

Analisis Implementasi Gaya Kepemimpinan Pada Path-Goal Theory Melalui Program Management Trainee Biznet Networks

Taufan Teguh Akbari¹, Desi Wahyuni²,

^{1,2} Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR, Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Path-Goal Theory dalam Program Management Trainee di Biznet, dengan fokus pada interaksi antara Manager Trainer, Trainer, dan Trainee. Kajian dilakukan dengan paradigma konstruktivis, dengan menggunakan metode studi kasus yang dikembangkan oleh Robert K. Yin. Metode pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dan Focus Group Discussion (FGD) untuk mengumpulkan data primer dan dokumentasi (data sekunder). Wawancara mendalam dan FGD melibatkan 13 peserta, termasuk pengelola pelatihan, anggota tim pelatihan, dan peserta pelatihan. Penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua gaya komunikasi kepemimpinan diterapkan secara efektif dalam program MT. Dalam program MT, manajer cenderung menggunakan komunikasi direktif dalam berbagai situasi interaksi komunikasi. Gaya komunikasi kepemimpinan yang cenderung direktif ini kurang mempertimbangkan *locus of control* di antara bawahan, terutama para peserta pelatihan. Manajer menggunakan komunikasi direktif dengan bawahan dengan lokus kontrol internal, sedangkan bagi mereka dengan lokus kontrol eksternal, komunikasi kepemimpinan cenderung bersifat diktator, menghakimi, diskriminatif, dan sebagainya.

Kata kunci: Management Training; Path Goal Theory; Biznet; Kepemimpinan; Komunikasi Kepemimpinan

ABSTRACT

This study aims to analyze the application of the Path-Goal Theory in the Management Trainee Program at Biznet, focusing on the interactions among the Manager Trainer, Trainer, and Trainee. The study is conducted within the constructivist paradigm, employing a case study method developed by Robert K. Yin. Data collection methods include in-depth interviews and focus group discussions (FGD) to gather primary data and documentation (secondary data). In-depth interviews and FGD involve 13 participants, including training managers, training team members, and trainees. This research indicates that not all leadership communication styles are effectively implemented in the MT program. In the MT program, managers tend to use directive communication in various communication interaction situations. This leadership communication style that tends to be directive does not sufficiently consider the locus of control among subordinates, especially the trainees. Managers employ directive communication with subordinates with an internal locus of control, whereas for those with an external locus of control, leadership communication tends to be dictatorial, judgmental, discriminatory, and so on.

Keyword: Management Training; Path Goal Theory; Biznet; Leadership; Leadership Communication

PENDAHULUAN

Beragam teknologi yang semakin canggih dan maju mencuri antusiasme publik akan mendorong hadirnya teknologi baru yang diciptakan. Strategi persaingan bisnis adalah melakukan inovasi dengan menghadirkan konsep ini menjadi peluang untuk perkembangan

bisnis dunia salah satunya Indonesia. Teknologi digital berperan penting dalam menjalankan bisnis hingga melayani secara jarak jauh sehingga prosesnya lebih efektif dan efisien. Untuk mewujudkan masyarakat serba digital, perusahaan yang bergerak di bidang teknologi khususnya Internet, Biznet turut mengurangi kesenjangan digital Indonesia dengan Negara berkembang lainnya di dunia.

Biznet terus membuktikan komitmen dalam meningkatkan pelayanan dengan memperluas jaringan fiber optic ke lebih banyak area dan kota di Indonesia. Biznet kini hadir di hampir seluruh provinsi di Indonesia, yang mana terdapat lebih dari sepuluh Branch atau kantor cabang di setiap provinsi. Operasional branch Biznet tentu memerlukan seorang leader yang kompeten dimana seorang leader yang mau dan mampu beradaptasi dengan cepat. Hal ini terjadi karena perubahan dunia teknologi yang bergerak sangat cepat dalam dunia bisnis khususnya di era digital. Budaya kepemimpinan baru, keterampilan baru, perilaku baru, bakat baru, pandangan baru, dan ide baru sudah menjadi nilai utama yang harus dimiliki pemimpin perusahaan.

Berbagai penelitian telah menunjukkan vitalnya peran seorang pemimpin. Peran pemimpin adalah mempromosikan pekerjaan yang lebih bermanfaat dan menghindari pembuatan pekerjaan yang mahal atau disfungsi (Wang, Demerouti, & Bakker, 2016). Selain itu, pemimpin menghadapi tekanan terus-menerus untuk membuat keputusan yang jelas dan konsisten antara strategi alternatif untuk mengalokasikan sumber daya dan memberikan panduan bagi seluruh organisasi (Smith, 2014). Menyikapi tenaga kerja milenial dan gen Z yang mulai memenuhi pasar kerja, pemimpin diharapkan mampu memberikan dorongan dan semangat kepada generasi milenial dengan cara yang tepat dan mampu menjadi pendukung generasi milenial yang inovatif dan kreatif serta berjiwa entrepreneurship (Pohan, 2019).

