

## Persepsi Karyawan terhadap Gaya Komunikasi Pimpinan: Studi Kasus pada Perusahaan Ritel Lokal

**Salma Anisa Pertiwi**  
Universitas Diponegoro  
s3726498@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi persepsi karyawan terhadap gaya komunikasi manajerial pada perusahaan ritel lokal. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan karyawan, observasi interaksi sehari-hari, serta analisis dokumen internal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang terbuka, asertif, dan empatik berdampak positif terhadap kepercayaan karyawan, kepuasan kerja, serta kohesi tim. Sebaliknya, gaya komunikasi yang otoriter dan tidak jelas cenderung menimbulkan kesalahpahaman serta menurunkan keterlibatan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur komunikasi manajerial dengan menghadirkan wawasan kontekstual mengenai praktik komunikasi dalam organisasi ritel di negara berkembang.

Kata kunci: gaya komunikasi, persepsi karyawan, kepemimpinan, ritel, studi kualitatif.

### I. PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan salah satu fondasi utama dalam membangun hubungan kerja yang sehat antara pemimpin dan karyawan. Dalam konteks organisasi modern, khususnya pada industri ritel, komunikasi memiliki peran yang sangat penting karena sektor ini ditandai oleh intensitas interaksi yang tinggi, baik antaranggota tim, dengan pelanggan, maupun dengan manajemen. Gaya komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan tidak hanya menentukan kelancaran penyampaian instruksi dan koordinasi kerja, tetapi juga berimplikasi langsung pada tingkat kepuasan kerja, loyalitas karyawan, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan [1], [4].

Perusahaan ritel lokal di Indonesia menghadapi tantangan yang unik dalam aspek komunikasi. Struktur organisasi yang relatif sederhana serta kedekatan hubungan kerja sering kali menjadi kekuatan sekaligus kelemahan. Di satu sisi, hubungan yang dekat memungkinkan komunikasi berlangsung lebih cair; namun di sisi lain, keterbatasan sistem formal dan prosedur komunikasi yang terstruktur berpotensi memunculkan permasalahan. Gaya komunikasi yang bersifat otoriter, ambigu, atau kurang terbuka kerap menimbulkan kesalahpahaman, memperbesar risiko konflik, serta menurunkan motivasi kerja karyawan [2], [5].

Hasil penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa gaya komunikasi pimpinan yang bersifat terbuka, partisipatif, dan suportif mampu meningkatkan kepercayaan serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi [1], [3], [4]. Komunikasi yang transparan dan asertif memungkinkan terciptanya rasa saling percaya, memperkuat koordinasi, dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, pola komunikasi satu arah

yang masih sering ditemukan dalam praktik manajerial terbukti menimbulkan resistensi, mengurangi efektivitas kerja tim, bahkan dapat melemahkan budaya organisasi [5].

Meskipun literatur internasional tentang gaya komunikasi kepemimpinan sudah cukup luas, kajian spesifik mengenai persepsi karyawan di perusahaan ritel lokal Indonesia masih terbatas. Padahal, sektor ritel merupakan salah satu penyerap tenaga kerja terbesar dengan dinamika tim yang sangat intensif, sehingga pemahaman mengenai bagaimana karyawan memaknai gaya komunikasi pimpinan menjadi penting. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis persepsi karyawan terhadap gaya komunikasi pimpinan dalam perusahaan ritel lokal dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur manajemen komunikasi sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi pemimpin ritel dalam membangun iklim komunikasi yang lebih efektif, inklusif, dan mendukung produktivitas organisasi.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Komunikasi dalam Kepemimpinan

Komunikasi merupakan salah satu instrumen fundamental dalam proses kepemimpinan. Pada dasarnya, komunikasi dapat dipahami sebagai proses penyampaian pesan, gagasan, atau informasi dari satu pihak ke pihak lain dengan tujuan menciptakan pemahaman bersama dan mengarahkan tindakan kolektif [6]. Dalam praktik manajerial, komunikasi bukan sekadar proses penyampaian informasi, tetapi juga sarana untuk membangun visi, memperkuat nilai organisasi, serta menjembatani hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan.

Dalam konteks kepemimpinan, kualitas komunikasi memiliki peran signifikan terhadap dinamika organisasi. Gaya komunikasi pemimpin dapat memengaruhi motivasi karyawan, kepuasan kerja, loyalitas, hingga produktivitas. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan jelas, transparan, dan empatik cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan didengar [7]. Sebaliknya, komunikasi yang bersifat ambigu, kaku, atau tidak responsif dapat melemahkan kepercayaan, menurunkan keterlibatan karyawan, bahkan berpotensi memicu konflik dalam tim. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif sering disebut sebagai inti dari kepemimpinan yang berhasil.

