaranya tentang penunjukkan pujian, pengakuan, apresiasi. Sedangkan komunikasi verbal negatif di antaranya, berbicara impulsif, sombong dan dengan etika yang tidak baik. Simpulan dari komunikasi verbal di YUI adalah, baik pujian, pengakuan dan apresiasi dilakukan secara personal, langsung atau sesekali secara virtual karena kesulitan mendapatkan waktu untuk bertatap muka. Selain itu juga, ada budaya apresiasi tim yang dinamakan *share of joy*, yang di dalamnya bersisi seluruh penghargaan untuk karyawan dan tim yang berprestasi.

Bentuk lain dalam pemberian pujian, apresiasi dan pengakuan adalah dengan memberikan kesempatan promosi dan naik gaji, sehingga seluruh karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Kalaupun terjadi sebuah kegagalan, pimpinan tidak langsung menyalahkan,

tapi mengajak berdiskusi dan menyatakan bahwa hal tersebut adalah *room for improvement*.

Kemudian, tidak ada temuan komunikasi verbal negatif dalam Yayasan Unilever Indonesia baik dalam bentuk berbicara secara impulsif, sombong dan tidak beretika. Karena pada dasarnya etika dalam berkomunikasi sudah diajarkan saat pertama kali proses *induction* dan YUI pun memilih orang-orang yang berkepribadian baik.

### **5.1.5 Dimensi *Non Verbal Communication***

*Non Verbal Communication* dibagi ke dalam komunikasi non verbal positif dan negatif. Komunikasi non verbal positif di antaranya tentang kontak mata, *gesture*, perhatian penuh dan keramahan. Sedangkan komunikasi non verbal negatif di antaranya mendesah dan berpenampilan kotor. Simpulannya adalah, hanya terjadi komunikasi non verbal positif. Hal ini terbukti dengan kebiasaan seluruh anggota YUI, baik pimpinan atau karyawannya yang selalu berusaha menghargai lawan bicara dengan melakukan kontak mata, *gesture* terbuka, mengontrol ekspresi wajah agar pesan komunikasi dapat diterima dengan tepat, menunjukkan keramahan dan perhatian penuh. Kemudian tidak ada satu pun bagian dari YUI yang melakukan komunikasi non verbal negatif, seperti mendesah atau berpenampilan kotor.

## **5.2. Implikasi**

### **5.2.1 Implikasi Akademis**

Penelitian tentang komunikasi kepemimpinan Yayasan Unilever Indonesia ini diharapkan mampu memberikan dampak positif dalam menciptakan pengetahuan yang komprehensif dan detail mengenai komunikasi yang terjalin dalam sebuah yayasan besar di bawah naungan perusahaan multinasional. Seperti yang diharapkan, penelitian ini mampu menyumbang implikasi dari segi akademis, yakni sebuah kajian komunikasi kepemimpinan antara pemimpin dan rekan kerja dalam sebuah tim di lembaga sosial non komersil yang masih jarang diteliti.

### **5.2.2 Implikasi Praktis**

Implikasi secara praktis, penelitian ini mampu menghadirkan temuan hasil komunikasi kepemimpinannya yang efektif, praktis dan terbukti

sukses menghasilkan kinerja tinggi dalam sebuah organisasi. Bagi pimpinan suatu organisasi baik itu perusahaan, yayasan atau lembaga pemerintahan, penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam mengambil kebijakan. Kemudian bagi para karyawan, lebih memahami bagaimana upaya pimpinan dalam memfasilitasi perkembangan kerja dan personal karyawannya sehingga terjalin komunikasi efektif dan saling menghargai

### **5.3.Rekomendasi**

#### **5.3.1. Rekomendasi Akademis**

Rekomendasi secara akademis dapat menggunakan referensi yang lebih relevan tentang komunikasi kepemimpinan sesuai dengan sektor terkait karena setiap jenis institusi memiliki dimensi dan kepentingan berbeda. Kemudian untuk penelitian akademis selanjutnya dapat mengungkap lebih dalam tentang keefektifan komunikasi kepemimpinan dalam performa tim dengan menggunakan temuan-temuan general yang dapat dijadikan acuan dari penelitian ini. Namun karena studi kualitatif ini hanya berlaku untuk kasus terkait, yakni fenomena komunikasi kepemimpinan di Yayasan Unilever Indonesia, maka jika peneliti selanjutnya ingin menganalisa objek berbeda, harus dilakukan pra penelitian yang mumpuni terlebih dahulu.

#### **5.3.2. Rekomendasi Praktis**

Setelah melakukan penelitian tentang komunikasi kepemimpinan di Yayasan Unilever Indonesai dengan menggunakan pendekatan *Leader-Member Exchange*, peneliti memiliki beberapa saran untuk berbagai pihak yang terlibat dalam proses komunikasi ini untuk diaplikasikan sehingga proses komunikasi dalam tim diantaranya sebagai berikut:

##### **5.3.2.1 Rekomendasi Bagi Pimpinan**

Saran peneliti untuk pimpinan di YUI adalah perbanyak komunikasi tatap muka. Meskipun mengadopsi sistem *AGILE working* yang tidak mengharuskan ada di kantor dan berkomunikasi virtual, tetap harus ada pertemuan langsung antar anggota tim. Karena komunikasi virtual memiliki beberapa kelemahan, yakni pengungkapan *gesture* terbatas, terdapat kemungkinan salah paham dan mengurangi keterikatan secara

personal. Sedangkan dengan komunikasi tatap muka, akan ada kesempatan lebih untuk mengeluarkan segala keluhan, menunjukkan simbol kepedulian, dan secara emosional dapat mempererat ikatan antar tim.

Selain itu pimpinan juga perlu mengantisipasi dan mengevaluasi apakah metode komunikasi dan cara bekerja yang selama ini dilakukan sudah tepat dan apakah ada metode lain yang lebih efektif dalam mendukung performa organisasi.

### **5.3.2.2 Rekomendasi Bagi Karyawan**

Peneliti merekomendasikan agar karyawan mempertahankan kualitas komunikasi yang ditransfer oleh pemimpinnya, baik untuk memimpin diri sendiri maupun tim eksekutor di bawahnya. Karena dengan mempertahankan kualitas komunikasi ini sampai ke bagian paling bawah yayasan, akan menciptakan siklus kinerja tinggi yang berkelanjutan.

Kemudian karyawan juga berperan penting dalam eksekusi program Yayasan Unilever Indonesia dalam mempertahankan citra baik dan penguatan secara internasional sehingga kualitas bekerja harus terus diutamakan.