Maka dari itu keputusan dalam memilih calon kandidat baru maupun promosi karyawan internal menjadi sangat penting untuk pertumbuhan organisasi. Biznet Networks menyediakan program Management Trainee (MT) dengan harapan dapat menemukan sumber daya dan layanan yang tepat. Program MT merupakan salah satu bagian dari strategi perusahaan dengan tujuan mengembangkan future leader yang siap untuk menghadapi tantangan bisnis dan memajukan perusahaan dengan cara mengembangkan SDM berkompetensi tinggi dan paham tentang bisnis proses perusahaan. Durasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan para future leader ini adalah 9 sampai 12 bulan. Adapun metode pengembangan yang dilakukan dengan *online training, on job training, shadowing, discussion with subject expert matter, dan reading*.

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan keterampilan biasanya berlangsung secara formal atau informal dengan topik pemetaan kompetensi, rencana pelatihan pribadi dan rencana pengembangan, pelatihan khusus induction untuk orang yang baru direkrut, serta pendampingan dalam program atau biasa disebut mentoring. Selama proses pelaksanaan MT, peran mentor lebih kepada memberikan pelatihan dan penjadwalan dalam pelaksanaan yang melakukan pemantauan secara langsung ke cabang, serta melakukan kepastian untuk tempat pelatihan (Darmawan & Mauliddia, 2013). Namun demikian, program MT ini memiliki beberapa hambatan. Melihat dari kerangka Path Goal Theory, dari segi komunikasi dan

kepemimpinan, Pemimpin JMT cenderung mengambil keputusan sesuai dengan kehendak pribadi atau menggunakan gaya direktif (Indahsari & Manafe, 2022).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis meneliti bagaimana hambatan komunikasi dalam program MT menggunakan Path Goal Theory. Northouse mendeskripsikan teori ini dengan sangat baik:

“Pendekatan path-goal menunjukkan bahwa pemimpin harus memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan pengikut dan pekerjaan mereka sedang mengerjakan. Teori ini memprediksi bahwa gaya kepemimpinan direktif adalah yang terbaik situasi di mana pengikut dogmatis dan otoriter, tugas tuntutan ambigu, aturan organisasi tidak jelas, dan tugas kompleks. Dalam situasi ini, kepemimpinan direktif melengkapi pekerjaan dengan memberikan bimbingan dan struktur psikologis bagi para pengikutnya.” (Northouse, 202).

Beberapa kajian telah mendalami bagaimana pola dan efek komunikasi kepemimpinan dalam Path Goal Theory terhadap kinerja. Peneliti-peneliti mengkaji bagaimana kepemimpinan di PT. Jaya Mulya Teknik dalam memotivasi karyawannya. Tidak hanya di JMT, Supervisor Garment di Karawang juga menerapkan kepemimpinan Path Goal Theory dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan dapat mengelola kepuasan karyawan dan berpengaruh terhadap turnover intention dan penambahan faktor informal dan formal yang terlibat didalamnya (Putranti, 2016). Sementara itu, kepemimpinan yang berorientasi pada hasil berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas pamong desa di Kebumen, Jawa Tengah (Azizah, 2021).

Sepanjang pengetahuan penulis, penelitian tentang program MT di Biznet belum banyak. Secara umum, satu penelitian telah meneliti bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan di Biznet. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan pada perusahaan Biznet Networks (Sembiring & Prasetio, 2018).

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Paradigma penelitian konstruktif yang memahami realitas sebagai hasil konstruksi mental manusia. Kajiannya bersifat ketat dan reflektif dan berfokus pada interpretasi hubungan antara atau lintas sudut pandang dan, pada potensi replikasi penelitian (Hunter, Chung, Gretzel, & Koo, 2015).

Studi kasus secara konsisten digambarkan sebagai bentuk serbaguna penyelidikan kualitatif yang paling cocok untuk penyelidikan yang komprehensif, holistik, dan mendalam dari masalah yang kompleks (fenomena, peristiwa, situasi, organisasi, program individu atau kelompok) dalam konteks, di mana batas antara konteks dan isu tidak jelas dan mengandung banyak variabel (Harrison, Birks, Franklin, & Mills, 2017). Menurut Yin (2014) metode dengan menggunakan studi kasus diarahkan dalam rangka mengeksplorasi pertanyaan “how” dan “why”, yang mana secara gradual juga untuk menjawab pertanyaan “what”. Metode studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi interaksi yang terjadi antara manager, trainer, dan