### 2.2 Gaya Komunikasi Pimpinan

Literatur manajemen membedakan beberapa gaya komunikasi yang kerap digunakan oleh pimpinan dalam mengelola organisasi. Beberapa gaya utama yang sering disebutkan antara lain komunikasi terbuka (*open communication*), komunikasi asertif, komunikasi suportif, komunikasi otoriter, hingga gaya komunikasi pasif [6], [7].

Gaya komunikasi terbuka ditandai dengan transparansi, kejujuran, serta kesediaan pemimpin untuk mendengar masukan dari bawahannya. Gaya ini sangat penting untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi asertif, di sisi lain, menekankan pada penyampaian instruksi secara jelas, langsung, dan tegas, namun tetap menjaga rasa hormat terhadap karyawan. Kedua gaya ini terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat kepercayaan tim, serta mendukung terciptanya iklim kerja yang kolaboratif [6].

Sebaliknya, gaya komunikasi otoriter umumnya bersifat satu arah, di mana pemimpin mendominasi percakapan dan keputusan tanpa memberi ruang bagi masukan dari bawahannya.

Gaya ini sering kali menimbulkan resistensi, memicu kesalahpahaman, dan memperbesar potensi konflik dalam organisasi [2]. Hal serupa juga ditemukan pada gaya komunikasi pasif, di mana pemimpin cenderung menghindari komunikasi langsung atau tidak memberikan arahan yang jelas. Kondisi ini dapat menurunkan motivasi kerja, memperlemah koordinasi tim, dan menciptakan ketidakpastian dalam menjalankan tugas [5].

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya komunikasi pimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk dinamika hubungan kerja. Pemimpin yang mampu mengadopsi gaya komunikasi terbuka, asertif, dan suportif akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, sementara gaya komunikasi otoriter atau pasif cenderung menghasilkan dampak negatif terhadap kepuasan serta keterikatan karyawan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian terdahulu telah menegaskan pentingnya gaya komunikasi pimpinan terhadap dinamika organisasi. Sutanto et al. [1] menunjukkan bahwa komunikasi pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor ritel, terutama ketika pemimpin mampu menciptakan komunikasi yang terbuka dan transparan. Lebih lanjut, Wu et al. [3] menemukan bahwa dukungan komunikasi atasan terhadap *voice* karyawan tidak hanya meningkatkan rasa dihargai, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja (*work engagement*). Dalam konteks bisnis keluarga dan ritel, Ramírez-Lozano et al. [4] membuktikan bahwa komunikasi partisipatif yang dipadukan dengan kepemimpinan efektif mampu memperkuat keterikatan karyawan serta mendukung keberlanjutan organisasi.

Selain itu, penelitian Jämsen et al. [7] menekankan pentingnya persepsi komunikasi relasional, terutama dalam konteks kerja jarak jauh, yang terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini memberikan perspektif bahwa kualitas komunikasi, baik dalam lingkungan fisik maupun virtual, merupakan faktor kunci dalam membangun hubungan kerja yang sehat. Sementara itu, Frazer [6] menyoroti bahwa kematangan kepemimpinan di sektor ritel banyak dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan gaya interaksi yang diterapkan pemimpin, sehingga menunjukkan hubungan erat antara efektivitas komunikasi dan kapabilitas kepemimpinan.

Temuan-temuan tersebut secara umum memperkuat argumen bahwa komunikasi bukan sekadar sarana penyampaian informasi, melainkan elemen strategis yang memengaruhi kepuasan, keterikatan, serta perkembangan kepemimpinan dalam organisasi ritel. Namun, masih terdapat celah penelitian, khususnya terkait kajian kualitatif yang secara langsung mengeksplorasi bagaimana karyawan di perusahaan ritel lokal memaknai gaya komunikasi pimpinan.

