



GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DALAM MENGEMBANGKAN INOVASI PERUSAHAAN(STUDI MANAGER DIVISI FINANCE PT TAJ LOGISTIK INDONESIA)

Putri Rohana Dewi¹, Budi Suswanto², Anna Nurjanah³

*Putrirohana12@gmail.com¹, budi.suswanto@ibm.ac.id², anna.nurjanah@dosen.undira.ac.id³
Program Studi Ilmu Komunikasi ^{1,2,3}Universitas Dian Nusantara Jakarta¹, Institut Bisnis Muhammadiyah Bekasi², Universitas Dian Nusantara Jakarta³*

ABSTRAK

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan suatu pekerjaan pada perusahaan. Apabila tidak ada komunikasi, karyawan tidak akan mengetahui apa yang sedang dilakukan rekan-rekannya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi dan tidak dapat memberikan instruksi. Seorang pemimpin mempunyai cara dan gaya komunikasi yang berbeda-beda. Gaya komunikasi seorang pimpinan harus sesuai dengan situasi dan kondisi suatu divisi atau perusahaan yang dipimpinnya, sehingga dapat dijadikan alat untuk memotivasi bawahan dan berujung pada peningkatan kinerja dan produktivitas dari bawahannya. Tujuan penelitian ini Untuk Mengetahui Gaya Komunikasi Pimpinan dalam mengembangkan inovasi perusahaan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manager Finance menggunakan gaya komunikasi satu arah (*The Controlling Style*) dan gaya komunikasi dua arah (*The Equalitarian Style*). Gaya komunikasi satu arah sangat sulit untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mengembangkan inovasi perusahaan. Gaya komunikasi dua arah sangat efektif digunakan dalam *Divisi Finance*, komunikasi dua arah akan meningkatkan kinerja karyawan. Manager Finance selalu mengharapkan feedback dari bawahannya. Dan dari feedback inilah yang akan menjadi pertimbangan Manager Finance untuk merealisasikan sistem kerja baru dalam mengembangkan inovasi perusahaan.

Kata kunci: Gaya komunikasi, Pimpinan dan Inovasi

ABSTRACT

Communication has a very important role in carrying out work in a company. If there is no communication, employees will not know what their colleagues are doing, leaders cannot receive information input and cannot give instructions. A leader has different ways and styles of communication. A leader's communication style must be appropriate to the situation and conditions of the division or company he leads, so that it can be used as a tool to motivate subordinates and lead to increased performance and productivity of his subordinates. The purpose of this research is to determine the



communication style of leaders in developing company innovation. This research is qualitative research with a case study approach. Data collection techniques use observation, interviews and documentation studies. The research results show that the Finance Manager uses a one-way communication style (The Controlling Style) and a two-way communication style (The Equalitarian Style). One-way communication style is very difficult to improve employee performance in developing company innovation. The two-way communication style is very effectively used in the Finance Division, two-way communication will improve employee performance. The Finance Manager always expects feedback from his subordinates. And this feedback will be taken into consideration by the Finance Manager to realize a new work system in developing company innovation.

Communication style, Leadership and Innovation

PENDAHULUAN

Inovasi merupakan konsep yang terus berkembang dari waktu ke waktu, hal tersebut ditunjukkan oleh keberhasilan masa sekarang merupakan indikasi dari terwujudnya dampak inovasi. Oleh karena itu, inovasi memberikan dampak besar terhadap kreativitas dan lingkungan di mana inovasi dibuat, baik organisasi maupun individu. Banyak perusahaan dimotivasi untuk inovasi oleh lingkungan luar yang sangat tidak pasti dan kompleks. Untuk organisasi publik, inovasi dapat mencakup perubahan pada sifat dan desain barang dan proses produksi. Ini dapat mencakup pengembangan, penggunaan, dan adaptasi teknologi yang relevan. Jadi, menurut Sartika (2015), ada tiga (tiga) kategori inovasi organisasi: inovasi administrasi, inovasi teknologi, dan inovasi strategi.

Fenomena baru yang ada di PT TAJ Logistik Indonesia ini adalah dengan adanya inovasi baru berupa inovasi teknologi. Dengan adanya inovasi tersebut adanya ketertarikan untuk mengembangkan inovasi perusahaan dengan menggunakan gaya komunikasi pimpinan. Untuk mengimbangi perkembangan inovasi ini membutuhkan peran dari perusahaan tersebut yakni pimpinan divisi finance yang membentuk gaya komunikasi untuk mengatasi resistensi yang mungkin terjadi. Dalam mengembangkan inovasi ini akan mengalami perubahan cara kerja dan budaya perusahaan. Faktor ini yang menentukan bagaimana cara berkomunikasi yang sesuai sehingga maksud dan tujuan tercapai (Lacarcel & Huete, 2023).

Komunikasi pimpinan dalam organisasi dapat diilustrasikan cara-cara spesifik dalam mengembangkan inovasi dalam organisasi. Dikatakan demikian, karena perubahan atau metode baru menuntut cara yang spesifik bagi bawahan, sehingga bawahan mau bekerja sesuai dengan cara baru dengan harapan baru. Oleh karena itu lebih dari sekedar menyampaikan pesan, melainkan mengajak, mematuhi, sampai pada melaksanakan apa yang diinginkan pimpinan. Gaya komunikasi adalah cara tertentu untuk berkomunikasi dalam konteks organisasi. Menurut Liliweri (2011) menyatakan



bahwa dalam rutinitas kehidupan organisasi, pada setiap komunikasi yang ditulis maupun yang diucapkan memiliki arti.