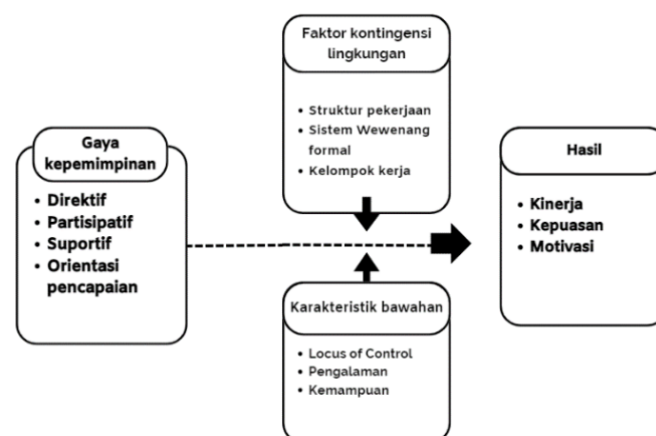
trainee di program management trainee di Biznet Networks dalam rangka pembentukan leader branch.

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan terdiri dari dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Bentuk data primer di sini adalah wawancara dan Focus Group Discussion (FGD). Sedangkan data sekunder dalam penelitian berupa dokumen-dokumen seperti SOP, materi training, aturan-aturan internal lain yang relevan, keputusan-keputusan, dan dokumen-dokumen lain yang relevan.

Hasil dan Pembahasan

Dalam Path Goal Theory, kita bisa melihat bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja, kepuasan, dan motivasi. Tentunya ada faktor-faktor seperti lingkungan dan karakteristik yang dapat mempengaruhi hasilnya.

Bagan 1: Path Goal Theory



Path Goal Theory membagi empat gaya kepemimpinan yang dapat disesuaikan dengan situasi yang dihadapi untuk mencapai tujuan, di antaranya Kepemimpinan pengarah, Kepemimpinan pendukung, Kepemimpinan partisipatif, dan Kepemimpinan berorientasi prestasi. Keempat gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai konteks dan tujuan komunikasinya.

Jika kita melihat struktur komandonya, pada dasarnya penanggung jawab program management trainee Biznet Networks dibagi menjadi dua yaitu manajemen dan lapangan. Untuk manajemen, Vice President General Affair yang berperan sebagai pimpinan program MT. Selanjutnya ada Manager Trainer yang memiliki peran terkait pelaksana program dan pelatih utama dalam program tersebut. Tanggung jawabnya adalah mengarahkan, melatih, dan memberikan orientasi kepada *trainee* mengenai sasaran objektif yang harus dicapai dalam program. Dalam menjalankan peran dan fungsinya, Manajer Trainer dibantu oleh Departemen Training yang bertugas sebagai fasilitator. Ada juga Departemen Human Capital yang bertugas sebagai *counselor* dimana membantu para trainee mengatasi hambatan serta mendiskusikan permasalahan yang terjadi untuk mencari solusi terbaiknya.

Sedangkan penanggung jawab trainee di lapangan ataupun di cabang adalah Vice President Region West dan East yang berperan sebagai pengamat. Senior Manager dan Region Manager berperan sebagai penasihat dan guru di mana mendukung para trainee untuk memahami dan menjalankan tugasnya. Dan selanjutnya Branch Superior berperan sebagai mentor dan role model bagi para peserta trainee dalam melakukan strategi penjualan dan operasional di masing-masing area. Jika dilihat dari struktural yang ada, seharusnya komunikasi interaksi yang berjalan dalam program MT sudah meliputi seluruh lapisan dalam perusahaan Biznet Networks. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan ketidakefektifan komunikasi yang berjalan disebabkan tidak adanya pemahaman yang sama terkait dengan program manajemen trainee.

Dalam gaya komunikasi kepemimpinan direktif, idealnya pemimpin menggunakannya untuk menjelaskan tugas yang diberikan, bagaimana cara menyelesaikan suatu masalah, serta mengkomunikasikan harapan, dan waktu untuk pengerjaan tugas tersebut. Di perusahaan Biznet, Manajer Training Angga Julian Maulana menggunakan gaya komunikasi direktif:

“Di kondisi tertentu ketika memang ada anggota tim atau kondisi yang membutuhkan saya berubah peran menjadi direktif. Kalau saya biasanya di bagian supportingnya karena bagi saya memimpin bukan kita punya satu gaya dan tim kita yang harus mengikuti gayanya kita, tetapi bagaimana kita yang harus menyesuaikan dengan segala kondisi yang mungkin berubah.”

