KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN PERUSAHAAN BROKER PROPERTY DALAM MEMBANGUN LOYALITAS MARKETING ASSOCIATE

Eulis Anisah, Iwan Sukoco, Tety Adyawanti

Abstrak

Membangun dan memelihara loyalitas marketing associate (MA) pada perusahaan broker property merupakan kendala yang umum dihadapi, termasuk pada Sinergis Property Consultant (SINPROCO) Bandung. Besarnya persingan di antara perusahaan sejenis serta sistem kerjanya memberikan peluang besar para MA untuk secara bebas berpindah tempat kerja, atau mendirikan perusahaan sendiri. Padahal tujuan perusahaan tidak akan tercapai dengan baik tanpa loyalitas MA. Maka dibutuhkan kepemimpinan yang efektif yang dapat membangun dan memelihara loyalitas MA. Melalui kegiatan-kegiatan yang diterapkan oleh kepemimpinan pada SINPROCO Bandung, yaitu: membangun kesamaan persepsi antara perusahaan dengan MA melalui sosialisasi nilai-nilai perusahaan, pembenahan aspek kelembagaan, membangun komunikasi internal dan memberikan perhatian terhadap aspek pekerjaan MA, maka upaya untuk membangun dan memelihara loyalitas MA dapat terkomunikasikan, meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan loyalitas ideal yang diharapkan.

Kata Kunci: Komunikasi internal, kepemimpinan, loyalitas

A. Pendahuluan

Karyawan merupakan salah satu komponen penting bagi kesuksesan perusahaan. Karena itu, pimpinan perusahaan seringkali memandang bahwa karyawan sebagai publik nomor satu atau sebagai asset organisasi paling penting (Cutlip, Center, Broom, 2009: 11).

Karyawan yang berkualitas dan professional merupakan tumpuan bagi pencapaian target perusahaan dan sebagai kunci utama dalam pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Namun demikian, perusahaan sering menghadapi kendala tentang bagaimana mempertahankan karyawan agar tetap memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sebab tanpa ditunjang oleh loyalitas karyawan tujuan perusahaan tidaka akan tercapai dengan baik.

Salah satu perusahaan yang memiliki persoalan serius tentang loyalitas karyawan adalah perusahaan broker properti. Perusahaan broker properti telah tumbuh menjamur di Indonesia, baik yang berupa agen dari perusahaan broker luar negeri seperti Era Indonesia, Ray White, Century 21, Raine & Home, LJ Hooker, Coldwell Banker, Roy Weston, Marvin Reeves dan Professional, maupun broker domestik yang salah satunya adalah broker properti Sinergis Property Consultant Bandung yang kemudian disingkat menjadi SINPROCO Bandung.

SINPROCO Bandung dibentuk pada pertengahan tahun 2007. Pada awal tahun 2008 terjadi persoalan serius pada perusahaan ini yaitu krisis loyalitas karyawan- atau dalam perusahaan broker properti dikenal dengan istilah *marketing associate* (MA). Ketika itu MA yang baru terbentuk hampir setengahnya tidak aktif dan sebanyak tiga dari MA yang produktif memisahkan diri dengan membangun perusahaan baru. Hal ini terjadi karena peranan kepemimpinan belum diterapkan dengan baik, serta perusahaan masih dipandang baru ditengah persaingan dengan perusahaan lain yang sudah mapan dan terkenal. Disamping itu, sistem kekaryawanan yang lepas (tidak terlalu mengikat) juga rawan terhadap terganggunya loyalitas MA, tidak jarang mereka pindah ke perusahaan broker properti yang lain, atau seperti telah disebutkan di atas mereka mendirikan perusahaan broker properti sendiri. Puncak krisis melahirkan perombakan dan penataan baru struktur perusahaan. Struktur baru ini dikomandani oleh direktur baru yaitu Dudi Runadi, M.Si.

Oleh karena itu untuk membangun loyalitas karyawan dibutuhkan suatu kepemimpinan yang efektif. Menurut Saefullah (2010: 123) kepemimpinan yang efektif adalah:"kepemimpinan yang mampu mewujudkan keteraturan dan ketertiban sekaligus keseimbangan serta kejelasan arah dalam suatu organisasi atau tatanan masyarakat tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan".

Pemahaman terhadap komunikasi kepemimpinan dilihat melalui peran penting kepemimpinan yang salah satu diantaranya adalah untuk mengkomunikasikan visi organisasi kepada seluruh komponen organisasi tersebut. Hal ini tidak terlepas dari pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi. Menurut Edwin Locke (dalam Siagian, 2009: 110-111) motivasi untuk mencapai tujuan adalah "keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, tujuan pribadi para anggota organisasi ikut pula tercapai". Harapan tercapainya tujuan pribadi inilah yang menimbulkan

motivasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahannya adalah berkaitan dengan bagaimana komunikasi internal kepemimpinan yang diterapkan pada *broker property* SINPROCO Bandung dalam membangun loyalitas *Marketing Associate* (MA).

B. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana bentuk kegiatan komunikasi internal kepemimpinan broker properti SINPROCO Bandung dalam upaya membangun loyalitas MA.
2. Untuk mengetahui gambaran loyalitas MA terhadap perusahaan broker properti SINPROCO Bandung.

C. Kerangka Teoritis

Faktor yang menunjang agar kepemimpinan berjalan dengan efektif diantaranya dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan teori, model atau gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi. Sebagaimana pendapat Rivai dan Mulyadi (2010:7) yang mengemukakan bahwa salah satu teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan (efektivitas) kepemimpinan adalah teori sifat. Teori ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin, yaitu intelegensia (para pemimpin lebih pintar daripada pengikutnya), kepribadian (kesiagaan, keaslian, integritas pribadi dan percaya diri).

Teori lainnya berkaitan dengan kebutuhan-kebutahan yang ada pada diri manusia yang menimbulkan motivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, yaitu kebutuhan untuk berprestasi seperti yang disampaikan Mc.Clelland (dalam Sedarmayanti, 2009: 67), bahwa manusia dengan kebutuhan untuk berprestasi tinggi mempunyai motivasi yang kuat terhadap pekerjaan yang menantang (*challenging*) dan bersaing (*competitive*). McClelland juga memperhitungkan faktor latar belakang dan kelas sosial dimana ia berada sebagai faktor yang menentukan tingkat kebutuhan untuk berpreastasi.

Selanjutnya yang berkaitan dengan konsep loyalitas, Steers & Porter (1983) berpendapat bahwa pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauhmana seorang karyawan mengidentifikasikan tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya. Kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

D. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang menghasilkan data deskriptif. Maka penelitian ini hendak mendiskripsikan dan menganalisis data temuan secara mendalam tentang bentuk kegiatan komunikasi kepemimpinana broker properti SINPROCO Bandung dalam membenagun loyalitas MA, serta gambaran loyalitas MA terhadap broker properti SINPROCO Bandung,

setelah adanya pembenahan di berbagai kegiatan yang dilakukan kepemimpinan SINPROCO Bandung.

Mempertimbangkan beberapa karakteristik dari subjek, maka pada penelitian ini terdapat empat unsur yang terpilih sebagai subjek penelitian, yaitu: 1) Direktur broker properti SINPROCO Bandung; 2) satu orang Koordinator Pelatihan dan Motivasi MA; 3) empat orang Leader MA; dan 4) lima orang MA. Dengan demikian subjek penelitiannya berjumlah sebelas orang.

Penelitian ini menggunakan 3 teknik pengumpulan data, yaitu melalui:

1. Pengamatan, dengan fokus pengamatan bentuk kegiatan komunikasi kepemimpinan pada perusahaan broker property SINPROCO Bandung dalam upaya membangun loyalitas MA; serta gambaran umum tentang loyalitas para MA terhadap broker property SINPROCO Bandung, setelah dilakukan pembenahan di berbagai kegiatan yang dilakukan oleh kepemimpinan broker property SINPROCO Bandung.
2. Wawancara mendalam dengan menggunakan pedoman.
3. Studi dokumen, berupa dokumen pribadi dan dokumen resmi perusahaan. Dokumen pribadi yaitu berupa catatan kerja harian direktur SINPROCO Bandung, para leader MA dan catatan rencana kerja harian para MA itu sendiri. Sedangkan dokumen resmi perusahaan meliputi beberapa dokumen internal perusahaan berupa company profile, foto, pengumuman, instruksi dan tugas pokok organisasi, dokumen perencanaan tahunan perusahaan, leader dan MA, laporan triwulanan dan laporan tahunan perusahaan dan leader, buku panduan pelatihan bagi MA yunior, dan berbagai buku panduan lainnya.

D. Pembahasan

1. Bentuk Kegiatan Komunikasi Kepemimpinan Broker Properti SINPROCO Bandung dalam Membangun Loyalitas MA.

Kepemimpinan SINPROCO Bandung telah melakukan berbagai kegiatan dalam upaya membangun loyalitas MA melalui pendekatan komunikasi internal perusahaan, yaitu membangun kesamaan persepsi antara perusahaan dengan MA, pembenahan aspek kelembagaan, membangun komunikasi internal perusahaan, serta memberikan perhatian terhadap aspek pekerjaan MA.

Dalam membangun persepsi yang sama antara perusahaan dengan MA, SINPROCO Bandung melakukan sosialisasi nilai-nilai perusahaan yang meliputi *commitment, credible, familiar & profitable, professional*. Keempat nilai tersebut ditulis di depan kantor, dipasangnya stand bending di ruangan dan spanduk besar di ruang rapat bertuliskan "Jagalah Kepercayaan Klien", penyampaian oleh pihak manajemen di forum bersama mingguan dan pada pertemuan evaluasi bulanan, triwulanan dan tahunan.