Dalam mengembangkan inovasi perusahaan, tentu memberikan dampak yang besar terhadap kehidupan manusia dan perkembangan tersebut juga membawa perubahan pada peraturan ketenagakerjaan manusia. Dengan majunya inovasi, banyak dikembangkan aplikasi yang memudahkan segala hal, inovasi digital juga dapat meningkatkan efisiensi bagi karyawan dan perusahaan. Menurut (Widyaputri & Sary, 2022), inovasi teknologi memiliki dampak signifikan terhadap budaya kerja dan tempat kerja, memungkinkan tugas dapat diselesaikan lebih efisien dan hambatan yang lebih sedikit.

Namun pada PT TAJ Logistik Indonesia pada *divisi finance* masih terdapat orang yang belum memiliki kemampuan teknologi yang semakin canggih. Khususnya karyawan yang sudah lama bekerja pada perusahaan yang bergerak di bidang logistik ini yang sudah terbiasa dengan budaya kerja lama. Oleh karena itu, pimpinan divisi finance memerlukan gaya komunikasi yang tepat agar karyawan termotivasi dan tidak resistensi terhadap perubahan transformasi sistem kerja dari manual menjadi digital.

Pimpinan adalah individu yang bertanggung jawab atas manajemen dan operasional sebuah divisi atau unit kerja spesifik dalam sebuah organisasi. Mereka memimpin tim atau departemen yang memiliki fungsi atau tugas tertentu, mengawasi kinerja karyawan, mengelola sumber daya, dan memastikan pencapaian target serta tujuan divisisesuai dengan visi dan misi organisasi.

Peran komunikasi diperlihatkan sebagai upaya dalam mempengaruhi untuk memotivasi anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya (Natajaya, Yudana, dan Putra 2013). Dalam komunikasi pimpinan terhadap karyawan harus efektif, jelas dan mudah dimengerti, jika komunikasi kurang efektif mengakibatkan pekerjaan karyawan terabaikan atau pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat dengan waktu yang sudah ditetapkan, kurangnya kuantitas yang ditargetkan, serta kualitas yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan kutipan dari Coll-Rubio & Mico (2020), adapun kode yang dilakukan oleh pimpinan divisi finance pada perusahaan yang bergerak pada bidang logistik ini dimulai dengan membuat surat edaran melalui E-Mail mengenai adanya perencanaan inovasi dan sistem kerja baru. Dan memberikan insight kepada para karyawan dalam perusahaan tentang inovasi yang akan digunakan dan manfaat bagi perusahaan baik di masa sekarang maupun di masa mendatang.

Pemimpin harus mampu memberikan arah dan tujuan yang jelas kepada timnya serta memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan agar tim dapat terus belajar dan berkembang. Dengan cara ini, pemimpin dapat memotivasi timnya untuk terus mencari solusi dan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ciri-ciri pemimpin yang mampu menciptakan inovasi antara lain kemampuan memberikan arah dan tujuan yang jelas kepada timnya, serta kemampuan memberikan dukungan yang diperlukan agar tim terus belajar dan berkembang.

Pemimpin juga mampu menciptakan suasana kerja yang sehat dan positif serta mendorong komunikasi yang efektif dalam tim hal ini sejalan dengan penelitian (Izzati & Mulyana, 2020) bahwa Seorang pimpinan dengan cara kepemimpinan



transformasional harus mampu memberikan pengaruh positif terhadap karyawan perusahaan dan menginspirasi tim untuk berinovasi mencakup dukungan yang diperlukan bagi tim untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mengembangkan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

KAJIAN LITERATUR

Gaya Komunikasi Pimpinan

Berdasarkan kuesioner mengenai gaya komunikasi milik Solomon Marcus pada tahun 1987 yang dikutip dari jurnal “Comparative Study Regarding Communication Styles of The Students”, terdapat empat gaya komunikasi, yaitu: 1). Asertif (*Assertive*). Gaya komunikasi asertif menitikberatkan pada keberanian pemimpin dalam menyatakan pendapat dan perasaannya dengan jelas dan tegas. 2). Pasif (*Passive*). Pemimpin dengan gaya ini akan dinilai kurang menonjol karena cenderung pendiam dan sulit melakukan penolakan. 3). Agresif (*Aggressive*). Berkebalikan dengan pasif, gaya komunikasi ini dianggap lebih berani karena sering mengungkapkan pikiran dan perasaan mereka bahkan cenderung mendominasi percakapan dan seringkali mengorbankan orang lain untuk menjadi bahan pembicaraan mereka. 4) Pasif-Agresif (*Passive Aggressive*). Seseorang dengan gaya kepemimpinan ini tampak pasif di permukaan, tetapi seringkali memiliki motivasi yang lebih agresif dalam mendorong tindakan mereka.

Gaya komunikasi dalam organisasi ada 6 (enam) menurut Tubbs dan Moss dalam Ruliana (2014), yakni: 1). Gaya komunikasi satu arah (*the controlling style*) Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. 2). Gaya komunikasi dua arah (*the equalitarian style*). Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). 3). Gaya komunikasi terstruktur (*the structuring style*). Gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. 4). Gaya komunikasi dinamis (*the dynamic style*). Gaya komunikasi ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengiriman pesan memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). 5). Gaya komunikasi melepaskan (*the relinquishing style*). Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain. 6). Gaya komunikasi menarik diri (*the withdrawal style*). Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan berkomunikasi dari si orang-orang yang memakai gaya ini dengan orang lain.

Berdasarkan gaya komunikasi organisasi diatas, gaya komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya komunikasi satu arah (*the controlling style*) dan gaya komunikasi dua arah (*the equalitarian style*). Yang dimana gaya komunikasi ini menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang diterapkan *manager finance* berlangsungnya tindakan berbagi informasi diantara para karyawan di divisi finance PT



TAJ Logistik Indonesia. Dengan gaya komunikasi dua arah manager *divisi finance* mengungkapkan gagasan atau pendapat tentang inovasi dalam suasana yang rileks dan informal.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai penggunaan kekuasaan dan kekuatan persuasif untuk mengarahkan tindakan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan juga terkait dengan kerja sama dan dihasilkan dari keinginan untuk memimpin dalam mencapai tujuan tersebut.