Berdasarkan uraian di atas, manager trainer menggunakan gaya komunikasi direktif dalam kondisi tertentu dan jika dibutuhkan. Gaya komunikasi direktif yang dilakukan oleh Angga Julian, selaku manajer training muncul dalam bentuk penugasan-penugasan langsung kepada bawahannya. Biasanya dilaksanakan melalui rapat-rapat formal maupun informal yang dilaksanakan, atau *direct* langsung ke bawahan secara personal. Bentuk pesan arahnya tergantung siapa yang menerima pesannya. Jika audiensnya adalah para trainer, biasanya bentuk-bentuk komunikasi direktif seperti arahan kepada cabang dalam rangka melakukan pendampingan kepada para trainee, perintah untuk melakukan report setelah para trainer dari lapangan, serta perintah-perintah berbentuk tugas lainnya. Sedangkan untuk para trainee, biasanya lebih bersifat spesifik ke masing-masing trainee-nya itu sendiri. Dalam hal ini, pesan langsung yang disampaikan seperti performa yang kurang ketika di lapangan, perintah agar para trainee lebih perform, dan sebagainya, yang pada intinya secara general berkaitan juga dengan tugas-tugas mereka sebagai trainee dalam program tersebut.

Namun demikian, gaya komunikasi kepemimpinan direktif tidak memberikan ruang untuk melakukan diskusi, sehingga tidak tercipta budaya kerja yang partisipatif. Penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan *directive* mengorbankan adaptabilitas (Nel, 2014). Meskipun kepemimpinan direktif unggul dalam hal efisiensi, tetapi mereka kurang dalam hal kreativitas (Li, Liu, & Luo, 2018). Amri, trainer sekaligus supervisor training, menjelaskan kepada peneliti terkait dengan gaya komunikasi manager dalam interaksinya dengan trainee, sebagai berikut:

“...Gaya komunikasi manager trainer kepada para MT menggunakan gaya *directive* dimana trainer cenderung memberikan arahan dan perintah langsung. Jika MT ingin berdiskusi mengenai

permasalahan yang ditemui di lapangan, manajer cenderung langsung memberikan arahan dan solusi yang harus dikerjakan oleh MT.”

Dalam pandangannya, selama program MT berlangsung, kerap terlihat situasi dimana manajer memberikan arahan-arahan kepada para trainee atau MT. Namun, yang mereka butuhkan adalah diskusi dengan manajer. Manajer seolah tidak mau peduli dengan apa yang menjadi pikiran para trainee dan juga tidak pula menerima apa pendapat dari para MT. Padahal, pemimpin perlu menyediakan kesempatan bagi anggota untuk mempengaruhi proses pengambilan keputusan (Buengeler, Homan, & Voelpel, 2016). Kecenderungan yang terlihat adalah ketika para MT mencoba untuk mengajaknya dalam situasi diskusi, yang terjadi manajer malah memberikan arahan-arahan bahkan menjurus ke perintah. Arahan dan instruksi tersebut tidak memperhitungkan situasi atau tujuan dari sebuah masalah yang sedang dihadapi bawahan.

Terkait gaya komunikasi partisipatif, gaya ini tidak muncul dalam interaksi antara manager training dengan *trainee*. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Nengsih, salah seorang *trainee* dalam sesi FGD dengan peneliti, seperti berikut: *“Menanyakan kendala lalu menanyakan solusinya seperti apa, ketika dijawab tetap jawabannya harus mengikuti statement dia.”* Hasil temuan tersebut konsisten dengan analisis terkait gaya komunikasi direktif di atas. Manajer Trainer cenderung memaksakan kehendak dan keinginannya. Jikapun ada situasi rapat yang diprakarsai oleh dirinya sendiri, di mana para peserta rapat dipersilahkan untuk menyampaikan pendapat atau pandangannya, Pandangan manager tetap yang akan digunakan sebagai keputusan rapat untuk kemudian diimplementasikan. Dengan kata lain, rapat yang seolah-olah diatur untuk menunjukkan dirinya sebagai pemimpin yang mengajak partisipasi aktif bawahannya, hanyalah forum normatif. Pada akhirnya keputusan tetap merujuk pada pendapat manajer.

Pendekatan seperti ini mendekati gaya kepemimpinan otoriter, di mana peran pemimpin sangat dominan. Ini yang membuat para *trainee* enggan untuk menunjukkan emosi atau mengeluarkan perspektifnya. Implikasinya adalah adanya kelelahan secara emosional dan performa tim yang kurang (Chiang, Chen, Liu, Akutsu, & Wang, 2021). Suni, Salah satu trainer technovillage, juga menjelaskan bahwa interaksi komunikasi yang terjadi antara manager dengan trainer pun tidak berjalan secara partisipatif. Dia mengatakan:

“.... dari pantauan saya terjadi banyak drama juga karena memang di batch satu ini banyak kendalanya dipegang leader juga. Jadi memang komunikasinya lebih ke leader dan komentarnya juga banyak dari dia... tetapi dari kita sebagai trainer yang lain juga tidak membahas di point tersebut.”

Dari pendapat trainer tersebut, dapat disimpulkan bahwa manager sebagai pimpinan divisi training dan sekaligus pimpinan program MT itu, tidak melibatkan trainernya dalam kegiatan terkait dengan program MT batch satu. Artinya, manager tidak menjalankan gaya komunikasi partisipatif. Manager selaku pimpinan biasanya mengambil alih sendiri komunikasi dengan para trainee.