Sosialisasi nilai-nilai perusahaan melahirkan aktualisasi dan personalisasi pada MA. Dengan aktualisasi para MA menterjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam operasional sehari-hari. Dengan personalisasi nilai-nilai tersebut diterima sepenuhnya sehingga menjadi jati diri setiap individu perusahaan. Dengan demikian, nilai-nilai tersebut yang merupakan rangkuman dari landasan moral dan filosofis, menjadi kekuatan

pengikat semua elemen perusahaan serta keunggulan pelayanan terhadap klien.

Dalam penataan aspek kelembagaan, SINPROCO Bandung membenahi struktur organisasi menjadi lebih sederhana, dimana pada tingkat atas kewenangan terpusat pada seorang direktur yang memiliki garis komando langsung kepada *leader*, tetapi di tingkat bawah dikembangkan format desentralisasi dengan dibentuknya kelompok-kelompok kecil. Hal ini memungkinkan interaksi secara langsung terjadi antar semua karyawan. Pengangkatan seorang penanggung jawab dari setiap kelompok akan memudahkan pengawasan terhadap pelaksanaan tujuan yang akan dicapai. Dalam hal ini direktur tidak perlu secara terus menerus mengontrol dan berkomunikasi langsung dengan seluruh karyawan, akan tetapi cukup berkomunikasi dengan para penanggung jawab; dengan demikian efektivitas kepemimpinan akan berjalan dengan baik.

Dalam membangun komunikasi internal, SINPROCO Bandung menyelenggarakan forum regular mingguan, baik forum bersama maupun forum kelompok kecil, serta secara rutin mengadakan evaluasi forum evaluasi bulanan, triwulanan dan tahunan.

Forum regular mingguan merupakan forum bimbingan marketing atau disebut juga forum konsultasi dan sharing mingguan. Karena dalam forum ini para MA akan mendapatkan informasi-informasi penting seperti *hot listing* dan *hot buyer* yang sangat dibutuhkan MA, juga tips-tips segar dan aktual mengenai jurus sukses marketing yang diberikan direktur. Di forum ini juga dikembangkan sharing di antara para MA yang memungkinkan setiap MA mendapatkan solusi alternatif atas berbagai persoalan yang dihadapinya.

Kemudian, kepemimpinan SINPROCO Bandung telah berupaya memberi perhatian pada aspek pekerjaan, diantaranya melalui pengadaan pelatihan , bimbingan marketing regular mingguan, system evaluasi bulanan, triwulanan dan tahunan, penyediaan fasilitas marketing yang memadai, system pembagian fee marketing yang terarah serta pemberian penghargaan yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Melalui pelatihan, karyawan dipersiapkan untuk mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan mampu menanggulangi berbagai kendala yang dihadapi. Bimbingan dan sistem evaluasi merupakan upaya untuk menumbuhkan kepuasan para MA yang pada gilirannya menjadi alasan kuat untuk loyal pada perusahaan. Fasilitas yang disediakan berupa internet, koran, telepon, kemudahan dalam mengajukan biaya talangan untuk promosi, memungkinkan para MA bekerja dengan rasa nyaman dan aman. Pemberian *fee marketing* terarah atau progresif memungkinkan MA terpacu untuk meraih prestasi maksimal sekaligus berusaha untuk tidak terkena sanksi turun prosentase *fee marketing*-nya. Sedangkan adanya pemberian penghargaan merupakan sentuhan asasi untuk lebih meningkatkan produktivitas.

2. Gambaran Loyalitas MA terhadap Broker Properti SINPROCO Bandung.

Gambaran loyalitas MA terhadap perusahaan, dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek peningkatan loyalitas dan aspek penurunan loyalitas. Berkenaan dengan indikasi aspek peningkatan loyalitas terlihat dari penjelasan direktur SINPROCO Bandung bahwa dari jumlah MA yang ada, sejak tahun 2008, rata-rata mereka tetap bertahan di SINPROCO

dan memandang SINPROCO menjadi naungan yang baik untuk memenuhi kebutuhan dan karirnya. Hal ini diperkuat dengan dokumentasi laporan tahunan.

Para MA memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilihat dari pemaksimalan mereka bekerja dalam bentuk kerja lembur, tetap bekerja pada hari libur, bekerja melebihi jam kantor walaupun tidak untuk lembur. Para MA juga memiliki semangat belajar dan mencari solusi atas berbagai persoalan marketing. Di luar itu, telepon seluler mereka terbuka 24 jam untuk melayani kliennya. Kesungguhan MA terlihat dengan makin meningkatnya penghasilan mereka dari tahun ke tahun.