Menurut Usman Effendi, fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efektif, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang baik, yang ideal bagi organisasi, dicerminkan dari ciri-ciri yang dimilikinya.

Ada beberapa teori terkait kepemimpinan. Salah satunya adalah teori perilaku. Menurut Handbook of Leadership, perilaku kepemimpinan adalah suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dibandingkan tindakannya terhadap mereka. Menurut Terry dalam Hidayat (2012: 23), perilaku kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Knoop dan O'Donnell (1981) dalam Hidayat (2012: 23) menyatakan bahwa, perilaku kepemimpinan merupakan upaya untuk melibatkan orang-orang dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin selalu berhubungan dengan bawahannya, sehingga bawahan sangat memperhatikan bagaimana pemimpinnya memberikan perhatian kepada mereka.

Maka dari itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memberi perintah (instruksi), cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan (motivasi), cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi.

Inovasi

Inovasi adalah suatu perubahan yang baru berupa ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang sifatnya spesifik, disengaja melalui program yang terencana dan dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Sebuah inovasi dapat dikatakan berhasil apabila penciptaan dan pelaksanaan proses, produk, jasa dan metode yang baru dapat menghasilkan perbaikan kualitas hasil yang efektif dan efisien. Istilah inovasi dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter pada tahun 1934. Kata inovasi atau innovation berasal dari bahasa Inggris, yaitu *to innovate* yang artinya membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru.



Menurut Munandar (2006), terdapat empat ciri-ciri dalam suatu inovasi, antara lain:1). Memiliki kekhasankhusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.2). Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan.3). Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.4). Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Menurut (Adlini et al., 2022) metode penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang dimana peneliti sangat bergantung pada informasi dari objek atau partisipan dalam skala yang luas, mengajukan pertanyaan umum, mengumpulkan data sebagian besar dari teks atau pendapat partisipan, dan memberikan penjelasan dan analisis subjektif dari pendapat yang telah dikumpulkan.

Secara umum, penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mencari pemaknaan, pemahaman, serta pengertian terkait dengan fenomena tertentu yang melibatkan kehidupan manusia (Yusuf, 2014). Melalui penelitian kualitatif, peneliti akan mencoba memahami suatu kejadian tertentu dengan cara terlibat langsung maupun tidak langsung dalam fenomena tersebut. Penelitian kualitatif akan menghasilkan data secara deskriptif dimana dapat menjelaskan sebuah fenomena menggunakan sebuah rangkaian kata baik secara tertulis maupun lisan berasal dari sumber terpercaya atau orang-orang yang perilakunya sedang diamati (Rukajat, 2018).

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam melalui konteks yang kompleks dan detail. Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menjelajahi gaya komunikasi pimpinan dalam mengembangkan inovasi perusahaan dengan mendalami makna, proses, dan konteksnya secara holistik.

Paradigma adalah langkah pertama sebuah penelitian dalam memilih dan menetapkan penelitian yang dapat dijadikan panduan selama proses penelitian. Paradigma merupakan suatu pandangan sebuah penelitian terhadap dunia atau terhadap suatu permasalahan (Manzilati, 2017). Paradigma digunakan untuk memberikan sebuah makna yang berbeda. Hal tersebut dikarenakan, setiap paradigma yang digunakan dalam penelitian memiliki asumsi yang berbeda-beda.

Paradigma penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme. Pada dasarnya, paradigma konstruktivisme menganggap bahwa realitas ataupun kebenaran bukanlah bentuk tunggal dimana realitas tersebut diciptakan dalam sebuah kelompok berdasarkan hasil interpretasi mereka (Morissan, 2019). Dalam paradigma kualitatif, tidak dipanggal secara tunggal melainkan banyak aspek dan unsur yang dapat



membentuk sebuah perilaku sosial. Hal tersebut nantinya akan digunakan sebagai sebuah alasan apa yang dapat menggerakkan seseorang untuk bertindak secara sadar maupun tidak sadar.

Melalui paradigma konstruktivisme, peneliti dapat menemukan sebuah pemaknaan dari peristiwa tertentu baik dengan menggunakan metode wawancara, observasi ataupun deskriptif. Penelitian akan menekankan pembangunan pengetahuan melalui interaksi antara peneliti dan subjek penelitian, yang dimana realitas dilihat sebagai hasil dari konstruksi bersama antara peneliti dan subjek. Dalam konteks penelitian ini, bertujuan untuk membuat peneliti dapat memahami bagaimana gaya komunikasi pimpinan digunakan dalam mengembangkan inovasi perusahaan. Penempatan tekanan pada proses interaksi dan konstruksi pengetahuan yang terjadi dalam konteks komunikasi pimpinan di perusahaan tersebut.

Subyek penelitian memiliki peranan yang penting dimana subyek penelitian merupakan orang atau suatu hal yang sedang diteliti. Subyek penelitian dalam hal ini berupa seorang responden ataupun informan yang akan memberikan informasi terkait dengan fenomena yang sedang diteliti (Fitrah & Luthfiyah, 2017). Dalam penelitian kualitatif, subyek penelitian berperan penting dan harus dipahami dengan baik lantaran subyek penelitian akan membantu proses penelitian dilakukan dengan jangka waktu yang lebih singkat. Dengan menggunakan subyek penelitian atau informan, peneliti dapat memperoleh informasi, bertukar pikiran, membandingkan sebuah fenomena yang nantinya informasi-informasi tersebut dapat berguna untuk dijadikan sebagai pembahasan dalam penelitian.