Di sisi lain, penerapan komunikasi partisipatif yang dilakukan oleh karyawan kerap tidak pada tempatnya. Rapat atau forum diskusi yang biasanya diadakan oleh divisi training setiap minggunya, sesungguhnya adalah media untuk memberikan ruang partisipatif bagi bawannya untuk memberikan pandangan-pandangan mereka. Secara factual memang, situasi itu tercipta. Namun, dalam pengambilan keputusan, manager lebih condong kepada apa yang dipikirkannya. Di sini dapat diasumsikan bahwa rapat-rapat tersebut kadang hanya bersifat seremonial atau normative saja karena pada dasarnya manager sudah memiliki pendapat atau keputusan atas masalah yang sedang dibahas. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi partisipatif yang dilakukan oleh manager hanya bertujuan seremonial atau normative semata.

Melengkapi pandangan trainer di atas, supervisor training Bernama Amri, yang juga kerap bertindak sebagai trainer dalam program MT tersebut juga mengungkapkan kegundahannya terkait dengan peran manager yang terlalu dominan di segala lini. Peran yang dominan tersebut kemudian muncul dari gaya komunikasi yang tidak memberikan ruang bagi dirinya untuk berpartisipasi terlalu jauh. Dalam FGD tersebut, narasumber mengungkapkan pandangannya sebagai berikut:

“...waktu itu adalah masalah gaya komunikasi yang kurang tepat aja dimana manager yang lebih dominan dan bahkan saya pribadi juga tidak banyak terlibat ya termasuk juga teman2 trainer yang lain.”

Berbeda dengan manager trainer, interaksi yang terjadi antara trainer dengan trainee berlangsung secara partisipatif. Hafiz, salah satu trainer mengungkapkan:

“...interaksinya intens, tetapi memang ada beberapa orang terutama mentee saya susah dibilangin karena mungkin terlalu polos karena mungkin fresh graduate.. Sejujurnya, kita sudah sering diskusi, saya juga sering kasih arahan ini mungkin akan terjadi lho kalo kamu lakukan seperti ini dan itu. Diapun sadar sebenarnya dan dia mengakui kepolosan dia dalam tanda kutip karena mungkin dia baru pertama kali kerja.”

Dari pernyataan trainer tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam komunikasinya dengan trainee (mente) yang dilatihnya, Hafiz berupaya membangun komunikasi partisipatif melalui diskusi dengan trainee. Meski terdapat kendala dalam interaksinya dengan trainee tersebut namun intensitas diskusi kerap dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa trainer (sebagai pelatih adalah pemimpin dalam level program training) menjalankan bentuk gaya komunikasi kepemimpinan partisipatif.

Amri selaku Supervisor Program Training juga memvalidasi pernyataan Hafiz. Dia pun juga menjelaskan perbedaan antara gaya komunikasi manager, trainer, dan trainee:

“Gaya komunikasi manager trainer kepada para MT menggunakan gaya directive di mana manager trainer cenderung memberikan arahan dan perintah langsung. Jika MT ingin berdiskusi mengenai permasalahan yang ditemui di lapangan, manager cenderung langsung memberikan arahan dan solusi yang harus dikerjakan oleh MT. Sedangkan gaya komunikasi trainer lebih ke gaya supportif dimana trainer lebih banyak menggali permasalahan dengan gaya coaching tapi sayangnya interaksi komunikasinya tidak berjalan.”

Hasil akhir dari program MT ini cenderung tidak optimal karena masih terdapat kekurangan di berbagai sisi. Dinda, salah satu *trainee*, menjelaskan salah satu aspek yang menjadi kekurangan programnya:

“Para mentee sudah turun langsung di masing-masing branch dan menghadapi permasalahan branch yang berbeda-beda, namun pada hakikatnya MT belum sepenuhnya tahu akan seluk beluk di perusahaan.”

Dari pendapat tersebut, hasil akhirnya adalah MT belum mendapatkan hal yang penting, yakni seluk-beluk perusahaan. Sebagai karyawan baru, mengetahui seluk-beluk perusahaan merupakan hal yang wajib diketahui, sehingga mereka bisa bekerja dengan optimal dan membuat keputusan sesuai *value* perusahaan. Kekurangan yang lebih mendetail diungkapkan oleh Panji, *trainee* lainnya yang mengikuti program MT. Dia mengatakan:

“Dari sisi yang aku rasakan, tidak ada coaching dan tidak ada mentoring ke trainer karena ketika salah tidak ada solusi yang dihasilkan atau mengarahkan pola pikirnya untuk menyelesaikan masalah. Jika dari tim training tidak dapat gambaran apa-apa, aku ikuti saja operasional branch tanpa tahu salah atau tidak. Jadi, aku tidak bisa memikirkan improvisasi dan lain-lain.”

