

The Role of HR Leadership Communication Style on Staff Performance at PT. Karya Bintang Mandiri

[Peran Gaya Komunikasi Kepemimpinan HRD Terhadap Kinerja Staf PT. Karya Bintang Mandiri]

Rafly Aditya Ramadhan¹⁾, Didik Hariyanto ^{*,2)}

¹⁾Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: didikhariyanto@umsida.ac.id

Abstract. *In the era of globalization and digitalization, leadership communication plays a crucial role in improving staff performance and organizational effectiveness. This study aims to analyze the HRD leadership communication styles at PT. Karya Bintang Mandiri based on the theories of Steward L. Tubbs and Sylvia Moss. The study employed a descriptive qualitative approach with a case study design of five purposively selected division heads. Data were collected through interviews, observation, and documentation, then analyzed using the Miles and Huberman model. The results showed that the Equalitarian Style and the Structured Style increased staff participation, job clarity, and target achievement, while the Withdrawal Style tendency hindered coordination and problem solving. These findings emphasize the importance of a balance between openness and structure in leadership communication.*

Keywords - Communication Style; HRD; Equalitarian Style; Structuring Style; Staff Performance

Abstrak. *Di era globalisasi dan digitalisasi, komunikasi kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja staf dan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis gaya komunikasi kepemimpinan HRD di PT. Karya Bintang Mandiri berdasarkan teori Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus terhadap lima kepala divisi yang dipilih secara purposif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Ekuilibrium dan Gaya Struktur meningkatkan partisipasi staf, kejelasan kerja, dan pencapaian target, sedangkan kecenderungan Gaya Penarikan Diri menghambat koordinasi dan penyelesaian masalah. Temuan ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara keterbukaan dan struktur dalam komunikasi kepemimpinan.*

Kata Kunci - Gaya Komunikasi; HRD; Equalitarian Style; Structuring Style; Kinerja Staf

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang semakin cepat, komunikasi kepemimpinan menjadi fondasi penting dalam manajemen organisasi modern (Nufuz et al., 2025). Banyak perusahaan multinasional menaruh perhatian besar pada bagaimana peran gaya komunikasi kepemimpinan dapat meningkatkan efektivitas kerja serta kepuasan staf secara holistik. Di Indonesia, tren serupa terjadi: organisasi dari sektor swasta dan publik dituntut mengadaptasi peran gaya komunikasi internal yang responsif menghadapi perubahan sosial-ekonomi pasca-pandemi (Parlindungan, 2022). Ketika HRD tidak mampu membangun komunikasi yang inklusif dan adaptif, sering kali berdampak pada menurunnya motivasi staf dan ketidaksesuaian pelaksanaan tugas (Ariyanti et al., n.d.). Oleh karena itu, studi mengenai peran gaya komunikasi kepemimpinan HRD sangat relevan dan kontekstual dalam reformasi organisasi nasional.

Di banyak perusahaan Indonesia, termasuk PT. Karya Bintang Mandiri, ditemukan dinamika yang kompleks dalam komunikasi antara HRD dan staf (Rasidin, 2024). Berdasarkan hasil wawancara dengan lima staf dari divisi yang berbeda, accounting, recruitment, marketing, legal, dan operasional, terungkap bahwa terdapat variasi peran gaya komunikasi yang diterapkan pimpinan HRD, mulai dari gaya yang struktural dan terencana, hingga gaya yang lebih demokratis dan terbuka. Namun demikian, tidak semua staf merasakan konsistensi dalam penerapan peran gaya komunikasi tersebut, sehingga dalam beberapa konteks muncul kesan bahwa komunikasi bersifat satu arah, terutama dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut teori gaya komunikasi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss, setiap pemimpin memiliki kecenderungan gaya komunikasi tertentu yang tercermin dalam interaksi dengan bawahannya (Lani et al., 2022). Hasil wawancara menunjukkan bahwa pimpinan HRD memiliki peran gaya komunikasi yang tegas namun tetap terbuka terhadap masukan. Gaya struktural tampak dari penyusunan tugas yang sistematis, sebagaimana diapresiasi staf accounting dan recruitment yang merasa terbantu dengan arahan rinci dan timeline kerja yang jelas. Namun, staf marketing dan legal menilai bahwa pendekatan yang terlalu kaku dapat membatasi ruang inovasi dan