Informan atau narasumber berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti dengan menyesuaikan tema penelitian yang diangkat. Pada penelitian ini, kriteria narasumber atau informan yang ditentukan oleh peneliti yaitu sebagai berikut: 1). Manager Finance PT TAJ Logistik Indonesia sebagai pimpinan divisi yang telah melihat langsung kegiatan, proses, dan perkembangan dalam mengembangkan inovasi perusahaan di PT TAJ Logistik Indonesia. 2). Karyawan baru dan karyawan lama PT TAJ Logistik Indonesia, pemilihan karyawan tersebut dilakukan lantaran dianggap mampu memberikan informasi yang valid terkait gaya komunikasi yang dilakukan dengan pimpinan dalam mengembangkan inovasi perusahaan.

Penelitian ini tentang bagaimana gaya komunikasi pimpinan dalam mengembangkan inovasi perusahaan, maka subjek pada penelitian ini adalah informan yang merupakan karyawan dan atasan dari PT TAJ Logistik Indonesia dengan alasan subjek sudah mengenal dan mengetahui bagaimana dengan proses adanya teknologi digital di PT TAJ Logistik Indonesia.

Subjek penelitian atau informan yang digunakan pada penelitian yaitu beberapa karyawan yang berkaitan dengan topik penelitian gaya komunikasi yang efektif dan kendala komunikasi antara pimpinan dengan karyawan selama mengembangkan inovasi perusahaan. Adapun subjek penelitian ini sebagai berikut: Elfasari Astuti, Lucas Karalam, Elisabeth Oktavia, Scannia Fuji, dan Rahmawati. Peneliti memilih informan tersebut sebagai narasumber dikarenakan layak dijadikan sebagai narasumber. Narasumber merupakan pimpinan dan juga seorang karyawan dari pimpinan tersebut.



Melalui beberapa informant tersebut peneliti akan memperoleh informasi terkait dengan bagaimana gaya komunikasi pimpinan dalam mengembangkan inovasi perusahaan.

Dalam penelitian ini *manager finance* yang berperan sebagai *key informant* merupakan pihak yang mampu menguatkan informasi atau sumber data dalam penelitian terkait gaya komunikasi pimpinan dalam mengembangkan inovasi perusahaan. Sedangkan karyawan lama dan karyawan baru berperan sebagai informant atau pihak yang mampu memberikan informasi serta gambaran terkait gaya komunikasi pimpinan yang dilakukan Manager Finance dalam mengembangkan inovasi perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini berdasarkan observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terhadap informan. Selain itu peneliti menggunakan data pendukung lainnya untuk peneliti rangkum sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Peneliti menghubungkan teori yang digunakan dengan hasil observasi dan wawancara untuk mencapai tujuan dari penelitian.

Pada sub bab ini peneliti akan menjabarkan data yang telah diperoleh melalui proses observasi dan juga wawancara terhadap manager finance dan karyawan divisi finance PT TAJ Logistik Indonesia. Pembahasan hasil penelitian dibawah ini akan menguraikan analisa dari hasil wawancara dengan *key informant* dan *informant*. Subyek yang akan diteliti pada penelitian ini adalah Manager Finance dan karyawan finance PT TAJ Logistik Indonesia. Dimana manager finance merupakan pihak yang berperan dalam pengambilan keputusan divisi, dan fokus penelitiannya adalah gaya komunikasi yang dilakukan oleh *manager finance* kepada bawahannya dalam mengembangkan inovasi perusahaan.

Selain memperoleh data berdasarkan wawancara, peneliti juga mengumpulkan data melalui observasi berupa pengamatan secara langsung. Pengamatan tersebut dilakukan dengan melihat bagaimana gaya komunikasi yang diterapkan oleh *manager finance* dalam mengembangkan inovai perusahaan. Dalam penelitian ini peneliti juga menggali informasi kepada beberapa karyawan dari divisi finance sebagai *informant* melalui wawancara, sehingga peneliti dapat mendapatkan jawaban yang lebih tepat serta menyimpulkan hasil dari penelitian ini. Wawancara mendalam dan observasi lapangan dilakukan terhitung mulai 19 Agustus 2024 sampai 02 September 2024 yang berlokasi di lingkungan PT TAJ Logistik Indonesia. Adapun total *key informant* dan *informant* yang penulis ambil adalah sebanyak 5 (lima) orang yang terdiri dari 1 (satu) *key informant* dan 4 (empat) *informant*.

Manager Finance PT TAJ Logistik Indonesia dalam merealisasi suatu program kerja dengan cara memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Setiap pegawai bebas memberikan saran atau ide untuk merealisasikan program kerja dalam perusahaan namun tidak begitu saja diterima harus disesuaikan terlebih dahulu oleh *manager finance* apakah sesuai dengan visi misi perusahaan.

Hal demikian dilaksanakan dengan cara mengadakan rapat staf yang dilakukan terkadang per-minggu (*weekly meeting*) atau per-bulan (*month meeting*). “Untuk



sekarang ini saya lebih seringnya pakai komunikasi dua arah, yang dimana selain saya selalu menerapkan saran dan pendapat saya ke karyawan, tetapi saya juga mengharapkan umpan balik dari karyawan sebagai komunikasinya supaya bisa terjalin dengan lancar.” (Wawancara dengan Lucas, 28 Agustus 2024)

Dari hasil wawancara bersama Lucas selaku Manager Finance PT TAJ Logistik Indonesia peneliti mengamati bahwa *manager finance* dalam komunikasi selalu mengharapkan ide dan saran dari bawahannya. Ia menggunakan komunikasi dua arah dengan mengharapkan *feedback* dari bawahan. Menggunakan rapat sebagai media untuk mengkomunikasikan segala permasalahan yang ada di *divisi finance*. *Manager finance* juga mengharapkan pendapat dan saran dari bawahannya untuk menjadi pertimbangannya dalam mengambil keputusan.