Para trainer juga kesulitan dengan program MT ini. Hafiz, selaku trainer mengatakan bahwa dirinya dengan para trainer yang lain tidak dilibatkan dalam program tersebut:

“Hambatan komunikasinya adalah berupa kita diputus kontak mulai dari program-program yang ada, agenda-agenda yang ada kita minim banget pake banget ya, jadi mungkin gak ada komunikasi disitu jadinya. yang kedua secara WAG kita dikeluarkan, hanya dihandel satu orang aja, jadi ginilah gak ada jalur komunikasinya karena hambatan itu dihambat gitu gak ada komunikasi gak bisa komunikasi...kalo batch 2 hambatannya berupa karena kita dilibatkan di tengah jalan dan itu udah mau abis juga program MTnya, sehingga kita lumayan kelabakan dengan apa yang harus kita lakukan karena minim pengalaman atau bahkan gak ada pengetahuan pengalaman tentang MT di batch 1 karena itu tidak diikutsertakan.”

Angga, manajer trainer, mengungkapkan banyak hal tentang program MT:

*“Jadi untuk program MT ini berangkatnya bukan dari kebutuhan personal dan departemen, melainkan kebutuhan organisasi, yaitu langsung dari presiden direktur. Kita melihat ketika pertumbuhan organisasi itu cukup masif. Kita membuka banyak kantor perwakilan kita di banyak regional kita. Selalu ada tantangan baru bagi leader kantor cabang kita untuk bisa diputar di regional lain untuk mengembangkan kompetensinya. Pada saat proses yang demikian yang membutuhkan adanya banyak kandidat pemimpin di dalam organisasi, ternyata kondisi yang ada tidak bisa mengimbangi pertumbuhan organisasi yang massif tersebut. Jadi bakat-bakat yang ada di internal ataupun kandidat eksternal yang dicari untuk mengisi posisi-posisi tersebut nampaknya kurang optimal karena memang pemetaan kantong kepemimpinan belum ada selama ini karena belum ada program khususnya. Pada akhirnya, muncul inisiatif dari top manajemen bahwasanya dengan kondisi tersebut, kita perlu membuat program baru terkait calon leader tersebut yaitu *management trainee*.”*

Dari beberapa pendapat tersebut, belum ada kejelasan antara ekspektasi dan realita dari program MT ini. Ada permasalahan komunikasi yang harus diselesaikan dari program MT: untuk siapa programnya? Output jelasnya seperti apa? Ekspektasi jangka panjangnya apa?

Dengan memperjelas tiga hal itu, bisa membantu memperlancar pelaksanaan MT dari banyak aspek dan meminimalisir permasalahan komunikasi.

Tabel 3: Hasil Analisis Penelitian Elemen Teori Path Goal Antara Manager Trainer, Trainer, Trainee

Gaya kepemimpinan	Hasil
Direktif	Dilakukan namun tidak sesuai dengan situasi yang dihadapi trainee. Salah satu trainee menyatakan ketika ada kendala dan membutuhkan peran pemimpin untuk memberikan arahan dan membantu meminimalisir hambatan peran direktif tidak dilakukan oleh pemimpin.
Partisipatif	Pemimpin melibatkan trainee untuk mencari solusi bersama ketika ada kendala namun terkait dengan keputusannya hanya sepihak yaitu dari pemimpin saja.
Suportif	Pemimpin mengaku gaya kepemimpinan utama yang dijalankan adalah suportif terutama dalam situasi normal.
Fokus Orientasi	Sering terjadi perbandingan dalam penilaian, adanya diskriminatif menurut trainee, adanya judgemental .
Karakteristik Bawahan	Hasil
Locus Control	Dalam program manajemen trainee, locus control yang dimiliki merupakan gabungan yaitu internal dan eksternal dimana beberapa trainee merasa kurangnya arahan dan bimbingan, dan beberapa trainee merasa didikte dan komunikasi yang berjalan hanya satu arah.
Pengalaman	Trainee memahami konsep program management trainee di perusahaan dan merasa adanya perbedaan dalam program management trainee di Biznet Networks
Kemampuan	Trainee memiliki basic leadership dan mampu mengembangkan serta mengimplementasikan melalui program management trainee di Binzet Networks.
Faktor Lingkungan	Hasil
Struktur tugas	Trainee memahami Business process perusahaan melalui tiga fase utama terkait Branch: operation, sales, dan project assignment. Namun terkait tugas yang ada lebih ke sisi sales.
Sistem wewenang formal	Selain Department Training, orang-orang di Branch seperti supervisor branch, regional officer, senior manager, dan staff branch.
Tim kerja	Trainee dianggap mata-mata di branch, trainee dianggap tidak jelas kerjanya. Dan terdapat intrik-intrik politik memanfaatkan trainee di Branch.
Tujuan	Hasil
Kinerja	Trainee dapat menyelesaikan tugas dan objektivitasnya selama 10 sampai 12 bulan, dinyatakan lulus dan menjadi leader branch.