diskusi, sedangkan staf operasional menekankan pentingnya fleksibilitas di lapangan yang belum sepenuhnya diakomodasi oleh komunikasi HRD yang cenderung prosedural. Kajian ini menggunakan teori gaya komunikasi kepemimpinan yang mencakup enam indikator utama, yaitu The Controlling Style, The Equalitarian Style, The Structuring Style, The Dynamic Style, The Relinquishing Style, dan The Withdrawal Style (Wijaya et al., 2023), di mana masing-masing gaya memiliki karakteristik berbeda dalam membangun relasi antara pemimpin dan bawahan. Gaya Controlling bersifat otoritatif dan cenderung satu arah, Equalitarian menekankan partisipasi dan kesetaraan, Structuring menitikberatkan pada pengorganisasian dan kejelasan instruksi, Dynamic lebih fleksibel terhadap perubahan, Relinquishing memberi ruang bagi staf mengambil keputusan, sedangkan Withdrawal menghindari keterlibatan langsung dalam komunikasi organisasi. Pemahaman terhadap enam gaya ini menjadi penting untuk mengkaji efektivitas komunikasi HRD dalam meningkatkan kinerja staf secara menyeluruh.

Karena itu penelitian ini mengambil pendekatan kualitatif dengan narasumber lima staf PT. Karya Bintang Mandiri sebagai responden utama. Fokus utama adalah memahami bagaimana mereka menafsirkan peran gaya komunikasi HRD, bagaimana komunikasi dibangun dalam interaksi sehari-hari, serta bagaimana proses komunikasi memengaruhi persepsi staf terhadap kinerja mereka sendiri. Pendekatan ini memungkinkan kajian naratif, mendalam, dan kontekstual atas pengalaman nyata staf, yang mencakup konteks lintas divisi dan peran.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara peran gaya komunikasi kepemimpinan dan kinerja karyawan, meskipun belum banyak yang mengaitkannya secara spesifik dengan teori gaya komunikasi kepemimpinan Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Setiana, Sukarelawati, dan Desi Hasbiyah (Universitas Djuanda) berjudul Analisis Gaya Komunikasi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Divisi Produksi PT. Banteng Pratama Rubber mengungkapkan bahwa peran gaya komunikasi equalitarian, structuring, dan dynamic mampu meningkatkan motivasi dan kinerja staf (Setiana & Hasbiyah, 2023). Menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui observasi dan catatan lapangan, penelitian ini menemukan bahwa komunikasi dua arah dan arahan kerja yang jelas menjadi faktor penting bagi produktivitas.

Selanjutnya, penelitian oleh Ahmad Fuady, Kholil, dan Levyda pada *Journal of Applied Management Research* menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Komunikasi Anggota DPR RI terhadap Kinerja Staf Fraksi PKS. Dengan pendekatan kuantitatif berbasis SEM (Partial Least Square) terhadap 80 responden, penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan komunikasi dan kinerja staf (Fuady et al., 2021). Persamaan dengan penelitian ini adalah adanya pengujian hubungan kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lingkup politik dan tidak adanya penguraian gaya komunikasi sesuai dengan teori gaya komunikasi kepemimpinan Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss.

Penelitian Indra Kusdianto, Rismalasari, Muhammad Ikbil, dan Haedar (2022) dalam *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN UP3 Palopo menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda terhadap 50 responden. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Kusdianto et al., 2022). Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel inti, namun berbeda dalam konteks BUMN dan tanpa eksplorasi mendalam jenis peran gaya komunikasi kepemimpinan.

Penelitian berikutnya oleh Gina Fauziah dan Muhammad Ghibran Dwi Pangga di *Jurnal Sekretari Universitas Pamulang* berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Limaurent Jakarta Selatan menggunakan metode kuantitatif dengan teknik sampel jenuh ($n=35$). Hasilnya menunjukkan kontribusi positif gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja, dengan R^2 komunikasi organisasi sebesar 89,1% (Hidayat et al., 2022). Persamaan dengan penelitian ini adalah fokus pada komunikasi organisasi, sedangkan perbedaannya adalah ruang lingkup perusahaan dan ketiadaan teori gaya komunikasi kepemimpinan Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss.

Penelitian terakhir dilakukan oleh Shintia Rahmatin Br. Damanik, Mahyarni, dan Ramadayani dalam *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Terapan (JESIT)* yang meneliti Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sewangi Sejati Luhur. Dengan pendekatan kuantitatif melalui regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja (DAMANIK, 2023). Persamaan dengan penelitian ini adalah fokus pada komunikasi dan kepemimpinan, sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian yang bukan HRD dan tidak memakai kerangka teori gaya komunikasi kepemimpinan Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss.