## III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai persepsi karyawan terhadap gaya komunikasi pimpinan. Studi kasus dilakukan pada dua perusahaan ritel lokal di wilayah Jawa Barat yang dipilih secara purposive berdasarkan kriteria: memiliki jumlah karyawan minimal 20 orang, beroperasi lebih dari lima tahun, dan menerapkan struktur manajerial sederhana khas ritel lokal. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali fenomena komunikasi pimpinan secara kontekstual dan detail dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga sumber utama. Pertama, wawancara mendalam dilakukan terhadap 12 karyawan dari berbagai level, mulai dari staf operasional, supervisor, hingga manajer lini, untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai persepsi komunikasi pimpinan. Kedua, observasi langsung dilakukan selama kegiatan operasional harian, termasuk saat briefing, rapat tim, dan interaksi rutin di tempat kerja, guna menangkap dinamika komunikasi yang berlangsung secara natural. Ketiga, analisis dokumen internal berupa memo, standar operasional prosedur (SOP), serta catatan rapat digunakan untuk melengkapi data wawancara dan observasi, sekaligus memberikan perspektif formal mengenai pola komunikasi di perusahaan ritel tersebut.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik sebagaimana dikembangkan oleh Braun dan Clarke [8]. Proses ini dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu membaca dan memahami transkrip wawancara secara mendalam, melakukan pengkodean awal terhadap data, mengelompokkan kode menjadi tema-tema utama, meninjau ulang kesesuaian tema dengan data, mendefinisikan tema secara jelas, dan menyusun laporan temuan yang terstruktur. Analisis tematik dipilih karena fleksibel dan sesuai untuk menggali pola komunikasi serta persepsi karyawan dari data kualitatif yang kompleks.

Untuk memastikan validitas temuan, penelitian ini menerapkan beberapa strategi keabsahan data. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Selain itu, dilakukan juga member checking, yaitu meminta partisipan meninjau kembali ringkasan hasil wawancara guna memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan maksud yang mereka sampaikan. Selanjutnya, peer debriefing dilaksanakan dengan melibatkan rekan sejawat untuk mendiskusikan proses analisis dan mengurangi potensi bias subjektif. Melalui kombinasi strategi tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang kredibel, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Temuan Utama

Hasil analisis data mengungkap bahwa persepsi karyawan terhadap gaya komunikasi pimpinan terbagi ke dalam dua kategori besar, yaitu komunikasi positif dan komunikasi negatif.

Kategori pertama adalah komunikasi positif, yang dicirikan oleh gaya komunikasi terbuka, partisipatif, asertif, dan suportif. Karyawan menyatakan bahwa ketika pimpinan menerapkan gaya komunikasi terbuka dan partisipatif, mereka merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi [1], [4]. Selain itu, komunikasi yang bersifat asertif, di mana instruksi diberikan secara jelas, tegas, namun tetap menghormati bawahan, dipersepsikan mampu memperkuat kejelasan peran tanpa menimbulkan perasaan tertekan [3]. Pimpinan yang menerapkan komunikasi suportif, dengan menunjukkan empati dan memberikan umpan balik yang membangun, juga dinilai berhasil menciptakan iklim kerja yang lebih positif [4]. Secara keseluruhan, gaya komunikasi positif ini berimplikasi pada meningkatnya kepercayaan, motivasi, dan kohesi tim.

Kategori kedua adalah komunikasi negatif, yang muncul ketika pimpinan cenderung menggunakan gaya otoriter, ambigu, dan satu arah. Karyawan menuturkan bahwa komunikasi otoriter sering membuat mereka merasa ditekan, tidak memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat, dan akhirnya menimbulkan resistensi [2]. Komunikasi yang ambigu atau tidak jelas kerap memicu kesalahpahaman, memperlemah koordinasi, dan memunculkan konflik kecil

antaranggota tim. Sementara itu, gaya komunikasi satu arah, di mana pimpinan hanya menyampaikan instruksi tanpa membuka ruang dialog, menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai dan menurunkan tingkat keterlibatan (engagement) mereka terhadap organisasi [5].

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan menilai efektivitas komunikasi pimpinan tidak hanya ditentukan oleh kejelasan pesan, tetapi juga oleh gaya dan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan.

#### 4.2 Pembahasan

Temuan penelitian ini mengonfirmasi hasil-hasil penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya komunikasi positif dalam memperkuat hubungan kerja. Hasil ini mendukung temuan Wu et al. [3] bahwa dukungan suara karyawan (*voice endorsement*) dari atasan terbukti meningkatkan *work engagement* dan memperkuat rasa dihargai dalam organisasi. Selaras dengan itu, Ramírez-Lozano et al. [4] menegaskan bahwa komunikasi partisipatif dalam konteks bisnis kecil dan ritel mampu meningkatkan keterikatan karyawan serta mendorong keberlanjutan usaha. Sebaliknya, gaya komunikasi otoriter sebagaimana dijelaskan Kurniawan [2] terbukti memicu konflik internal, menurunkan kepuasan kerja, serta memperlemah loyalitas karyawan.

