

PERAN KOMUNIKASI DALAM HUBUNGAN ATASAN DAN BAWAHAN DI TB MUSTIKA JAYA

(Studi Kasus Pada Subjek IN-01 dan IN-02)

Gladis Istiqfara Setyawan¹, Fadhila Nadhif Iqlima², Fajriyah Nur Rohmatillah³,
Savira Putri Aprilia Wardani⁴, Tan Evan Tandiyono⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur,
Indonesia

Korespondensi penulis : fadhilanadhif8@gmail.com

ABSTRACT. *Communication plays a crucial role in establishing effective working relationships between superiors and subordinates within an organization. This study aims to explore and describe in depth how communication occurs between the superior and subordinate at TB. Mustika Jaya, a bookstore located at Jl. HOS Cokroaminoto No. 64, Sawahan, Sumbergedong, Trenggalek, East Java. Using a qualitative approach, this research employed in-depth interviews with two key informants: the superior (owner/head of the store) and a subordinate (staff responsible for product management and customer service). The findings reveal that communication within TB. Mustika Jaya generally runs well, characterized by clear instructions, transparency, and a collaborative team-like relationship. However, several communication barriers were identified, including feelings of hesitation, occasional misinformation, and limited time availability from the superior to provide timely responses. Effective communication was found to significantly influence employee motivation, clarity of tasks, and overall work performance, while communication barriers tend to hinder workflow and trigger misunderstandings. Conducted from September to December 2025, this study highlights the importance of strengthening two-way communication and improving clarity and responsiveness in small-scale workplaces.*

Keywords: *organizational communication, superior-subordinate relationship, work effectiveness, TB Mustika Jaya*

ABSTRAK. *komunikasi memiliki peran penting dalam membangun hubungan kerja yang efektif antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan secara mendalam bagaimana komunikasi berlangsung antara atasan dan bawahan di TB. Mustika Jaya, sebuah toko buku yang berlokasi di Jl. HOS Cokroaminoto No.64, Sawahan, Sumbergedong, Trenggalek, Jawa Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam kepada dua informan, yaitu atasan (owner/kepala toko) dan bawahan (staf*

Article History

Received: December 2025
Reviewed: December 2025
Published: December 2025

Plagirism checker no 1562
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

bagian pengelolaan barang dan pelayanan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi di TB. Mustika Jaya berlangsung cukup baik, ditandai dengan instruksi yang jelas, keterbukaan informasi, dan hubungan kerja yang menyerupai kerja tim. Namun demikian, terdapat beberapa hambatan komunikasi seperti rasa sungkan, kesalahan penyampaian informasi, serta keterbatasan waktu atasan dalam memberikan respon. Komunikasi yang efektif terbukti berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja bawahan, sedangkan hambatan komunikasi berpotensi menunda proses kerja dan menimbulkan kesalahpahaman. Penelitian ini dilakukan selama periode September 2025 hingga Desember 2025 dan memberikan rekomendasi penting mengenai peningkatan pola komunikasi dua arah di lingkungan kerja.

Kata Kunci: komunikasi organisasi, hubungan atasan-bawahan, efektivitas kerja, TB Mustika Jaya

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan salah satu elemen fundamental dalam proses organisasi karena berfungsi sebagai jembatan dalam penyampaian informasi, koordinasi, serta pembentukan hubungan antarindividu. Dalam konteks hubungan kerja, komunikasi tidak hanya dipahami sebagai proses pertukaran pesan, tetapi juga sebagai mekanisme yang menentukan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Atasan membutuhkan komunikasi yang efektif untuk memberikan instruksi, arahan, dan pengawasan, sementara bawahan memerlukan ruang untuk memberikan umpan balik dan klarifikasi agar pekerjaan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2019), komunikasi yang efektif mampu mengurangi konflik, meningkatkan motivasi, dan memperkuat hubungan kerja. Komunikasi juga menjadi sarana penting dalam membangun kejelasan peran, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dalam organisasi berskala kecil sekalipun, dinamika komunikasi tetap menjadi kunci utama karena menentukan kelancaran kegiatan operasional sehari-hari. Hal ini selaras dengan pandangan Luthans (2011) yang menegaskan bahwa komunikasi merupakan faktor psikologis dan manajerial yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