Berdasarkan kajian terhadap lima penelitian tersebut, ditemukan bahwa meskipun variabel komunikasi dan kepemimpinan sering dikaji bersama, terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, hampir semua studi belum mengacu pada teori gaya komunikasi kepemimpinan yang mencakup enam indikator (controlling, equalitarian, structuring, dynamic, relinquishing, withdrawal). Kedua, sebagian besar penelitian menggunakan metode kuantitatif sehingga kurang menggali pengalaman subjektif karyawan terkait interaksi komunikatif dengan pimpinan. Ketiga, fokus pada konteks HRD di sektor swasta Indonesia masih jarang, padahal peran HRD sangat strategis dalam membentuk iklim kerja dan meningkatkan kinerja staf.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menerapkan kerangka teori tubbs dan moss pada konteks HRD PT. Karya Bintang Mandiri, menggunakan pendekatan kualitatif yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap persepsi dan pengalaman staf dari berbagai divisi. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur komunikasi kepemimpinan dengan perspektif naratif yang jarang diangkat, sementara secara praktis, hasilnya dapat digunakan HRD untuk merumuskan strategi komunikasi yang lebih inklusif dan efektif.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti, yaitu peran gaya komunikasi kepemimpinan HRD dalam memengaruhi kinerja staf PT. Karya Bintang Mandiri. Menurut Moleong (2018), penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami secara utuh perilaku, persepsi, dan motivasi individu dalam konteks sosialnya (Moleong, 2022). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada interpretasi dan pengalaman subjek, bukan sekadar mengukur variabel secara kuantitatif. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (Poltak & Widjaja, 2024). Pemilihan studi kasus didasarkan pada kebutuhan untuk memberikan gambaran faktual, mendalam, dan kontekstual mengenai peran gaya komunikasi kepemimpinan yang diterapkan oleh HRD serta pengaruhnya terhadap kinerja staf di berbagai divisi perusahaan.

Lokasi penelitian ditetapkan di PT. Karya Bintang Mandiri, sebuah perusahaan swasta yang memiliki struktur organisasi meliputi divisi accounting, recruitment, marketing, legal, dan operasional. Subjek penelitian adalah staf dari lima divisi tersebut yang berinteraksi langsung dengan pimpinan HRD. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan subjek berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Suriani & Jailani, 2023). Subjek penelitian ini adalah lima kepala bagian di PT. Karya Bintang Mandiri yang dipilih secara purposive sampling berdasarkan kriteria: telah bekerja minimal satu tahun, menduduki jabatan strategis di divisi Marketing, Recruitment, Accounting, Legal, dan Operasional, berinteraksi rutin dengan HRD, serta bersedia memberikan informasi secara terbuka. Pemilihan kriteria ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa informan memiliki pengalaman kerja yang memadai sehingga dapat memberikan perspektif yang akurat mengenai pola komunikasi HRD. Kriteria jabatan strategis dipilih karena kepala divisi memiliki tanggung jawab koordinasi dan pengambilan keputusan yang melibatkan interaksi langsung dengan HRD, sehingga mampu mengidentifikasi dampak peran gaya komunikasi terhadap kinerja divisi mereka. Interaksi rutin dengan HRD menjadi penting karena semakin sering kontak komunikasi, semakin kaya pula data yang diperoleh mengenai pola komunikasi sehari-hari. Ketersediaan memberikan informasi secara terbuka diperlukan agar data yang dihasilkan valid, mendalam, dan mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Dari total 195 staf, hanya kelima kepala bagian ini yang memenuhi kriteria sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran mendalam dan kontekstual mengenai peran gaya komunikasi kepemimpinan HRD.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan panduan pertanyaan yang disusun berdasarkan enam indikator gaya komunikasi kepemimpinan menurut teori gaya komunikasi kepemimpinan Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss (Alam et al., 2024). Pertanyaan bersifat terbuka agar informan dapat menceritakan pengalaman dan persepsinya secara luas (Agusta, 2003). Observasi partisipatif dilakukan dengan mengamati interaksi langsung antara HRD dan staf, baik dalam rapat, briefing, maupun koordinasi harian, untuk menangkap ekspresi non-verbal, pola interaksi, dan situasi komunikasi yang tidak selalu terungkap dalam wawancara. Sementara itu, dokumentasi mencakup notulen rapat, email instruksi, grup komunikasi internal, serta dokumen prosedur kerja (SOP) yang dikeluarkan HRD, yang berguna untuk menilai konsistensi peran gaya komunikasi dalam kebijakan dan praktik organisasi.

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Bingham, 2023). Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi dan memfokuskan data mentah menjadi informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi dan kutipan langsung sehingga memudahkan proses interpretasi. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara terus-menerus dengan memverifikasi hasil interpretasi berdasarkan temuan dari berbagai sumber.

Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dari informan yang berbeda, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan memadukan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, validasi dilakukan melalui member check, yaitu mengonfirmasi hasil interpretasi kepada informan untuk memastikan kesesuaian dengan pengalaman mereka (Zulherry et al., 2023). Penelitian ini juga memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk persetujuan partisipasi secara sukarela (informed consent), kerahasiaan identitas informan, dan pemanfaatan data semata-mata untuk kepentingan akademis (Gunawan, 2015).