Motivasi	Program fast track sehingga bisa menjadi leader branch
----------	--

Dari tabel 2 tersebut, dapat dijelaskan bahwa terkait gaya komunikasi kepemimpinan di dalam program MT di Biznet, manager selaku pimpinan cenderung menggunakan pendekatan direktif, terutama saat berinteraksi dengan para trainee. Namun, pada situasi tertentu, manager juga tidak menjalankan peran ini ketika trainee meminta arahan darinya. Begitupun dalam interaksinya dengan para trainer, manager training cenderung menggunakan gaya komunikasi deriktif.

Berikutnya, komunikasi kepemimpinan dengan tipe partisipatif hanya muncul ketika manager mengundang para trainer atau trainee membahas sesuatu masalah, terkait dengan program MT tersebut. Namun, dalam sesi terkait dengan pengambilan keputusan, manager cenderung lebih mngutamakan apa yang menjadi pikirannya. Dalam artian yang sederhana, manager tidak terlalu peduli pendapat atau saran-saran yang dimunculkan oleh para trainee dan trainer saat rapat. Meski diskusi berjalan dengan dinamis, keputusan akhirnya tetap mengikuti apa yang dikehendaki oleh manager itu sendiri.

Manajer sendiri, mengklaim diri sebagai tipikal pemimpin dengan gaya suportif. Angga, selaku manajer training mengatakan bahwa:

“...kalau saya secara umum lebih kepada supportif leadership yaitu memberikan support ketika anggota tim membutuhkan apapun yang mereka butuhkan di dalam masalah atau pemaksimalan target kerja mereka masing-masing. Tetapi di kondisi tertentu, ketika memang ada anggota tim atau kondisi yang membutuhkan, saya berubah peran menjadi directing, menjadi coaching, delegate coaching.”

Komunikasi yang diproduksinya diarahkan untuk memberikan dukungan kepada anak buahnya agar mencapai kinerja seperti yang mereka harapkan. Kepemimpin suportif yang juga muncul melalui gaya komunikasi dengan pendekatan suportif ini muncul terutama dalam situasi normal. Namun demikian, berdasarkan pernyataan *trainer* selaku anak buah, gaya komunikasi kepemimpinannya lebih bersifat mengarahkan.

Dalam satu penelitian, budaya organisasi suportif, kepemimpinan direktif dan kepemimpinan partisipatif-suportif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal, 2017). Namun, menurut penulis, apabila itu diimbangi dengan budaya kerja atau organisasi yang baik dan komunikasi yang partisipatif, kepemimpinan direktif tidak bisa menunjukkan potensi maksimalnya. Hal ini karena keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kompetensi pemimpinnya dan budaya organisasi yang diciptakan oleh pemimpin (Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2016). Terlebih, budaya yang dikontrol ketat memiliki efek buruk (Chang & Lin, 2015).

Oleh karena itu, peran kepemimpinan dan bagaimana cara pemimpin mengkomunikasikan segala hal itu berdampak besar. Mereka perlu membangkitkan upaya pengikut mereka dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu pengikut untuk pengembangan

(Long, Yusof, Kowang, & Heng, 2014). Beberapa peneliti telah menunjukkan bahwa komunikasi nonverbal, kepemimpinan komunikasi interpersonal, dan iklim komunikasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk motivasi kerja karyawan (Ramadanty & Martinus, 2016).

Sementara gaya komunikasi berfokus pada tujuan dilakukan oleh manager melalui pendekatan yang disebutnya “membenturkan, membentuk, menjadi terbentuk”. Hal ini diungkapkan oleh Angga selaku manajer training. Dia mengatakan:

“Leadership lewat dari terbentur, terbentur, lalu terbentuk. Jadi segala hal yang menjadi kesulitan mereka baik tidak ada bimbingan dari leader yang ada di regional tersebut. Adanya himpitan kepetingan yang mereka hadapi, beban yang terlalu besar kepada mereka, adanya intrik-intrik politik yang pada akhirnya mereka sudah mulai terlibat di dalamnya lalu pada akhirnya ada kondisi-kondisi yang ideal, ada yang baik, dan ada yang buruk dan pada akhirnya mereka bisa tidak menjalankan integritas mereka, mereka bisa gak dengan segala problem yang ada mereka bisa tidak dengan selalu menanjak.”

Pola pikir tersebut merupakan hal yang lumrah bahwa memang pemimpin dibentuk karena tantangan. Akan tetapi, kita perlu kembali lagi bahwa ada banyak faktor yang dapat membentuk kepemimpinan seseorang, terutama budaya organisasi. Budaya organisasi erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan dampak tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui mediasi komitmen organisasi karyawan; tingkat dampak tidak langsung secara signifikan lebih besar daripada dampak langsung (Nikpour, 2017). Selain itu, ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan (memimpin organisasi, memimpin orang dan memimpin diri sendiri), kepercayaan, manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi (Koohang, Paliszkievicz, & Goluchowski, 2017).