“Gaya komunikasi manajer kita cukup baik dan terarah dari dua sisi. Karena menurut saya , tidak semua pemimpin atau manager itu mampu menjadi atasan. Kadang ada juga yang ga sesuai dengan para bawahannya, ada juga yang sesuai. Tapi menurut saya, Manager Finance di PT TAJ Logistik Indonesia ini komunikasinya sangat baik dan terarah dari dua sisi, mampu mendengarkan saran dari para bawahannya dan para bawahannya juga tidak ada rasa takut untuk menyampaikan saran dan pendapat untuk manager. Kadang ada weekly meeting untuk mengetahui minggu ini ada kendala apa aja nih dari para staf-nya, supaya si manager ini juga tahu instruksi untuk minggu depan atau target bulan depannya itu akan seperti apa.” (Wawancara dengan Elisabeth Oktavia, 27 Agustus 2024).

Manager finance mempunyai sifat yang terbuka dalam berkomunikasi dan tidak pernah membatasi komunikasi dengan bawahannya. Meski sering menggunakan komunikasi dua arah, ada kalanya menggunakan komunikasi satu arah. Hal senada juga dikatakan oleh salah satu informant sebagai berikut,

“Tergantung kebutuhannya saja. Semisal ada permasalahan yang personal, mungkin lebih ke komunikasi satu arah. Atau ada permasalahan pribadi orang yang bersangkutan, lebih ke komunikasi dua arah. Lebih bicara yang terbuka juga.” (Wawancara dengan Rahmawati, 28 Agustus 2024)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa *manager finance* menggunakan komunikasi satu arah di waktu tertentu. Jika ada suatu permasalahan atau tugas dibicarakan secara pribadi dengan orang yang bersangkutan tidak dibicarakan secara bersama-sama atau terbuka. Gaya komunikasi satu arah ada kalanya wajib digunakan tetapi tidak terlalu sering, karena bisa membuat jarak antara *manager finance* dengan bawahan. Gaya komunikasi satu arah tidak efektif digunakan di Divisi Finance PT TAJ Logistik Indonesia.

“Pemimpin yang ideal itu yang pasti tidak hanya bisa suruh-menyuruh, tetapi dia juga harus bisa membimbing dan harus bisa mengerjakan apa yang dikerjakan bawahannya. Jadi tidak hanya bisa ngomong doang tapi take action nya dia tidak bisa. Seharusnya dia menguasai terlebih dahulu. Leader yang sebenarnya seperti itu, kalo cuma nyuruh doang itu namanya boss.” (Wawancara dengan Ibu Elfasari Astuti, 02 September 2024)

Dari wawancara bersama informan seperti Elfasari Astuti sebagai *accounting staff* peneliti menyimpulkan bahwa Pimpinan sebaiknya tidak hanya memerintahkan



bawahan tapi harus ada juga tindakan langsung dari atasan, hal ini akan secara otomatis membuat bawahan mengikuti instruksi dari pimpinan.

Manager finance sebagai pusat kekuatan (*power center*) harus dapat berkomunikasi dengan bawahannya secara horizontal dan vertikal, secara formal maupun informal. Dalam ruang lingkup pekerjaan dikenal dengan komunikasi antara atasan dan bawahan. Komunikasi tersebut dapat berbentuk penyampaian informasi, pesan, instruksi. Perlu disadari ialah akibat dari tidak lancar akan merugikan bagi *divisi finance* pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman ekspor impor ini. Dari hal inilah sangat diperlukannya motivasi dari *manager finance* untuk meningkatkan kinerja bawahannya dalam mengembangkan inovasi perusahaan PT TAJ Logistik Indonesia.

“Menurut pandangan dan pengalaman saya, memahami karakteristik dan kemampuan karyawan, selain itu juga kita gimana caranya komunikasikan visi, strategi, dan perubahan strategis secara jelas dan konsisten. Karena kan komunikasi yang buruk itu bisa menyebabkan kebingungan, kurangnya arah, dan penurunan moral juga.” (Wawancara dengan Lucas, 28 Agustus 2024)

Adanya komunikasi yang baik antara *manager finance* dengan bawahannya dapat menyebabkan para bawahan paham akan karakteristik dari atasannya, sehingga dapat bekerja dengan baik sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh pimpinan sehingga mereka dapat menghindari kesalahan dalam bekerja dan kurangnya arahan. *Manager finance* sebagai pimpinan dalam berkomunikasi menggunakan gaya komunikasi dua arah yaitu manajer yang selalu mengharapkan saran dan pendapat dari bawahannya. Setiap manajer meminta saran, akan memotivasi bawahan terus belajar untuk mencari solusi. Apalagi sekarang PT TAJ Logistik Indonesia sedang dalam pengembangan inovasi perusahaan.

“Gaya komunikasinya biasanya kita mengadakan setiap minggu ada training, yang dimana semua karyawan dikumpulkan dan manager akan memberikan instruksi kepada bawahannya. Kemudian dari bawahannya juga diharapkan dapat memberikan masukan-masukan kepada pimpinan(manager) dalam mengembangkan perusahaan.” (Wawancara dengan Scannia, 27 Agustus 2024)

Menurut hasil pengamatan, peneliti menemukan bahwa komunikasi dua arah sangat efektif digunakan karena *manager finance* secara langsung dapat menyampaikan informasi kepada bawahan secara timbal balik. Merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara terkait gaya komunikasi pimpinan dalam mengembangkan inovasi perusahaan mengatakan gaya komunikasi dua arah sangat efektif digunakan karena *manager finance* secara langsung dapat menyampaikan informasi kepada bawahan secara timbal balik. Gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan berpengaruh dengan adanya pengembangan inovasi perusahaan yang saat ini sedang berjalan.