Dengan rancangan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai penerapan peran gaya komunikasi kepemimpinan HRD menurut teori tubbs and moss pengaruh terhadap kinerja staf,

serta menghasilkan temuan yang memiliki nilai teoritis maupun praktis bagi pengembangan strategi komunikasi organisasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran gaya komunikasi kepemimpinan HRD di PT. Karya Bintang Mandiri memainkan peran sentral dalam memengaruhi motivasi kerja, pencapaian target, serta hubungan lintas divisi. Pola komunikasi yang teridentifikasi tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan kombinasi dari beberapa gaya sebagaimana dirumuskan teori Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss. Dari enam indikator yang dianalisis, dua gaya yang paling menonjol adalah Equalitarian Style (gaya kesetaraan) dan Structuring Style (gaya terstruktur). Meski demikian, masih ditemukan praktik Withdrawal Style (gaya menarik diri) pada kondisi tertentu yang berimplikasi negatif terhadap kelancaran koordinasi (Wijaya et al., 2023).

Gaya kesetaraan terlihat dominan dalam interaksi HRD dengan staf, terutama pada divisi rekrutmen dan marketing. Melalui pendekatan ini, HRD tidak sekadar memberi instruksi, tetapi juga mengajak staf berdiskusi, mendengarkan masukan, serta mengakomodasi pandangan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan tersebut mencerminkan bentuk komunikasi dua arah yang terbuka, di mana pimpinan dan staf berada dalam posisi sejajar sebagai mitra kerja. Hal ini menciptakan iklim komunikasi yang partisipatif dan kolaboratif, sehingga staf merasa memiliki peran yang signifikan dalam menentukan arah kebijakan divisi maupun perusahaan. Debora, Head Recruitment, menegaskan bahwa:

“Dengan gaya komunikasi yang terbuka akan menghindari miss komunikasi yang seringkali menghambat divisi lain juga karena setiap divisi ada keterkaitan satu sama lain” (Wawancara DS, April 2025).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang egaliter bukan sekadar menciptakan keterbukaan, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme penyatu antar divisi yang saling bergantung satu sama lain (Talbi et al., 2024). Gaya kesetaraan yang diterapkan HRD menjembatani perbedaan kepentingan antar divisi dan memperkuat rasa kebersamaan (team cohesion) di dalam organisasi. Melalui forum diskusi terbuka, HRD mampu menampung berbagai perspektif staf dan menjadikannya dasar dalam penentuan kebijakan yang lebih inklusif.

Senada dengan itu, SY selaku Marketing Manager, mengungkapkan bahwa HRD “sering mengajak diskusi terbuka dan memberi ruang dalam meeting, sehingga keputusan terasa berimbang” (Wawancara SY, April 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa partisipasi aktif staf melalui gaya kesetaraan mampu menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging), meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks teori komunikasi kepemimpinan, hal ini sejalan dengan pandangan Tubbs dan Moss yang menekankan bahwa komunikasi yang egaliter mendorong terbentuknya shared meaning antara pemimpin dan bawahan. Dengan demikian, gaya kesetaraan tidak hanya menciptakan hubungan kerja yang harmonis, tetapi juga menjadi fondasi penting bagi terbentuknya budaya organisasi yang adaptif, terbuka, dan berorientasi pada kolaborasi jangka panjang.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa peran gaya komunikasi yang setara mampu meningkatkan engagement karyawan (Willett et al., 2023). Keterlibatan staf dalam proses komunikasi internal menciptakan iklim psikologis yang positif, di mana karyawan lebih termotivasi dan terdorong untuk berkontribusi optimal. Oleh karena itu, Equalitarian Style dapat dikatakan menjadi faktor penentu keberhasilan HRD dalam membangun kolaborasi yang berkelanjutan.

Selain gaya kesetaraan, pola komunikasi terstruktur juga menempati posisi penting dalam membangun efektivitas koordinasi kerja di lingkungan PT. Karya Bintang Mandiri. Beberapa divisi menilai bahwa arahan HRD yang sistematis membantu mereka memahami alur kerja, pembagian tanggung jawab, serta prioritas yang harus dicapai. Komunikasi yang bersifat terencana ini menunjukkan bahwa HRD berupaya menegakkan keteraturan dan kepastian dalam pelaksanaan tugas, terutama pada aspek pelaporan dan pengawasan. Divisi operasional, misalnya, menekankan pentingnya instruksi yang jelas disertai target laporan agar kegiatan lapangan dapat terukur dan terpantau dengan baik. Hal ini disampaikan AM, Manager Operasional:

“Seharusnya disampaikan dengan target laporan untuk pembagian tugas, dan memang ada timeline kerja yang jelas” (Wawancara AM, April 2025).