TB. Mustika Jaya adalah toko buku yang berlokasi di Jl. HOS Cokroaminoto No. 64, Sawahan, Sumbergedong, Kecamatan Trenggalek, Kabupaten Trenggalek, Jawa Timur. Dengan struktur organisasi sederhana, hubungan antara atasan dan bawahan berlangsung secara langsung tanpa banyak perantara. Kondisi ini membuat komunikasi menjadi aspek penting dalam menunjang efektivitas kerja, terutama terkait pengelolaan barang, pelayanan pelanggan, serta pengambilan keputusan terkait operasional toko. Meski demikian, kedekatan struktur organisasi tidak menjamin komunikasi bebas hambatan, sehingga diperlukan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana komunikasi tersebut berlangsung.

Penelitian ini dilakukan pada rentang waktu September 2025 hingga Desember 2025, dengan tujuan untuk menggali bagaimana peran komunikasi dalam hubungan atasan dan bawahan di TB. Mustika Jaya. Penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi pola komunikasi yang terjadi, hambatan yang muncul, serta dampak komunikasi terhadap kinerja dan hubungan kerja. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif,

penelitian ini memberikan gambaran kontekstual dan mendalam mengenai praktik komunikasi di lingkungan kerja kecil yang seringkali terabaikan dalam kajian akademik, namun memiliki dinamika yang unik.

Fokus penelitian ini diarahkan pada tiga aspek utama:
(1) bagaimana pola komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung di TB. Mustika Jaya,
(2) hambatan apa saja yang dialami dalam proses komunikasi, dan
(3) bagaimana komunikasi mempengaruhi hubungan kerja serta kinerja bawahan.

Melalui pemahaman yang komprehensif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap literatur mengenai komunikasi organisasi dalam usaha kecil, serta menjadi rekomendasi praktis bagi TB. Mustika Jaya dalam meningkatkan kualitas komunikasi internal.

KAJIAN PUSTAKA

Komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu aspek mendasar yang menentukan keberhasilan proses kerja, koordinasi, dan hubungan antarindividu. Menurut Robbins dan Judge (2019), komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari pengirim ke penerima melalui berbagai saluran, baik verbal maupun nonverbal, dengan tujuan untuk menciptakan pemahaman bersama. Dalam konteks hubungan atasan dan bawahan, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian instruksi, tetapi juga sebagai medium pembentukan kepercayaan, penyelesaian masalah, dan pembangun kultur kerja. Komunikasi yang efektif ditandai dengan pesan yang jelas, hubungan yang terbuka, serta adanya umpan balik yang memungkinkan kedua pihak meminimalkan kesalahan interpretasi.

Selain itu, model komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Luthans (2011) menekankan bahwa efektivitas komunikasi berpengaruh langsung terhadap perilaku individu di lingkungan kerja. Atasan yang mampu menyampaikan instruksi dengan jelas dan konsisten akan menciptakan persepsi positif terhadap kepemimpinan, sehingga bawahan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan ketidakpastian, stres kerja, dan konflik interpersonal.

Hubungan atasan dan bawahan juga dijelaskan melalui teori Leader-Member Exchange (LMX), yang menekankan kualitas hubungan kerja dipengaruhi oleh intensitas interaksi dan komunikasi antara pemimpin dan anggota. Menurut Graen & Uhl-Bien (1995), hubungan kerja yang berkualitas tinggi tercermin melalui komunikasi terbuka, kepercayaan, dan dukungan timbal balik. Dalam usaha kecil seperti TB. Mustika Jaya, interaksi antara atasan dan bawahan terjadi lebih intens dan langsung, sehingga kualitas komunikasi menjadi lebih mudah diamati dan dianalisis.

Dalam organisasi kecil, sering muncul hambatan komunikasi yang bersifat interpersonal, seperti rasa sungkan, perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan, serta keterbatasan waktu atasan dalam merespon pertanyaan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa hambatan psikologis seperti kecanggungan, ketakutan membuat kesalahan, atau kekhawatiran terhadap respon atasan dapat mengurangi efektivitas komunikasi (Tubbs & Moss, 2008). Selain hambatan psikologis, hambatan struktural seperti ketidakhadiran atasan atau kurangnya format komunikasi yang baku juga dapat menyebabkan informasi tidak tersampaikan secara optimal.