Salah seorang leader MA menilai bekerja di SINPROCO Bandung merupakan naungan terbaik untuk karir dan mata pencahariannya; karena dapat meningkatkan kemampuan dalam hal pemasaraan maupun kepemimpinan, serta memenuhi kebutuhan bahkan meningkatkan penghasilan yang lebih. Hal ini juga dirasakan oleh salah seorang MA senior yang menilai SINPROCO telah memberikan ruang untuk terus memupuk kekuatan diri dalam menggeluti bidang properti.

Salah seorang MA senior lainnya mengakui bahwa wawasan marketingnya bertambah karena kemampuan yang diperbaharui secara berkesinambungan melalui media konsultasi dan sharing, ada kejelasan dalam sistem pembagian fee, fasilitas yang cukup lengkap dan mudah, adanya suasana struktural dan sesama MA yang bersifat kekeluargaan.

Sementara itu yang berkaitan dengan aspek penurunan loyalitas, sebagaimana yang dijelaskan oleh direktur SINPROCO Bandung, bahwa penurunan loyalitas relatif kecil atau masih dalam batas kewajaran. Menurutnya, jika ukurannya adalah perpindahan ke perusahaan lain, banyaknya kegelisahan, dan pemogokan kerja, maka hal itu tidak terjadi di SINPROCO Bandung. Begitu pula dilihat dari penurunan produktivitas, bahwa secara mayoritas produktivitas MA justru meningkat, kecuali terdapat satu atau dua MA baru yang relatif lambat dalam adaptasi. Dalam hal kebolosan, menurutnya, relatif kecil, karena mereka selalu mengemukakan alasannya. Sedangkan para MA yang mengajukan tuntutan memang ada, tapi sejauh ini dinilai masih realistis dan bersifat membangun.

E. Kesimpulan

Bentuk kegiatan komunikasi internal kepemimpinan yang diterapkan pada broker properti SINPROCO Bandung dalam membangun loyalitas MA yang pertama adalah membangun kesamaan persepsi mealui sosialisasi nila-nilai perusahaan; walaupun belum sepenuhnya berfungsi dengan baik, namun para MA rata-rata menilainya positif meskipun implementasinya masih beragam.

Adapun bentuk yang ke dua, relatif efektif untuk terbangunnya loyalitas MA terhadap perusahaan, yaitu berupa kegiatan pembenahan aspek kelembagaan yang dibangun dengan menerapkan struktur organisasi lini sederhana dengan membentuk kelompok-kelompok kecil pada tingkat operasional.

Sedangkan bentuk yang ke tiga, dengan sistem komunikasi yang ada dapat menumbuhkan kepuasan pada para MA, yaitu yang berkaitan dengan kegiatan membangun komunikasi internal perusahaan melalui komunikasi formal

baik vertikal maupun horisontal.

Untuk bentuk yang ke empat, kegiatan dalam upaya memberikan perhatian terhadap aspek pekerjaan MA telah berjalan dengan baik dan relatif telah memenuhi harapan para MA, yaitu melalui pembenahan sistem pelatihan, bimbingan marketing reguler mingguan, sistem evaluasi, penyediaan fasilitas marketing yang memadai, pembagian *fee marketing*, dan pemberian penghargaan bagi MA yang berprestasi.

Adapun mengenai gambaran loyalitas MA terhadap perusahaan dapat dikatakan cukup efektif, walaupun belum sepenuhnya ideal sesuai dengan rujukan. Ini dapat diketahui dari dorongan yang masih kuat untuk tetap menjadi karyawan, bekerja maksimal dan menerima sepenuhnya nilai-nilai perusahaan. Sedangkan penurunan loyalitas bisa dikatakan masih dalam batas yang wajar dalam arti dilihat dari dinamika suatu pekerjaan.

Saran-saran

Ada beberapa poin yang disarankan, yaitu *pertama* lebih mengefektifkan sosialosasi nilai-nilai perusahaan melaui media forum meeting rutin mingguan pada hari Senin dan Rabu, pada kegiatan raker tahunan atau pada kegiatan non-formal dengan pendekatan yang lebih persuasif serta secara periodik dilakukan evaluasi. *Kedua*, perlu melakukan pelatihan berjenjang baik bagi MA pemula melalui pemagangan, maupun MA senior dengan cara membangun jaringan marketing, pelatihan melalui kerjasama dengan pengusaha kelas nasional dan pemerintahan terkait, serta aktif di lingkungan pengurus AREBI.

E. Daftar Pustaka

Cutlip, Scott M., Allen H. Center, Glenn M. Broom. 2009. Effective Public Relations. Jakarta: Kencana.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2010. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.

Saefullah, Aep. 2010. Kiat Menjadi Pemimpin Sukses. Bandung: Pustaka Reka Cipta.

Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

Siagian, Sondang P. 2009. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Rineka Cipta.