Dari data di atas, gaya komunikasi yang terjadi tidakimbang antara komunikasi direktif dengan suportif dan partisipatif. Selain itu, penerapannya lebih kepada formalitas belaka, sehingga tidak tepat dalam penggunaannya. Ditambah lagi, para *trainer* tidak diberikan arahan yang cukup dari manajernya. Hal ini berdampak kepada *trainee*. Mereka tidak terfasilitasi dengan baik dalam mengikuti program MT karena manajer trainer lebih banyak menggunakan gaya direktif. Dampak lain juga dirasakan oleh *trainee* kurangnya penjelasan terkait ukuran penilaian pada program dan hal itu juga tidak dijelaskan secara detail di awal.

Simpulan / Conclusion

Path Goal Theory dalam program MT di Biznet tidak terapkan dengan baik. Manajer sebagai pemimpin dalam program sekaligus pimpinan departemen tidak terlihat menerapkan proses atau tahapan dalam teori itu. Sebagaimana disebutkan bahwa dalam teori tersebut, tahapan awal yang perlu dilakukan oleh seorang pimpinan adalah menjelaskan tujuan dari pelaksanaan program. Berdasarkan temuan penelitian ini, tahapan tersebut tidak dilakukan pada saat program ini mulai berjalan di angkatan pertama. Sebagaimana pengakuan para narasumber dalam sesi FGD, tidak tampak bahwa manager menjelaskan terkait leader-leader seperti apa

dan untuk urusan apa yang akan disiapkan melalui program ini. Ketiadaan informasi tersebut juga ditambah dengan ketiadaan silabus atau materi yang bisa menjadi rujukan para peserta trainee.

Selain itu, gaya komunikasi yang dominan diterapkan manajer trainer kepada *trainer* dan *trainee* adalah komunikasi direktif, di mana kurang terbuka ruang-ruang diskusi untuk keputusan yang lebih baik. Sebaliknya, para *trainer* menerapkan gaya komunikasi yang partisipatif dan suportif kepada para peserta MT. Hambatan komunikasi yang terjadi antara manajer trainer, trainer, dan trainee pada Program Management Trainee di Biznet Networks lebih kepada penggunaan gaya komunikasi manajer trainer yang tidak sejalan dengan karakteristik trainee dan trainer (pengalaman dan kemampuan trainer serta trainee). Faktor lingkungan trainer dan trainee juga cenderung tidak diperdulikan oleh manajer trainer saat berkomunikasi dengan mereka.

DAFTAR PUSTAKA / REFERENCES

- Almatrooshi, B., Singh, S., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(6), 844-859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, *12*(2), 163-188.
- Azizah, S. N. (2021). Gaya Kepemimpinan Path Goal Theory dan Produktivitas Pamong Desa. *Jurnal E-Bis*, *5*(1), 100-114. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.460>.
- Buengeler, C., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2016). The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(8), 1224-1245. <https://doi.org/10.1002/job.2101>.
- Chang, C. L.-h., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, *19*(3), 433-455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>.
- Chiang, J. T.-J., Chen, X.-P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2021). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, *74*(7), 1082-1111. <https://doi.org/10.1177/0018726720908649>.
- Darmawan, D., & Mauliddia, R. (2017). Proses Pelaksanaan Management Trainee (MT) pada PT. Trakindo Utama Jakarta. *Jurnal Lentera Bisnis*, *2*(1), 38-49.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *18*(1).
- Hunter, W. C., Chung, N., Gretzel, U., & Koo, C. (2015). Constructivist research in smart tourism. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, *25*(1), 105-120.
- Koohang, A., Paliszkiwicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, *117*(3), 521-537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>.

- Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 645-664.
- Long, C. S., Yusof, W. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Nel, P. (2014). The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970-1985.
- Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications
- Putranti, R. D. (2016). Pengembangan Model Kepemimpinan Path Goal Pada Supervisor Garment Dalam Mengelola Turnover Intention Di Kecamatan Klari Kabupaten Karawang. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 31(1).
- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational Communication: Communication and Motivation in The Workplace. *Humaniora*, 7(1), 77-86. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v7i1.3490>.
- Sembiring, J. H., & Prasetyo, A. P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Biznet Networks. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 263-272. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i4.100>.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>.
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker, & U. K. Bindl, *Proactivity at Work* (pp. 95-122). New York: Routledge.
- Widya, W., Arwin, A., Yuliana, Y., Ciamas, E. S., & Siahaan, R. F. B. (2021, November). Analisis Motivasi Karyawan di PT Citra Kesawan Selaras Medan. In Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI) (Vol. 3, No. 1, pp. 491-495).
- Yin, Robert K.. 2014. *Case Study Research Design And Methods (5th edition)*. London: Dage Publication.