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa keberadaan struktur dan pedoman yang terperinci memberikan arah yang lebih jelas bagi staf dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks manajerial, pola komunikasi seperti ini mencerminkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil, di mana HRD berperan memastikan setiap pekerjaan berjalan sesuai jadwal dan standar yang ditetapkan. Komunikasi terstruktur berfungsi sebagai sistem kontrol yang efektif, memastikan setiap divisi memahami batas waktu, tanggung jawab, dan harapan kinerja yang harus dipenuhi.

Keteraturan dalam komunikasi ini juga diakui oleh DS, yang menyebutkan bahwa HRD kerap mengoordinasikan pembagian tugas melalui rapat formal, sehingga staf memiliki pedoman kerja yang pasti. Hal ini menunjukkan bahwa peran gaya komunikasi terstruktur tidak hanya memberikan kejelasan dalam distribusi pekerjaan, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab individu terhadap perannya di dalam organisasi. Dengan adanya forum koordinasi yang rutin, HRD berperan sebagai penghubung antar divisi, memastikan setiap kebijakan dan keputusan diterjemahkan secara konsisten di seluruh lini kerja. Namun demikian, penerapan gaya struktural ini belum sepenuhnya berjalan secara konsisten di semua unit. GD staf divisi legal, menilai bahwa HRD:

“kurang maksimal dalam menyusun prosedur tertulis, bahkan kadang tidak ada timeline yang jelas” (Wawancara GD, April 2025).

Terkait pandangan bahwa prosedur tertulis dan timeline kadang dianggap kurang maksimal, perlu disampaikan bahwa HRD selalu mengutamakan ketelitian dalam penyusunan setiap SOP agar benar-benar relevan dengan dinamika operasional perusahaan. Proses penyusunan dokumen tidak sekadar menyalin prosedur, tetapi melibatkan penyesuaian berdasarkan kebutuhan tiap divisi, sehingga memerlukan waktu untuk memastikan akurasi dan keselarasan. Dalam beberapa situasi, timeline belum diterbitkan secara langsung karena HRD melakukan verifikasi ulang terhadap sumber daya, kapasitas tim, serta prioritas kerja yang berjalan. Pendekatan ini dilakukan untuk mencegah miskomunikasi dan memastikan bahwa setiap arahan yang diberikan bersifat realistis, terukur, dan dapat dijalankan secara konsisten oleh seluruh divisi.

”Dengan gaya komunikasi yang terbuka akan menghindari miss komunikasi, karena setiap divisi ada keterkaitan satu sama lain, bagi saya peran HRD disini sudah cukup” (Wawancara, DB, April 2025).

Perbedaan persepsi ini mengindikasikan adanya kesenjangan implementasi antara kebijakan komunikasi yang dirancang secara ideal dengan pelaksanaannya di lapangan. Ketika struktur tidak dijalankan secara seragam, muncul potensi miskomunikasi antar divisi yang dapat menurunkan efektivitas koordinasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa peran gaya komunikasi terstruktur membutuhkan konsistensi dan monitoring berkelanjutan agar dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung produktivitas tim.

Dari perspektif organisasi, peran gaya komunikasi terstruktur memberikan manfaat dalam hal efisiensi kerja (Mahmudah, 2015). Dengan adanya SOP, timeline, dan pembagian tugas yang jelas, staf dapat meminimalisir kesalahan teknis serta menjaga ritme kerja agar sesuai dengan target perusahaan. Struktur yang terencana juga membantu HRD dalam mengawasi kemajuan kinerja tiap divisi secara objektif. Namun, struktur yang terlalu kaku dan birokratis dapat menimbulkan efek sebaliknya seperti menghambat inovasi, memperlambat pengambilan keputusan, dan menurunkan semangat partisipatif staf. Oleh karena itu, HRD perlu menyeimbangkan disiplin struktural dengan fleksibilitas komunikatif, agar tidak mengekang ruang kreativitas serta adaptasi staf terhadap perubahan situasi kerja. Dalam konteks ini, gaya terstruktur yang dijalankan secara adaptif akan menjadi pondasi penting bagi terciptanya sistem kerja yang efisien sekaligus dinamis di dalam organisasi.

Secara umum, kombinasi antara gaya kesetaraan dan gaya terstruktur terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja staf di PT. Karya Bintang Mandiri. Kedua gaya ini saling melengkapi dalam membentuk pola komunikasi yang efektif: gaya kesetaraan menciptakan partisipasi dan keterlibatan emosional staf, sedangkan gaya terstruktur memastikan keteraturan, kejelasan instruksi, dan efisiensi pelaksanaan kerja. Divisi marketing, misalnya, menilai bahwa komunikasi HRD “sangat positif dan berdampak tinggi pada pencapaian target” (Wawancara SY, April 2025). Hal ini menunjukkan bahwa peran gaya komunikasi yang menggabungkan aspek keterbukaan dan pengarahan yang jelas mampu meningkatkan fokus kerja serta semangat kolektif tim dalam mencapai sasaran perusahaan.