Pada sisi lain, komunikasi yang baik terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Gibson et al. (2012), komunikasi berpengaruh pada pemahaman tugas, penyelesaian masalah, solidaritas antarpegawai, serta efektivitas operasional. Ketika bawahan memahami instruksi dengan baik, mereka mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih mandiri dan percaya diri. Hal ini juga memperkuat hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Kajian pustaka ini menunjukkan bahwa komunikasi memegang peran strategis dalam hubungan kerja, khususnya dalam organisasi berskala kecil. Teori-teori komunikasi organisasi, komunikasi interpersonal, dan hubungan kerja atasan-bawahan menjadi landasan yang relevan untuk menganalisis dinamika komunikasi yang terjadi di TB. Mustika Jaya. Dengan memahami teori tersebut, penelitian ini dapat membandingkan temuan lapangan dengan konsep-konsep ilmiah mengenai pola komunikasi, hambatan yang muncul, serta dampak komunikasi terhadap kinerja dan suasana kerja.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman, pandangan, serta dinamika komunikasi antara atasan dan bawahan di TB. Mustika Jaya. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna subjektif dari proses komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kerja, terutama dalam konteks usaha kecil yang memiliki interaksi langsung antara pemilik dan staf. Penelitian kualitatif juga memungkinkan peneliti untuk menangkap konteks, nuansa, dan situasi sosial yang melingkupi praktik komunikasi sehari-hari di toko tersebut.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap dua informan utama, yaitu seorang atasan (owner sekaligus kepala toko) dan seorang bawahan yang bekerja pada bagian pengelolaan barang dan pelayanan. Wawancara

dilakukan dengan pertanyaan semi-terstruktur agar peneliti tetap memiliki kendali terhadap topik pembahasan, namun memberi keleluasaan bagi informan untuk menjelaskan pengalaman mereka secara terbuka. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi ringan terhadap pola komunikasi yang terjadi selama proses interaksi kerja untuk memperkuat interpretasi data.

Lokasi penelitian berada di TB. Mustika Jaya yang terletak di Jl. HOS Cokroaminoto No. 64, Sawahan, Sumbergedong, Kecamatan Trenggalek, Kabupaten Trenggalek, Jawa Timur. Pemilihan lokasi didasarkan pada struktur organisasi yang kecil dan interaksi komunikasi yang berlangsung secara langsung, sehingga memudahkan pengamatan terhadap kualitas komunikasi atasan dan bawahan. Penelitian dilaksanakan selama periode September 2025 hingga Desember 2025, yang memberikan waktu cukup bagi peneliti untuk menggali informasi secara mendalam dan mengidentifikasi pola komunikasi yang konsisten.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi data dilakukan dengan memilah informasi penting dari hasil wawancara yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian naratif untuk mempermudah pembacaan pola dan hubungan antar temuan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan untuk merumuskan gambaran umum mengenai peran komunikasi dalam hubungan atasan dan bawahan di TB. Mustika Jaya. Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diberikan oleh atasan dan bawahan untuk melihat konsistensi, perbedaan persepsi, serta interpretasi yang muncul dari kedua pihak.

Metode penelitian ini secara keseluruhan memungkinkan peneliti mendapatkan gambaran yang utuh mengenai pola komunikasi, hambatan komunikasi, dan dampak komunikasi terhadap hubungan kerja di TB. Mustika Jaya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini tidak hanya menyoroti aspek teknis komunikasi, tetapi juga aspek interpersonal dan emosional yang turut memengaruhi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

HASIL PENELITIAN

Pada penelitian ini terdapat 2 orang narasumber yang bersedia terlibat dan mampu mengikuti ketentuan penelitian secara konsisten. Kedua narasumber tersebut terdiri atas seorang atasan (owner/kepala toko) dan seorang bawahan (staf pengelolaan barang dan pelayanan) yang aktif berinteraksi dalam kegiatan operasional TB. Mustika Jaya. Para narasumber ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Deskripsi Karakteristik Narasumber

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Narasumber

No	Narasumber	Gender	Usia	Asal	Favorite Color	Hobby	Kesukaan
1	Subject IN-01	Laki-Laki	20 Tahun	Madiun	Putih	Bermain Musik	Pantai
2	Subject IN-02	Perempuan	22 Tahun	Trenggalek	Krem	Menonton Anime	Pisang Ijo

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

No	Narasumber	Tokoh Inspiratif	Kata-Kata Motivasi Inspiratif
1	Subject IN-01	Andrew Susanto	"...Kerja keras mengalahkan bakat, Ketika bakat tidak bekerja keras..."
2	Subject IN-02	Nagita Slavina	"...Setiap detik adalah kesempatan untuk berubah..."

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1. maka dapat dilihat bahwa narasumber yang menjadi infoman digambarkan sebagai berikut:

1. Narasumber pada penelitian terdapat 1 Laki-laki dan 1 Perempuan.
2. Narasumber pada penelitian ini dalam rentang usia 19 - 22 Tahun (Gen Z).
3. Narasumber berasal dari lintas lokal yang berbeda
4. Narasumber memiliki warna favorit yang berbeda.
5. Narasumber memiliki hobi yang jauh berbeda.
6. Narasumber memiliki kesukaan yang berbeda.
7. Narasumber memiliki tokoh inspiratif yang berbeda.
8. Narasumber memiliki kata-kata motivasi yang berbeda

Berdasarkan gambaran deskripsi diatas, maka terlihat bahwa para narasumber memiliki tingkat similaritas yang rendah dan memiliki keunikan yang berbeda sehingga dapat dijadikan subjek pada penelitian ini.

Hasil Pengolahan Data

Tabel 2. Hasil Rekap Kegiatan Subjek IN-01

No	Jenis Kegiatan	Subjek	Tanggal	Durasi	Keterangan
1	Wawancara Mendalam 1	IN-01 (Atasan)	10 Oktober 2025	45 menit	Membahas pola komunikasi dan penyampaian instruksi
2	Wawancara Mendalam 2	IN-02 (Bawahan)	12 Oktober 2025	60 menit	Membahas penerimaan instruksi dan hambatan komunikasi
3	Observasi Klarifikasi	IN-01 & IN-02	5-30 Oktober	± 10 jam total	Mengamati interaksi komunikasi langsung
4	Observasi Tambahan	IN-02	7 November 2025	2 jam	Mengamati interaksi bawahan dengan pelanggan dan respons atasan
5	Dokumentasi & Catatan		Sep-Des 2025		

Kegiatan	Jumlah Pertemuan	Total Durasi
Wawancara Atasan (IN-01)	2 kali	± 75 menit
Wawancara Bawahan (IN-02)	1 kali	± 60 menit
Wawancara Klarifikasi	1 kali	± 30 menit
Observasi Langsung	3 sesi	± 10 jam
Observasi Tambahan	1 sesi	2 jam

Tabel 3. Hasil Pengolahan Data Subjek IN-01 dan IN-02

Kode	Potongan Pernyataan Narasumber	Makna / Interpretasi	Kategori / Tema
K1	"Instruksi biasanya dilakukan secara langsung atau	Atasan lebih dominan menggunakan komunikasi	Pola Komunikasi

	lisan oleh atasan...” (IN-02)	verbal langsung.	
K2	“Saya cukup sering menggunakan metode keduanya (lisan dan tulisan)....” (IN-01)	Atasan memakai komunikasi kombinasi untuk memperjelas instruksi.	Pola Komunikasi
K3	“Instruksi yang diberikan jelas, terarah, dan mudah dipahami.” (IN-02)	Bawahan menilai instruksi mudah dimengerti tanpa ambiguitas.	Pola Komunikasi
H1	“Kami harus menunggu jawabannya jika atasan sedang ada kepentingan.” (IN-02)	Respon atasan kadang terlambat karena faktor kesibukan.	Hambatan Komunikasi
H2	“Ketika atasan tidak memonitor secara langsung... komunikasi terhambat.” (IN-02)	Ketiadaan atasan menyebabkan lambatnya pengambilan keputusan.	Hambatan Komunikasi
H3	“Atasan juga pernah melakukan kesalahan dalam penyampaian informasi...” (IN-02)	Pernah terjadi misinformasi yang berdampak pada kesalahan kerja.	Hambatan Komunikasi
E1	“Sejauh ini rasa sungkan masih ada...” (IN-02)	Perbedaan jabatan memunculkan hambatan psikologis.	Kenyamanan Berkomunikasi

E2	“Meskipun sungkan, kami tidak pernah ragu untuk bertanya...” (IN-02)	Bawahan tetap berani bertanya demi kejelasan kerja.	Kenyamanan Berkomunikasi
E3	“Kami bekerja selayaknya sebuah tim...” (IN-01)	Atasan menganggap relasi komunikasi setara dan terbuka.	Kenyamanan Berkomunikasi
D1	“Komunikasi yang baik tentu sangat berpengaruh dengan kinerja bawahan...” (IN-01)	Atasan mengaitkan komunikasi dengan produktivitas karyawan.	Dampak Komunikasi
D2	“Komunikasi yang jelas membuat pekerjaan kami lebih mudah...” (IN- 02)	Kejelasan instruksi mempermudah pelaksanaan tugas.	Dampak Komunikasi
D3	“Saya puas dengan yang mereka kerjakan karena sesuai briefing...” (IN- 01)	Komunikasi baik meningkatkan kepuasan kerja atasan.	Dampak Komunikasi
S1	“Kami berharap komunikasi lebih jelas dan terarah...” (IN- 02)	Bawahan menginginkan instruksi lebih sistematis.	Solusi & Harapan
S2	“Langkah yang saya lakukan adalah crosscheck kembali...” (IN- 01)	Atasan melakukan klarifikasi sebagai solusi atas misinformasi.	Solusi & Harapan

S3	“Karyawan lebih proaktif dalam komunikasi.” (IN-02)	Bawahan diharapkan aktif memberi umpan balik.	Solusi & Harapan
----	--	---	------------------

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, narasumber dengan kode IN-01 dan IN-02 telah mengumpulkan data secara konsisten selama periode penelitian (September-Desember 2025). Kedua narasumber berperan aktif dalam memberikan informasi yang memperjelas bagaimana pola komunikasi terbentuk, hambatan apa saja yang muncul, serta dinamika interaksi yang berlangsung antara atasan dan bawahan di TB. Mustika Jaya. Subjek IN-01 (atasan) memberikan penjelasan melalui wawancara mendalam yang menunjukkan bagaimana praktik komunikasi diterapkan, bagaimana keputusan diambil, serta bagaimana instruksi disampaikan dalam situasi kerja sehari-hari. Penjelasan yang diberikan tidak hanya menggambarkan proses formal, tetapi juga nuansa keseharian yang terjadi ketika atasan harus menyesuaikan gaya komunikasi dengan kondisi di lapangan.

Sementara itu, subjek IN-02 (bawahan) memberikan data yang lebih banyak menggambarkan pengalaman langsung dalam menerima instruksi, merespons beban tugas, serta menghadapi hambatan komunikasi yang terkadang muncul di tengah aktivitas operasional. Informasi dari IN-02 memperlihatkan bagaimana persepsi bawahan terbentuk dari pola komunikasi yang diterima, termasuk cara memahami instruksi, menafsirkan kejelasan pesan, dan mengelola situasi ketika terjadi ketidaksesuaian pemahaman. Melalui data dari kedua narasumber ini, penelitian mendapatkan gambaran yang lebih runtut dan berimbang mengenai hubungan kerja yang terbangun, terutama terkait bagaimana komunikasi antara atasan dan bawahan memengaruhi alur pekerjaan serta suasana kerja di lingkungan TB. Mustika Jaya.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan di TB. Mustika Jaya berjalan melalui pola komunikasi langsung yang didominasi instruksi lisan. Kondisi ini selaras dengan pandangan Robbins dan Judge yang menjelaskan bahwa komunikasi verbal memiliki efektivitas tinggi dalam organisasi dengan struktur kecil karena memungkinkan pesan diterima secara cepat dan langsung. Dalam konteks TB. Mustika Jaya, pola ini tampak dalam cara atasan memberikan arahan yang bersifat praktis, ringkas, dan mudah diikuti oleh bawahan. Instruksi yang disampaikan dinilai jelas dan terarah sehingga membantu bawahan menjalankan tugas tanpa perlu mengulang konfirmasi berulang-ulang. Hal ini pula yang membuat tingkat kesalahan kerja relatif rendah karena alur penyampaian pesan berjalan apa adanya, tanpa jeda yang dapat memicu salah tafsir.

Bentuk komunikasi yang berlangsung memberikan gambaran bahwa interaksi kerja berjalan dalam suasana yang terbuka. Bawahan memiliki kesempatan untuk bertanya terkait instruksi, sedangkan atasan memberikan penjelasan tambahan apabila diperlukan. Situasi ini memperlihatkan hubungan kerja yang tidak kaku, di mana setiap pihak dapat berinteraksi sesuai kebutuhan tugas. Pola komunikasi seperti ini sesuai

dengan teori komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh Tubbs dan Moss yang menegaskan pentingnya aliran informasi dua arah untuk menjaga kualitas hubungan kerja. Dalam praktiknya, mekanisme tanya jawab yang muncul membuat bawahan merasa lebih aman dalam memahami tugas, sedangkan atasan dapat memastikan bahwa pesan yang disampaikan telah diterima secara tepat.

Pada aspek kenyamanan komunikasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa bawahan memiliki rasa sungkan ketika berinteraksi dengan atasan. Kondisi ini menggambarkan adanya jarak psikologis yang muncul karena perbedaan jabatan dan pengalaman kerja. Rasa sungkan tersebut tidak bersifat menghambat secara ekstrem, tetapi cukup mempengaruhi cara bawahan menyampaikan pertanyaan, terutama ketika situasi kerja sedang padat. Fenomena ini sesuai dengan konsep hambatan psikologis dalam komunikasi, di mana posisi hierarkis dapat mempengaruhi keberanian seseorang dalam menyampaikan pandangan atau kebutuhan informasi. Meskipun demikian, bawahan tetap berusaha berkomunikasi secara aktif untuk memastikan bahwa tugas yang diterima tidak menimbulkan kesalahan dalam pelaksanaannya.

Hambatan komunikasi yang muncul berasal dari keterbatasan waktu dan keterlibatan atasan di luar aktivitas toko. Ada masa-masa tertentu ketika bawahan membutuhkan klarifikasi tambahan, namun respons dari atasan tidak bisa diperoleh secepat biasanya. Keterlambatan respon ini bukan karena kurangnya perhatian, melainkan karena adanya aktivitas lain yang harus dijalankan atasan di luar operasi toko. Kondisi ini relevan dengan gagasan Littlejohn yang menjelaskan bahwa hambatan komunikasi dapat terjadi akibat perbedaan waktu, kesibukan, serta keterbatasan pengawasan terhadap situasi kerja. Pada usaha kecil seperti TB. Mustika Jaya, dinamika semacam ini menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pola kerja sehari-hari.

Dampak komunikasi terhadap kinerja bawahan memberikan hasil positif. Kejelasan instruksi mempermudah alur kerja, meningkatkan motivasi, serta memberikan rasa percaya diri dalam menjalankan tugas. Bawahan merasa bahwa arahan yang diterima cukup membantu dalam memahami prioritas pekerjaan. Temuan ini mendukung teori motivasi kinerja yang menyebutkan bahwa pemahaman tugas yang baik berpengaruh langsung terhadap efektivitas dan kualitas hasil kerja. Di sisi lain, atasan juga merasakan adanya kesesuaian antara instruksi yang diberikan dan hasil kerja yang dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa pola komunikasi yang diterapkan tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian pesan, tetapi juga sebagai pedoman yang menjaga stabilitas proses kerja dan pencapaian target operasional.

Secara umum, pembahasan ini menunjukkan bahwa komunikasi di TB. Mustika Jaya berlangsung dalam pola yang terarah dan berfungsi dalam mendukung kelancaran kegiatan operasional. Komunikasi yang terjadi mencakup penyampaian instruksi, klarifikasi, dan penjelasan tambahan yang diperlukan sesuai kebutuhan pekerjaan. Struktur komunikasi yang digunakan memberikan dukungan terhadap terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan membantu menjaga keseimbangan antara efektivitas tugas dan kenyamanan interaksi. Dengan pola komunikasi yang sederhana namun konsisten, TB. Mustika Jaya mampu mempertahankan ritme kerja yang stabil sekaligus menjaga hubungan kerja yang tetap kondusif.

Temuan Lainnya

Selain temuan utama, terdapat sejumlah temuan tambahan yang memperkaya pemahaman mengenai dinamika komunikasi di TB. Mustika Jaya. Komunikasi antara atasan dan bawahan menggunakan bahasa yang sederhana sehingga pesan dapat dipahami tanpa penjelasan panjang. Bahasa sehari-hari membuat proses komunikasi berlangsung cepat dan langsung, terutama ketika situasi kerja menuntut penyampaian instruksi yang praktis. Penggunaan bahasa yang tidak bertele-tele ini membantu bawahan memahami maksud arahan dengan cepat, sekaligus mengurangi kemungkinan terjadinya salah tafsir dalam pelaksanaan tugas.

Interaksi kerja di toko memperlihatkan nuansa kekeluargaan. Kedekatan emosional mendukung kenyamanan kerja dan menciptakan suasana yang kondusif bagi terjadinya komunikasi yang terbuka. Suasana ini memperkuat hubungan kerja dan memudahkan penyampaian instruksi karena setiap pihak merasa cukup dekat untuk menyampaikan hal yang perlu disampaikan, baik itu berupa pertanyaan, permintaan klarifikasi, maupun sekadar memastikan bahwa tugas sudah dilakukan dengan benar. Nuansa kekeluargaan ini juga menjadi faktor yang menjaga stabilitas hubungan kerja meskipun ritme operasional berjalan cukup dinamis.

Struktur komunikasi berjalan secara fleksibel. Walaupun terdapat perbedaan jabatan, hubungan komunikasi tidak menunjukkan jarak yang besar. Bawahan memiliki kesempatan untuk menyampaikan pertanyaan dan memberikan masukan tanpa merasa dibatasi oleh posisi atasan. Kejelasan instruksi memberikan dampak pada kecepatan penyelesaian tugas sehingga meningkatkan efisiensi kerja. Fleksibilitas ini tampak dalam bagaimana atasan menyesuaikan cara penyampaian informasi sesuai kebutuhan situasional, sementara bawahan dapat merespon dengan jujur mengenai kendala yang dihadapi selama bekerja.

Komunikasi lisan menjadi bentuk komunikasi yang dominan dalam operasional toko. Bentuk komunikasi ini sesuai dengan kebutuhan operasional yang memerlukan respon cepat, terutama ketika pelanggan ramai atau ketika tugas membutuhkan koordinasi langsung. Ketegasan atasan dalam menyampaikan instruksi memberikan kejelasan bagi bawahan dalam melaksanakan tugas, terutama dalam situasi yang membutuhkan keputusan spontan. Hambatan komunikasi yang muncul bersifat situasional dan dapat diatasi melalui klarifikasi singkat, baik secara langsung maupun melalui komunikasi cepat ketika atasan sedang berada di luar toko.

Kehadiran atasan di toko mendukung kelancaran komunikasi. Proses penyampaian informasi dan koordinasi berlangsung lebih cepat ketika atasan hadir secara langsung. Situasi ini memudahkan bawahan dalam memperoleh konfirmasi, menyampaikan laporan singkat, maupun menanyakan hal-hal teknis yang membutuhkan keputusan segera. Hal ini memberikan kontribusi terhadap kelancaran kegiatan harian dan stabilitas alur kerja, karena keputusan dapat diambil dengan cepat dan disesuaikan dengan kebutuhan lapangan pada saat itu juga. Dengan kehadiran yang cukup intens, alur komunikasi menjadi lebih terjaga dan mendukung ritme operasional toko secara keseluruhan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian yang diperoleh, maka simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pola komunikasi yang berlangsung didominasi komunikasi lisan langsung yang disampaikan secara sederhana, ringkas, dan mudah dipahami. Pola ini membantu bawahan menjalankan tugas dengan cepat dan meminimalkan kemungkinan salah tafsir.
2. Kejelasan instruksi dan keterbukaan informasi dari atasan berperan penting dalam menjaga efektivitas kerja. Bawahan merasa terbantu dengan arahan yang tegas serta adanya kesempatan untuk bertanya ketika membutuhkan klarifikasi tambahan.
3. Hambatan komunikasi yang muncul bersifat situasional, seperti keterlambatan respons ketika atasan berada di luar toko, rasa sungkan bawahan karena perbedaan posisi, serta misinformasi yang sesekali terjadi dalam penyampaian instruksi.
4. Hubungan kerja menunjukkan nuansa kekeluargaan, yang membuat komunikasi berjalan dalam suasana yang nyaman dan saling mendukung. Kedekatan ini memperkuat kepercayaan dan mendorong kelancaran koordinasi dalam aktivitas operasional.
5. Komunikasi terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja bawahan, terutama dalam meningkatkan pemahaman tugas, kecepatan penyelesaian pekerjaan, rasa percaya diri, serta kepuasan atasan terhadap hasil kerja yang dicapai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka peneliti

bermaksud memberikan beberapa saran, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Atasan TB. Mustika Jaya
 - a. Atasan dapat memperjelas format penyampaian informasi, misalnya dengan menambah catatan singkat tertulis untuk instruksi tertentu agar mengurangi potensi misinformasi.
 - b. Atasan dapat meningkatkan konsistensi kehadiran atau menyediakan jalur komunikasi alternatif ketika sedang berada di luar toko, sehingga bawahan tetap dapat memperoleh arahan dengan cepat.
 - c. Atasan dapat menciptakan ruang diskusi rutin untuk memperkuat kenyamanan komunikasi dan mengurangi rasa sungkan bawahan dalam menyampaikan pertanyaan atau kendala.
2. Bagi Bawahan
 - a. Bawahan dapat terus meningkatkan proaktivitas dalam memberikan umpan balik, baik ketika menerima instruksi maupun ketika menemukan kendala dalam pelaksanaan tugas.
 - b. Bawahan dapat mengembangkan kebiasaan melakukan *crosscheck* agar pesan yang diterima sesuai dengan arahan atasan, sehingga risiko kesalahan kerja dapat diminimalkan.
 - c. Bawahan dapat menjaga keterbukaan dalam komunikasi sehingga hubungan kerja tetap harmonis dan mendukung efisiensi di lingkungan toko.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian dapat diperluas dengan jumlah informan yang lebih banyak untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika komunikasi dalam usaha kecil.
- b. Selanjutnya dapat ditambahkan observasi langsung dengan durasi lebih panjang untuk melihat perubahan pola komunikasi dalam situasi kerja yang berbeda.
- c. Penelitian lanjutan juga dapat mengkaji pengaruh teknologi komunikasi terhadap efektivitas penyampaian pesan dalam usaha skala kecil seperti TB. Mustika Jaya.

REFERENSI

- BMC Psychology. (2024). Exploring the influence of spiritual leadership, leader-member exchange, and traditionality orientation on employee voice behavior. *BMC Psychology*, 12, 543.
- Cambridge University Press. (2025). Understanding affective organizational commitment in an academic context: Do leader-member exchange and distributive justice play a key role? *Journal of Management & Organization*.
- Formosa Publisher. (2024). The influence of job involvement, leader-member exchange (LMX), and emotional intelligence on employee performance through organizational commitment at Serambi Indonesia. *International Journal of Applied Business and Management*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Goodwood Publishing. (2023). Supportive leadership and employee creativity: Will Leader-Member Exchange mediate the relationship? *Advances in Management Research*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Heliyon. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, 10(4), e26242. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
- (2025). Leader-Member Exchange (LMX) in virtual teams: Insights on team dynamics and organizational commitment.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). *Theories of Human Communication* (10th ed.). Waveland Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- MDPI Sustainability. (2024). Empirical study on the relationship between leader-member exchange, employee trust, and team knowledge sharing. *Sustainability*, 16(18), 8057.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- SIBATIK Journal. (2025). The influence of transformational leadership in employee career development: A systematic literature review. *SIBATIK Journal*, 4(7).
- Springer Nature. (2024). Leader-member exchange differentiation and followers' psychological strain: Exploring relations on the individual and team level. *Current Psychology*.
- Tubbs, S. L., & Moss, S. (2008). *Human Communication: Principles and Contexts* (11th ed.). McGraw-Hill.
- UAC Journal. (2025). The role of transformational leadership, organizational identification, employee voice, psychological capital, and innovation climate in shaping innovative work behavior in public sector employees. *International Journal of Innovation Science and Enterprise*.

UM Sorong. (2024). Organisational culture and transformational leadership style affect employee performance with innovative work behaviour as mediation variables. Jurnal Sentralisasi, 13(2).

Yp3a.org. (2024). Strategi komunikasi organisasi di internal LSO HWFC dalam menjaga motivasi para kader. MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi, 3(1), 31-37.