“Menurut saya, pasti ada. Karena dengan adanya pengembangan inovasi di perusahaan ini pastinya kan memerlukan gaya komunikasi yang tepat dan terbuka. Komunikasi yang terbuka itu kan bisa mendukung dan mendorong aktifitas, ada kolaborasi juga, dan partisipasi aktif juga dari karyawannya. Jadinya bisa



meningkatkan produktivitas dan kemampuan mereka untuk berkontribusi pada inovasi-inovasi di perusahaan ini.” (Wawancara dengan Lucas, 28 Agustus 2024)

Elisabeth Oktavia mengungkapkan bahwa inovasi pada setiap perusahaan itu perlu dan bagus untuk perusahaan agar kedepannya makin lebih *comfortable*. *“Inovasi itu perlu ya pada setiap perusahaan, apalagi perkembangan zaman juga semakin lama banyak menggunakan teknologi , ada AI juga sekarang jadi perlu dan pastinya bagus untuk perkembangan perusahaan kedepannya. Pasti ada kendala-kendala pada saat proses adaptasi itu, tapi pada saat ada kendala nya itu kita jadi tau bahwa perusahaan kita banyak kurangnya, maka perlu adanya inovasi. Jadi menurut saya, inovasi itu bagus untuk suatu perusahaan agar kedepannya makin lebih comfortable untuk perusahaan ini.” (Wawancara dengan Elisabeth Oktavia, 27 Agustus 2024)*

Scannia Fuji salah satu informan juga menambahkan bahwa dengan adanya inovasi ini tentunya sangat mendukung. *“Dengan adanya inovasi ini tentunya sangat mendukung untuk budaya kerja kita yang sangat positif yang dimana kita bisa menambah daya saing untuk bisa lebih baik lagi dan menciptakan bisnis kita lebih maju.” (Wawancara dengan Scannia, 27 Agustus 2024).* Dari wawancara tersebut peneliti menganalisa bahwa dengan adanya inovasi ini tentunya sangat bagus.

Meski begitu adanya inovasi ini menimbulkan pro dan kontra. Sikap resistensi yang terjadi pada karyawan terhadap sistem baru diimplementasikan merupakan hal yang wajar terjadi. Hal tersebut menyatakan bahwa karyawan merasa adanya ancaman berupa bergesernya posisi kerja dan merasa kurangnya efektif dalam bekerja.

Oleh karena itu, diperlukan instruksi dari pimpinan yang jelas dan mudah dimengerti. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu informan Rahmawati menyatakan bahwa, *“Menurut saya, instruksi dari Manager Finance cukup jelas dan baik dari tutur bahasanya dan instruksi atau step-step caranya cukup mudah untuk bisa dimengerti.” (Wawancara dengan Rahmawati, 28 Agustus 2024).*

Dari wawancara tersebut peneliti menganalisa bahwa instruksi yang disampaikan *manager finance* cukup jelas dan baik dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti. Hal itu tentunya pengaruh dengan gaya komunikasi yang digunakan pimpinan, Rahmawati menambahkan, *“Gaya komunikasi yang dilakukan pimpinan ketika karyawan melibatkan dalam diskusi, mengambil keputusan, mereka memiliki tanggung jawab atas inovasi yang dihasilkannya. Rasa kepemilikannya juga meningkat dan komitmen karyawannya terhadap inovasi-inovasi tersebut.” (Wawancara dengan Rahmawati, 28 Agustus 2024)*

Berdasarkan penjabaran wawancara bersama *keyinformant* dan *informant* proses komunikasi yang digunakan antara *manager finance* dengan bawahannya adalah komunikasi horizontal dan vertikal. Ada timbal balik komunikasi dari atasan dan bawahan. Dan proses pertukaran pesan ataupun ide oleh setiap sesama staf kepada staf lainnya. Proses komunikasi dan gaya komunikasi pimpinan yang digunakan *manager finance* berpengaruh dalam mengembangkan inovasi perusahaan.

Pembahasan

Proses komunikasi yang digunakan antara pimpinan dan bawahan dalam mengembangkan inovasi perusahaan adalah komunikasi horizontal dan komunikasi



vertikal. Komunikasi horizontal adalah komunikasi pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya didalam organisasi. Artinya komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan ataupun ide oleh setiap anggota organisasi kepada anggota lainnya yang sama level jabatannya.

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa terdapat adanya rapat staff yang dilakukan terkadang per-minggu (*weekly meeting*) atau per-bulan (*month meeting*). Dengan adanya rapat staff yang diadakan oleh *manager financet* tersebut, selain bertukar pikiran dengan *manager financet* tertentu didalamnya terdapat juga pertukaran pesan atau ide dari sesama staf. Terutama membahas mengenai keluh kesah satu sama lain atau ketika ada masalah dalam menjalankan pekerjaan.

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas kebawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) yaitu dari *manager finance* ke bawahan dari bawahan ke *manager financese* secara timbal-balik (*two-way traffic communication*). Dalam mengembangkan inovasi perusahaan, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan dan lain-lain kepada bawahannya. Sebaliknya, bawahan juga memberikan laporan, saran, pengaduan dan sebagainya kepada *manager finance*

Komunikasi yang terjadi di *divisi finance* ialah pimpinan langsung mengkomunikasikan segala informasi kebawahan. Bawahan jugadapat memberikan pendapat atau saran kepada *manager finance*. *Manager finance* menyampaikan informasi atau pesan kepada bawahan secara terbuka dan pimpinan selalu mengharapkan respon dari bawahannya. Dalam menjalankan tugasnya *manager finance* berusaha untuk terbuka agar bawahan bisa dengan mudah menyampaikan saran pendapat kepada Manager Finance PT TAJ Logistik Indonesia.