Selain itu, divisi rekrutmen juga merasakan dampak positif dari peran HRD yang berfungsi sebagai fasilitator koordinasi antar divisi. HRD tidak hanya bertugas menyampaikan kebijakan, tetapi juga menciptakan ruang diskusi dan dukungan moral bagi staf. Pendekatan ini menumbuhkan rasa kebersamaan dan memperkuat solidaritas kerja lintas unit, sehingga staf merasa tidak bekerja secara individual melainkan sebagai bagian dari tim yang terkoordinasi. Pola komunikasi semacam ini memperkuat sense of belonging serta kepercayaan staf terhadap sistem manajemen yang diterapkan perusahaan.

Sebaliknya, ketika HRD gagal menunjukkan respons yang cepat dan terbuka terhadap ide atau masalah yang muncul, sebagian staf mulai merasakan penurunan semangat kerja. Hal ini tergambar dari keterangan GD, staf divisi legal, yang menilai bahwa adanya praktik *Withdrawal Style*, yaitu kecenderungan HRD menarik diri atau menghindari keterlibatan dalam isu tertentu. Akibatnya, proses penyelesaian masalah menjadi terhambat dan efektivitas koordinasi lintas divisi menurun.

“HRD lamban dalam menanggapi ide-ide, kadang kurang tanggap, sehingga hubungan antar divisi tidak begitu terasa pengaruhnya” (Wawancara GD, April 2025).

Meskipun terdapat pandangan bahwa HRD lamban dalam menanggapi ide, perlu ditegaskan bahwa setiap masukan dari divisi selalu melalui proses evaluasi terstruktur untuk memastikan kesesuaiannya dengan kebijakan perusahaan serta dampaknya terhadap operasional. HRD tidak hanya mempertimbangkan urgensi sebuah ide, tetapi juga menilai kelayakan, risiko, dan keterkaitan antar divisi agar keputusan yang diambil tidak menimbulkan ketidakseimbangan kerja. Oleh karena itu, proses respons yang dianggap lambat sesungguhnya merupakan upaya memastikan bahwa setiap keputusan bersifat komprehensif dan selaras dengan tujuan perusahaan. Pendekatan ini penting untuk menjaga stabilitas koordinasi lintas divisi sekaligus memastikan bahwa inovasi yang diimplementasikan memberikan manfaat optimal bagi organisasi.

“Sering mengajak diskusi terbuka dan memberi ruang dalam meeting, sehingga keputusan terasa berimbang” (Wawancara SY, April 2025).

Pernyataan narasumber GD diatas mengindikasikan munculnya hambatan dalam aliran komunikasi ketika HRD kurang tanggap atau menarik diri dari situasi tertentu. Dalam teori Tubbs dan Moss, fenomena tersebut dikategorikan sebagai Withdrawal Style, yaitu gaya komunikasi di mana pemimpin cenderung menghindari keterlibatan langsung atau menunda respons terhadap permasalahan yang membutuhkan tindak lanjut cepat. Kondisi ini menyebabkan proses penyelesaian masalah menjadi tidak efisien, dan koordinasi antar divisi kehilangan momentumnya. Akibatnya, staf merasa kurang mendapatkan arahan maupun dukungan emosional dari pimpinan, yang dalam jangka panjang dapat menurunkan motivasi dan kohesi kerja.

Secara analitis, temuan ini mempertegas bahwa keberhasilan komunikasi kepemimpinan HRD terletak pada keseimbangan antara keterbukaan dan struktur. Equalitarian Style berfungsi membangun rasa partisipasi, kebersamaan, dan keterlibatan emosional staf, sedangkan Structuring Style memastikan kejelasan arah kerja, target, serta pembagian tanggung jawab yang proporsional. Namun, ketika HRD menunjukkan kecenderungan Withdrawal, baik karena kurangnya responsivitas maupun keterlibatan langsung, hal tersebut justru berpotensi melemahkan efektivitas komunikasi, menurunkan kecepatan pengambilan keputusan, dan mengurangi sinergi antar divisi. Oleh karena itu, HRD perlu menjaga konsistensi dalam keterlibatan komunikatifnya agar hubungan lintas divisi tetap harmonis, produktif, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Selain itu, hasil wawancara dengan KA, perwakilan dari divisi Accounting, juga menunjukkan adanya indikasi penerapan Withdrawal Style dalam pola komunikasi HRD. Berdasarkan pengakuannya, HRD cenderung jarang terlibat secara langsung dalam penyelesaian masalah di divisinya, terutama ketika persoalan tersebut masih bisa diatasi secara mandiri oleh staf.