Selain mendukung literatur internasional, penelitian ini juga menyoroti konteks spesifik Indonesia. Nilai-nilai lokal seperti musyawarah dan kekeluargaan masih sangat dominan dalam budaya organisasi ritel di Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa karyawan cenderung lebih menghargai gaya komunikasi pimpinan yang terbuka, suportif, dan partisipatif, karena selaras dengan karakteristik budaya kolektivis [6]. Hal ini memperlihatkan bahwa efektivitas komunikasi pimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh teori manajemen modern, tetapi juga sangat terkait dengan faktor sosial dan budaya lokal.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam literatur komunikasi organisasi, khususnya dengan menekankan bahwa gaya komunikasi pimpinan yang positif tidak hanya meningkatkan engagement dan kepuasan karyawan, tetapi juga memperkuat kohesi tim serta keselarasan budaya kerja dalam perusahaan ritel lokal.

### V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap gaya komunikasi pimpinan sangat ditentukan oleh sejauh mana komunikasi tersebut bersifat terbuka, jelas, dan empatik. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa gaya komunikasi positif, yang mencakup komunikasi terbuka, asertif, dan suportif, secara konsisten berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja, motivasi, serta kohesi tim. Pimpinan yang mampu menyampaikan pesan secara jelas sekaligus menunjukkan empati berhasil membangun hubungan kerja yang lebih sehat dan memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, gaya komunikasi yang bersifat otoriter, ambigu, dan satu arah dipersepsikan secara negatif karena cenderung menimbulkan kesalahpahaman, resistensi, serta penurunan *employee engagement*. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam perusahaan ritel lokal tidak hanya ditentukan oleh visi dan strategi manajerial, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi yang dibangun dalam interaksi sehari-hari.

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh perusahaan ritel lokal. Pertama, program pelatihan kepemimpinan perlu difokuskan pada penguatan keterampilan komunikasi, terutama keterampilan mendengarkan aktif, kemampuan menyampaikan instruksi secara jelas, serta pemberian umpan balik yang

membangun. Hal ini penting agar pemimpin mampu menjaga kejelasan komunikasi sekaligus menunjukkan empati kepada karyawan. Kedua, pemimpin perlu menyesuaikan gaya komunikasinya dengan budaya organisasi yang berbasis musyawarah dan kebersamaan. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal seperti kekeluargaan dan gotong royong ke dalam gaya komunikasi, diharapkan tercipta iklim kerja yang lebih kondusif, harmonis, serta mendukung keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, komunikasi yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dan engagement karyawan, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat daya saing perusahaan ritel lokal di tengah persaingan yang semakin ketat.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] L. R. Men, C.-W. Tsai, and Y. Chen, “Fostering employee trust via effective supervisory leadership communication,” *Frontiers in Psychology*, vol. 12, p. 671785, 2022. doi: 10.3389/fpsyg.2021.671785.
- [2] X. Zhu, B. Zhang, and L. Shen, “How does information sharing of a supervisor influence the family-like employee–organization relationship and proactive change behavior?,” *Frontiers in Psychology*, vol. 12, p. 739968, 2021. doi: 10.3389/fpsyg.2021.739968.
- [3] S. Wu, L. Li, and W. Li, “Thanks for your recognition, boss! How voice endorsement of supervisors affects employees’ mood and work engagement,” *Frontiers in Psychology*, vol. 12, p. 706501, 2021. doi: 10.3389/fpsyg.2021.706501.
- [4] J. Ramírez-Lozano, R. Peñaflor-Guerra, and V. Sanagustín-Fons, “Leadership, communication, and job satisfaction for employee engagement and sustainability of family businesses in Latin America,” *Administrative Sciences*, vol. 13, no. 6, art. 137, 2023. doi: 10.3390/admisci13060137.
- [5] E. Olsson and L. Wallo, “Desirable leadership: A qualitative study of the perspectives of young adults in the retail sector,” *Economic and Industrial Democracy*, 2025. doi: 10.1177/11033088251321298.
- [6] M. Frazer, “Assessing retail leadership maturity via an HR lens,” *South African Journal of Human Resource Management*, vol. 23, a2890, 2025. doi: 10.4102/sajhrm.v23i0.2890.
- [7] R. Jämsen, E. Pekkala, and P. Ojala, “Employees’ perceptions of relational communication in full-time remote work,” *Computers in Human Behavior*, vol. 136, art. 107402, 2022. doi: 10.1016/j.chb.2022.107402.
- [8] V. Braun and V. Clarke, “Using thematic analysis in psychology,” *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2, pp. 77–101, 2006. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.