Gaya komunikasi yang digunakan Manager Finance PT TAJ Logistik Indonesia adalah gaya komunikasi satu arah (*the controlling style*). Gaya Komunikasi ini bersifat mengendalikan didapati dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, atau mengatur tindakan, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang yang menggunakan gaya komunikasi ini disebut komunikator satu arah (*one way communication*). Pihak yang menggunakan gaya komunikasi ini lebih fokus pada penyampaian pesan dibandingkan upaya untuk berbagi pesan.

Gaya komunikasi satu arah (*the controlling style*) digunakan Manager Finance dapat dilihat dari hasil wawancara. Jika ada suatu permasalahan dalam pekerjaan atau tugas dibicarakan secara pribadi dengan orang yang bersangkutan tidak dibicarakan secara bersama-sama atau terbuka. Gaya komunikasi satu arah tidak efektif digunakan pimpinan dalam menjalankan tugasnya. Gaya komunikasi satu arah kadang ada kalanya wajib digunakan tapi hanya diwaktu tertentu saja. *Manager Finance* sebaiknya tidak hanya memerintah bawahan tapi harus ada juga tindakan langsung dari *Manager Finance*, hal ini akan secara otomatis membuat bawahan mengikuti instruksi dari pimpinan

Selanjutnya gaya komunikasi yang digunakan Manager Finance PT TAJ Logistik Indonesia adalah Gaya komunikasi dua arah (*the equalitarian style*). Gaya komunikasi ini ditandai dengan pesan verbal secara lisan maupun tulisan yang bersifat dua arah. Dalam gaya komunikasi dua arah yaitu komunikasi yang bersifat timbal balik.



Dalam hal ini gaya komunikasi dua arah (*the equalitarian style*) digunakan oleh pimpinan. Dalam setiap rapat para staf saling berdiskusi dan diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat, saran dan pendapat inilah yang akan menjadi pertimbangan Manager Finance untuk merealisasikan sistem kerja baru dalam mengembangkan inovasi perusahaan.

Selanjutnya gaya komunikasi yang sangat penting digunakan dalam membangun inovasi perusahaan, yakni gaya komunikasi dinamis yang berorientasi pada tindakan yang akan dilakukan. Hal ini digunakan kepada bawahan yang lebih cenderung melaksanakan suatu pekerjaan dengan menunggu perintah atasan, tanpa adanya keinginan sendiri atau inisiatif. Namun berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti adalah gaya komunikasi dinamis ini tidak terlalu sering digunakan oleh *Manager Finance*.

Kemudian, gaya komunikasi terstruktur ini, *Manager Finance* memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan yang digunakan untuk memantapkan perintah yang harus dilaksanakan. Gaya komunikasi terstruktur *Manager Finance* dalam mengembangkan inovasi perusahaan berupa komunikasi verbal pesan-pesan komunikasi secara tertulis. Gaya komunikasi mengendalikan pimpinan melakukan, tapi lebih cenderung sedikit kaku dan menunjukkan kewibawaan serta nada bicara agak ditekankan kepada bawahan tersebut, yang dinamakan konten pesan. Sedangkan isi pesan yang disampaikan adalah berbagi pengalaman dengan memberikan solusi pada masalah bidang pekerjaan tersebut.

Analisis peneliti dari hasil penelitian yaitu dengan pengetahuan proses komunikasi dan gaya komunikasi pimpinan dapat menambah wawasan khususnya dalam mengembangkan inovasi perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa kecocokan teori komunikasi organisasi dan gaya komunikasi yang dikemukakan Tubbs dan Moss yang digunakan dengan yang terjadi di lapangan. Adanya reaksi pro dan kontra menurut Romney & Steinbart (2018) menyatakan perilaku terhadap sebuah perubahan merupakan reaksi positif dan negatif terhadap perubahan itu sendiri dan bagaimana mengelola adanya perubahan itu sendiri.

Sikap resistensi yang terjadi pada karyawan terhadap sistem yang baru diimplementasikan merupakan hal yang wajar terjadi, hal tersebut menyatakan bahwa karyawan merasa adanya ancaman berupa bergesernya posisi kerja dan merasa kurangnya efektif dalam bekerja.

Oleh karena itu perlunya dibangun komunikasi dua arah. Dengan adanya komunikasi yang dibangun dua arah antara Manager Finance dengan bawahan, ketika *Manager Finance* memahami kebutuhan dari bawahannya dan memenuhi kebutuhannya tersebut. Maka akan adanya timbal-balik dari bawahan untuk memberikan ide-ide karena telah terbiasa didengarkan dan dihargai pendapatnya.

Gaya komunikasi yang digunakan oleh *Manager Finance* berpengaruh dengan adanya pengembangan inovasi perusahaan yang saat ini sedang berjalan. Lucas selaku *Manager Finance* mengungkapkan bahwa dengan adanya pengembangan inovasi diperusahaan ini memerlukan gaya komunikasi yang tepat dan terbuka. *Manager Finance* menyampaikan pesan-pesannya kepada para bawahannya dengan gaya komunikasi yang tepat dan terbuka yang digunakan, sehingga menarik perhatian dan



dimengerti oleh bawahannya, dengan harapan tujuan membangun inovasi perusahaan dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik.

Oleh sebab itu komunikasi yang tepat dan terbuka juga tidak kalah pentingnya dalam membangun inovasi perusahaan. Selain itu, untuk mengatasi adanya pengalaman buruk pada inovasi yang telah diterapkan sehingga bawahan kurang memahami inovasi perusahaan yang ada, maka *Manager Finance* memberikan *training* atau pelatihan tambahan dan melakukan *controlling* dalam mengembangkan inovasi perusahaan, serta diperlukan instruksi langsung dari *Manager Finance* yang jelas dan mudah dimengerti.