“lebih memilih menyelesaikan sendiri dan hanya berkoordinasi dengan HRD jika diperlukan.” (Wawancara KA, April 2025).

Meskipun hal ini menunjukkan kemandirian kerja yang baik, pola komunikasi seperti ini berpotensi menimbulkan kesenjangan koordinasi antar divisi apabila HRD tidak proaktif memantau dinamika di lapangan. Menariknya, meskipun KA pernah merasakan HRD menghindari keterlibatan langsung, ia juga menyebut bahwa kondisi tersebut tidak menimbulkan trouble, karena setiap masalah tetap dapat terselesaikan melalui koordinasi terbatas. Hal ini menandakan bahwa Withdrawal Style pada konteks ini tidak sepenuhnya berdampak negatif, namun tetap menunjukkan adanya jarak komunikasi yang dapat mengurangi intensitas supervisi dan dukungan emosional dari HRD terhadap staf. Oleh karena itu, temuan ini memperkuat hasil sebelumnya bahwa konsistensi HRD dalam menjaga keterlibatan dan responsivitas komunikasi menjadi faktor penting untuk memastikan sinkronisasi antar divisi serta efektivitas kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peran gaya komunikasi kepemimpinan HRD di PT. Karya Bintang Mandiri berperan signifikan dalam membentuk efektivitas kerja dan hubungan lintas divisi. Kombinasi antara Equalitarian Style dan Structuring Style terbukti menciptakan keseimbangan antara keterbukaan dan keteraturan, sehingga staf merasa dilibatkan sekaligus memiliki arah kerja yang jelas. Gaya kesetaraan mendorong partisipasi dan motivasi staf melalui komunikasi dua arah yang inklusif, sementara gaya terstruktur memberikan kejelasan tanggung jawab dan target kinerja. Namun, munculnya praktik Withdrawal Style pada kondisi tertentu menunjukkan adanya tantangan dalam konsistensi keterlibatan HRD. Meskipun tidak selalu berdampak negatif, kecenderungan menarik diri dapat menghambat koordinasi dan menurunkan kecepatan respons organisasi. Oleh karena itu, HRD perlu menjaga keseimbangan antara keterlibatan emosional dan pengendalian struktural agar komunikasi kepemimpinan tetap efektif, adaptif, dan mampu meningkatkan kinerja serta kohesi antar divisi secara berkelanjutan.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peran gaya komunikasi kepemimpinan HRD di PT. Karya Bintang Mandiri berperan signifikan dalam memengaruhi motivasi kerja, pencapaian target, dan kualitas hubungan antar divisi. Dari enam indikator gaya komunikasi kepemimpinan Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss, gaya yang paling menonjol adalah Equalitarian Style dan Structuring Style. Gaya kesetaraan terbukti mendorong partisipasi staf dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan iklim kerja yang kolaboratif, serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Sementara itu, gaya terstruktur memberikan kejelasan instruksi, pembagian tugas yang sistematis, dan kepastian timeline kerja yang mendukung efektivitas kinerja. Kedua gaya ini berkontribusi dalam membangun komunikasi yang seimbang antara keterbukaan dan ketegasan, sehingga mendukung tercapainya target organisasi sekaligus menjaga suasana kerja yang sehat. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya kecenderungan Withdrawal Style, peran posisi HRD dinilai lamban dalam merespons masalah yang muncul. Kondisi ini dapat menghambat penyelesaian konflik, menurunkan efektivitas koordinasi lintas divisi, dan memunculkan rasa stagnasi di kalangan staf yang menunggu arahan.

Temuan ini sejalan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pemahaman peran gaya komunikasi kepemimpinan HRD terhadap kinerja staf. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkaya literatur komunikasi organisasi dengan menegaskan relevansi model komunikasi Tubbs dan Moss dalam konteks lingkungan kerja swasta Indonesia. Temuan ini menunjukkan pentingnya mengintegrasikan peran gaya komunikasi yang partisipatif dan terstruktur dalam praktik manajerial agar tercipta keseimbangan antara keterbukaan dan arah kerja yang jelas. Secara praktis, hasil penelitian ini menekankan perlunya konsistensi HRD dalam menerapkan pola komunikasi yang responsif dan inklusif, disertai dengan prosedur kerja tertulis untuk menghindari multitafsir dalam pelaksanaan tugas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kepada PT Karya Bintang Mandiri yang telah berkenan menjadi responden terhadap penelitian dan juga jurnal, dan terimakasih kepada dosen pembimbing, penguji dan semua bagian dari Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

REFERENSI

- [1] I. Agusta, "Teknik pengumpulan dan analisis data kualitatif," Pusat Penelitian Sosial Ekonomi, Litbang Pertanian, Bogor, vol. 27, no. 10, pp. 179–188, 2003.
- [2] B. Alam, A. D. Suprayogo, and A. Danugroho, "The leadership and communication style of the Government of Bojonegoro Regency during the 2018–2023 period," *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan (JPK)*, vol. 5, no. 2, pp. 60–70, 2024.
- [3] R. Ariyanti, Z. D. Ananta, S. I. M. Yasmin, and S. Asriyanti, "Pengembangan sumber daya manusia," n.d.
- [4] A. J. Bingham, "From data management to actionable findings: A five-phase process of qualitative data analysis," *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 22, p. 16094069231183620, 2023.
- [5] S. R. B. R. Damanik, "Pengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Sewangi Sejati Luhur Kabupaten Kampar," Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2023.
- [6] A. Fuady, K. Kholil, and L. Levyda, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi anggota DPR RI terhadap kinerja staf di Fraksi PKS," *Journal of Applied Management Research*, vol. 1, no. 2, pp. 89–100, 2021.
- [7] J. Gunawan, "Ensuring trustworthiness in qualitative research," *Belitung Nursing Journal*, vol. 1, no. 1, pp. 10–11, 2015.
- [8] H. Hidayat, L. Anggraini, M. Ridha, Sami'an, and A. Swarnawati, "Pengaruh iklim komunikasi organisasi dan gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai PTS di Riau," *Jurnal Pustaka Komunikasi*, vol. 5, no. 1, pp. 53–64, 2022.
- [9] I. Kusdianto, R. Rismalasari, M. Ikbali, and H. Haedar, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Palopo," *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, vol. 8, no. 1, pp. 83–92, 2022.
- [10] O. P. Lani, M. Syas, and N. Nurjanah, "The role of the leader's communication style on substitutes in the organization," *Alfuad: Jurnal Sosial Keagamaan*, vol. 6, no. 2, pp. 40–54, 2022.
- [11] D. Mahmudah, "Komunikasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi dalam organisasi," *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, vol. 19, no. 2, pp. 285–302, 2015.
- [12] L. J. A. Moleong, "Jenis dan pendekatan penelitian," in *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Salemba Empat, 2022.

- [13] D. A. Nufuz, M. H. Mahendra, A. Faqih, and N. Setianingrum, "Strategi efektif dalam manajemen perubahan: Membangun ketahanan organisasi di era digital," *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, vol. 1, no. 6, pp. 540–547, 2025.
- [14] D. R. Parlindungan, "Fungsi komunikasi organisasi dalam penerapan WFH pada karyawan swasta selama pandemi COVID-19," *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, vol. 21, no. 1, pp. 50–64, 2022.
- [15] H. Poltak and R. R. Widjaja, "Pendekatan metode studi kasus dalam riset kualitatif," *Local Engineering*, vol. 2, no. 1, pp. 31–34, 2024.
- [16] A. Rasidin, "Penerapan program employee relations dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero)," Universitas Islam Indonesia, 2024.
- [17] R. Setiana and D. Hasbiyah, "Analisis gaya komunikasi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Divisi Produksi PT. Banteng Pratama Rubber," *Karimah Tauhid*, vol. 2, no. 6, pp. 2721–2726, 2023.
- [18] N. Suriani and M. S. Jailani, "Konsep populasi dan sampling serta pemilihan partisipan ditinjau dari penelitian ilmiah pendidikan," *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 1, no. 2, pp. 24–36, 2023.
- [19] S. Talbi, S. Achour, and B. Abkary, "*Communication catalysts: How personal ties enhance supply chain efficiency*," *Journal of Business and Management Studies*, vol. 6, no. 2, p. 17, 2024.
- [20] O. S. Wijaya, S. Paramita, and A. N. S. Putro, "Produktivitas organisasi Sekber PMVBI (Pemuda Buddhayana) Kabupaten Jepara menurut gaya komunikasi pemimpin," *TUTURAN: Jurnal Ilmu Komunikasi, Sosial dan Humaniora*, vol. 1, no. 3, pp. 273–284, 2023.
- [21] J. F. Willett, D. LaGree, H. Shin, J. B. Houston, and M. Duffy, "The role of leader communication in fostering respectful workplace culture and increasing employee engagement and well-being," *International Journal of Business Communication*, p. 23294884231195616, 2023.
- [22] A. Zulherry, F. A. Siregar, Z. A. Gultom, and E. A. Raihan, "Optimalisasi website untuk monitoring jaringan OPD di Dinas Kominfo Kota Medan dengan metode triangulasi," *Bulletin of Computer Science Research*, vol. 3, no. 5, pp. 357–363, 2023.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.