Pimpinan harus bermain peran yang lebih aktif lagi. Sehingga mempermudah bawahannya untuk mempraktikkan inovasi karena adanya arahan yang jelas dan sumber daya yang didedikasikan. Selain itu, memberikan fasilitas yang memadai guna untuk membangun *capability* berinovasi. Dengan memberikan bawahan training inovasi, atau bisa juga ada praktik atau proses inovasi baru yang diterapkan.

KESIMPULAN

Gambaran umum dan gaya komunikasi pimpinan dalam mengembangkan inovasi perusahaan telah dibahas oleh peneliti dalam bab sebelumnya. Berikut beberapa kesimpulan mengenai gaya komunikasi pimpinan dalam mengembangkan inovasi perusahaan.

1. Proses komunikasi yang digunakan antara *manager finance* dan bawahan dalam mengembangkan inovasi perusahaan adalah Komunikasi Horizontal dan Komunikasi Vertikal. Komunikasi horizontal terjadi dimana terdapat adanya rapat staf yang dilakukan terkadang per-minggu (*weekly meeting*) atau per-bulan (*month meeting*) yang diadakan oleh pimpinan tersebut. Selain bertukar pikiran tentu didalamnya terdapat juga pertukaran pesan atau ide dari sesama staf. Terutama membahas mengenai keluhan kesah satu sama lain atau ketika ada masalah dalam menjalankan pekerjaan.
2. Gaya komunikasi pimpinan yang digunakan gaya adalah komunikasi satu arah (*the controlling style*) dan gaya komunikasi dua arah (*the equalitarian style*). Gaya komunikasi satu arah tidak terlalu sering digunakan. Biasanya jika ada permasalahan dalam pekerjaan atau tugas dibicarakan secara pribadi dengan orang yang bersangkutan dan tidak dibicarakan secara bersama-sama. Gaya komunikasi pimpinan yang seringkali digunakan oleh pimpinan adalah gaya komunikasi dua arah (*the equalitarian style*).
3. Adanya inovasi pada perusahaan diperlukan instruksi yang jelas dan mudah dimengerti. Adanya pengembangan inovasi diperusahaan ini memerlukan gaya komunikasi yang tepat dan terbuka. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya komunikasi yang digunakan oleh *manager finance* berpengaruh dalam mengembangkan inovasi perusahaan yang saat ini sedang berjalan

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/EDUMASPUL.V6I1.3394>



- Akbari, M. R., Hayat, M. A., Khuzaini, K., Susanto, D., & Mardiana, M. (2023). Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kalimantan Selatan (Studi Kuantitatif Pada Sinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kalimantan Selatan). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 17(2), 606. <https://doi.org/10.35931/AQ.V17I2.2015>
- Angelina, N. (2018). Komodifikasi Perbedaan Dalam Masyarakat Digital (Tinjauan Sosiologi Terhadap Komoditas Kapitalisme Di Era Masyarakat Digital). *Habitus: Jurnal Pendidikan, Sosiologi, & Antropologi*, 2(1), 116. <https://doi.org/10.20961/HABITUS.V2I1.20408>
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV Jejak.
- Bungin, Burhan, *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Kencana, 200.
- Cangara, Hafied, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007
- Charushina, E. I., & Gerasimova, O. I. (2022). Research on digital etiquette in business communications. *Mezhdunarodnaja Jekonomika (The World Economics)*, 3, 255–267. <https://doi.org/10.33920/VNE-04-2203-05>
- Fitrah, M., & Luthfiyah. (2017). *Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*. CV Jejak.
- Gumelar, R. G., & Prasetya, T. I. (2021). Pengaruh gaya komunikasi pimpinan dan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Diskominfo kota Serang. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 6(1), 107. <https://doi.org/10.24198/JMK.V6I1.24718>
- Harrison, & Doerfel. (2006). The Antecedent Consequences of Utilization in International Strategic Alliance. *Jurnal of International Business Disciplines*,3. www.jibd.org
- Jill Romford. (2021). Vertical, Horizontal & Diagonal Communication – A Complete Guide 2023. <https://agilityportal.io/blog/vertical-horizontal-diagonal-communication-a-complete-guide/>
- Khomsahrial, Romli. (2012). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Kusdinar, Y. I., & Widiastuti, N. (2020). Membangun Pola Komunikasi Berbantuan Teknologi Komunikasi “Slack.” *Media Komunikasi FPIPS*, 19(2), 62. <https://doi.org/10.23887/MKFIS.V19I2.26657>
- Lacarcel, F. J., & Huete, R. (2023). Digital communication strategies used by private companies, entrepreneurs, and public entities to attract long-stay tourists: a review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 691–708. <https://doi.org/10.1007/S11365-023-00843-8>
- Moleon, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010
- Morissan. (2019). *Riset Kualitatif*. Penerbit Kencana
- Muhammad Arni. (2001). *Komunikasi Organisasi*. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Mukhtazar. (2020). *Prosedur Penelitian Pendidikan*. Absolute Media
- Ni, C., & Oktavianti, R. (2023). *Gaya Komunikasi Pimpinan dalam Memotivasi*



- Karyawan di Perusahaan Consumer Goods. *Koneksi*, 7(1), 172–180.
<https://doi.org/10.24912/KN.V7I1.21365>
- Ohoiwirin, M. S., & Tahalele, O. (2023). Studi Perilaku Komunikasi Pada Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Ambon. *Jurnal Ilmu Komunikasi Pattimura*, 2(2), 430–440.
<https://doi.org/10.30598/JIKPVOL2ISS2PP430-440>
- Randi, R. W. (2023). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 7(1), 79. <https://doi.org/10.24235/JIEM.V7I1.14131>
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach*. Penerbit Deepublish.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi organisasi: Teori dan studi kasus*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada