

Skriipsi Luqman Arif

by Luqman Arif

Submission date: 09-Jun-2026 01:45PM (UTC+0700)

Submission ID: 2976858448

File name: Luqman_Turnitin.docx (250.84K)

Word count: 7024

Character count: 48476

PENDAHULUAN**1.1 Latar Belakang Masalah**

Perubahan lanskap bisnis global dalam beberapa tahun terakhir menuntut perusahaan untuk bergerak lebih adaptif. Di era pascapandemi, dinamika industri ritel modern dihadapkan pada tantangan berat, mulai dari perubahan perilaku konsumen hingga keharusan melakukan efisiensi operasional. Menghadapi situasi tersebut, aset terbesar organisasi bukan lagi sekadar aspek finansial, melainkan ³⁸ sumber daya manusia yang berada di lini depan. Keberhasilan perusahaan dalam mengeksekusi strategi transformasi sangat bergantung pada produktivitas dan keselarasan kerja para stafnya. Namun, memelihara performa individu yang konsisten di tengah ketidakpastian ekonomi makro menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen di berbagai negara.

Dalam lingkup internasional, laporan dari McKinsey & Company menunjukkan bahwa ketidakpastian ekonomi memaksa banyak raksasa ritel melakukan restrukturisasi organisasi (Ljungkvist et al., 2024). Tantangan utama yang muncul dari fenomena ini adalah penurunan motivasi kerja akibat minimnya kejelasan informasi dari manajemen pusat. Senada dengan hal tersebut, studi global oleh Gallup mendapati bahwa tingkat keterikatan karyawan dalam bekerja hanya berkisar pada angka yang rendah ketika saluran interaksi di dalam organisasi bersifat

kaku dan searah (Stoyanova et al., 2017). Ketika pekerja merasa suara mereka tidak didengar, kecenderungan untuk melakukan pelanggaran disiplin dan penurunan kualitas layanan pelanggan meningkat secara signifikan.

Fenomena ini juga terjadi di Indonesia. Data Badan Pusat Statistik mengonfirmasi bahwa sektor perdagangan eceran mengalami tekanan yang dinamis, yang menuntut para pelaku usaha melakukan efisiensi agar tetap kompetitif (Badan Pusat Statistik, 2024). Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Dwiwarman (2024), penurunan performa operasional di industri ritel nasional sering kali dipicu oleh kegagalan diseminasi kebijakan dari jajaran direksi ke tingkat staf toko. Banyak pekerja di lapangan yang tidak memahami esensi dari program keberlanjutan atau target baru yang ditetapkan, karena pesan yang disampaikan cenderung terdistorsi selama proses penyampaian bertingkat.

Sebagai salah satu pemain utama dalam industri ritel makanan modern di Indonesia, PT Supra Boga Lestari, Tbk tidak luput dari dinamika ini. Kebijakan strategis seperti penutupan lima gerai pada tahun 2024 serta langkah-langkah efisiensi operasional diambil demi menjaga keberlangsungan bisnis. Situasi transisi ini secara psikologis memengaruhi moral karyawan di lapangan. Pada kondisi krusial seperti ini, pengelolaan pesan internal memegang peranan krusial untuk menyamakan persepsi dan membangun kepercayaan di seluruh jenjang organisasi.

Berdasarkan laporan internal PT Supra Boga Lestari, Tbk, pengelolaan interaksi di dalam perusahaan saat ini masih menghadapi sejumlah hambatan mendasar. Kelemahan mendasar terlihat pada tiadanya mekanisme umpan balik yang terstruktur dan terintegrasi secara menyeluruh. Perusahaan sejatinya telah berupaya melakukan pengembangan kompetensi melalui pelatihan, di mana porsi pelatihan komunikasi mencapai dua belas persen dari total program, di samping penyelenggaraan rapat rutin manajemen. Meski demikian, belum tersedia wadah atau forum khusus yang memungkinkan pekerja dari berbagai tingkatan dan lokasi geografis untuk menyampaikan masukan, keluhan, atau gagasan secara sistematis. Evaluasi berkala seperti survei kepuasan interaksi internal maupun indikator kinerja yang mengukur efektivitas penyampaian pesan dari level atas hingga staf bawah juga belum diterapkan.

Ketiadaan evaluasi ini berpotensi memicu salah paham dalam penerapan strategi transformasi, terutama saat kebijakan pusat menuntut standardisasi yang ketat di seluruh gerai. Hambatan lain yang teridentifikasi adalah belum terciptanya budaya interaksi dua arah yang setara antara jajaran manajemen dan staf operasional. Berbagai program kepemimpinan dan pelatihan proses bisnis memang telah berjalan, namun bukti konkret mengenai agenda seperti pertemuan umum terbuka, survei keterikatan karyawan, ataupun buletin internal berkala yang melibatkan seluruh staf secara rutin masih absen. Tanpa adanya

saluran yang responsif, risiko munculnya resistensi terhadap perubahan serta rendahnya partisipasi pekerja dalam menyukseskan program pelayanan menjadi lebih besar.

Dampak nyata dari hambatan struktural tersebut kini mulai terefleksikan pada penurunan kualitas kerja harian. Di area operasional, muncul fenomena ketidakdisiplinan seperti keterlambatan jam masuk kerja dari sebagian staf kantor. Pelanggaran terhadap aturan pelaksanaan tugas juga masih ditemukan di lapangan. Selain itu, terdapat hambatan dalam penyelesaian tugas akibat instruksi dari atasan yang kurang jelas, yang berujung pada menumpuknya pekerjaan di luar jam operasional normal. Kondisi ini diperumit oleh sistem kerja berbasis giliran waktu atau shift. Pembagian jadwal ini memerlukan koordinasi yang sangat ketat antara pekerja shift pertama dan kedua agar tidak terjadi kekosongan informasi terkait operasional toko.

Sebenarnya, manajemen telah menyediakan fasilitas berupa *Suggestion System* sebagai wadah bagi bawahan untuk menyampaikan ide, kendala, dan pendapat demi kemajuan perusahaan. Namun, efektivitas sistem ini dalam menjembatani aspirasi dari bawah ke atas masih perlu diuji lebih mendalam, mengingat masalah kedisiplinan dan salah paham tugas masih kerap berulang. Atas dasar dinamika tersebut, ¹¹ penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih mendalam mengenai bagaimana

pengelolaan pesan dan interaksi di dalam organisasi dijalankan demi memulihkan serta memacu produktivitas staf.

Strategi komunikasi sebagai upaya peningkatan kinerja kerja ini sudah banyak dibuktikan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Ma'dika (2023) menemukan bahwa hambatan dalam penyampaian informasi dari manajemen pusat ke pihak cabang berdampak langsung pada penurunan efisiensi kerja staf cabang, sebuah kondisi yang sejalan dengan kendala instruksi tugas di PT Supra Boga Lestari, Tbk. Sementara itu, Yue et al. (2024) dalam studinya menegaskan bahwa ketiadaan wadah aspirasi dua arah yang responsif memicu tingkah laku kontraproduktif karyawan seperti keterlambatan dan pengabaian aturan operasional. Di sisi lain, Aladawiyah & Asmadi (2025) membuktikan bahwa penerapan evaluasi kepuasan komunikasi internal secara berkala mampu meminimalkan miskomunikasi dalam strategi transformasi perusahaan, di mana aspek evaluasi ini justru menjadi titik lemah yang belum terintegrasi pada tempat penelitian saat ini. Terakhir, analisis dari Ilmi et al. (2024) memperlihatkan bahwa koordinasi yang intensif dan saluran komunikasi yang inklusif sangat efektif untuk menjaga moral serta keterikatan kerja karyawan operasional, terutama pada organisasi yang tengah menghadapi masa transisi atau efisiensi bisnis.

Meskipun penelitian terdahulu telah banyak mengkaji pengaruh interaksi internal terhadap produktivitas kerja, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada organisasi dengan

struktur kerja statis dan kondisi bisnis yang stabil. Masih terdapat gap penelitian mengenai bagaimana strategi komunikasi organisasi diterapkan secara adaptif pada perusahaan ritel modern yang sedang menghadapi fase kritis, seperti penutupan beberapa gerai dan efisiensi operasional massal di tengah sistem kerja berbasis pergeseran waktu (*shift*). Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan membedah efektivitas *Suggestion System* dan saluran komunikasi dua arah yang belum terintegrasi di PT Supra Boga Lestari, Tbk, guna melihat bagaimana hambatan struktural tersebut memicu fenomena indisipliner dan distorsi informasi tugas di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan judul **"PELAKSANAAN STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI PT SUPRA BOGA LESTARI, TBK"**

8

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, pertanyaan dalam penelitian ini mencakup: Bagaimana pelaksanaan strategi komunikasi organisasi internal yang dijalankan oleh manajemen PT Supra Boga Lestari, Tbk dalam mengomunikasikan kebijakan transformasi dan efisiensi kepada karyawan?

19

1.3 Batasan Penelitian

Agar pembahasan dalam penelitian ini tetap fokus dan tidak meluas, penulis menetapkan beberapa batasan ruang lingkup,

yakni **Penelitian** ini dibatasi pada kajian **strategi komunikasi organisasi internal** (khususnya **komunikasi vertikal atas-bawah dan bawah-atas** serta **komunikasi horizontal** antar-shift) dan hubungannya dengan indikator kinerja karyawan seperti kedisiplinan, ketepatan waktu, dan kejelasan pelaksanaan tugas. Analisis difokuskan pada efektivitas saluran komunikasi yang ada saat ini, seperti Suggestion System (SS), serta dampak dari belum adanya platform umpan balik terintegrasi di tengah situasi efisiensi perusahaan pasca-penutupan gerai pada tahun 2024. Penelitian ini dilakukan pada lingkup internal PT Supra Boga Lestari, Tbk, dengan melibatkan manajemen dan karyawan operasional (staf toko) yang mengalami sistem kerja berbasis pergeseran waktu (shift).

1.4 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan pertanyaan penelitian di atas, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan pelaksanaan strategi komunikasi organisasi internal yang diterapkan oleh manajemen PT Supra Boga Lestari, Tbk dalam mengawal kebijakan transformasi bisnis.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dan manfaat praktis yang bisa didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat teoritis.

Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan komunikasi, khususnya di bidang komunikasi organisasi pada industri ritel modern. Penelitian ini memberikan kontribusi berupa pemikiran dan referensi empiris mengenai bagaimana teori komunikasi internal diterapkan secara adaptif di dalam perusahaan yang sedang berada dalam fase transisi ekonomi atau efisiensi operasional. Selain itu, studi ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji hubungan antara dinamika pesan vertikal dengan perilaku produktivitas kerja staf lapangan.

24 1.5.2 Manfaat praktis.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan panduan konkret bagi manajemen PT Supra Boga Lestari, Tbk. dan perusahaan ritel sejenis dalam merancang strategi komunikasi organisasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dapat mengidentifikasi saluran komunikasi mana yang paling efisien serta hambatan-hambatan spesifik yang sering terjadi di lapangan. Bagi manajemen, temuan ini dapat digunakan untuk menyusun *standard operating procedure* (SOP) komunikasi internal yang lebih adaptif. Pada tingkat karyawan, penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan

kejelasan peran yang berdampak langsung pada produktivitas dan kepuasan kerja.

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Subjek/Objek Penelitian

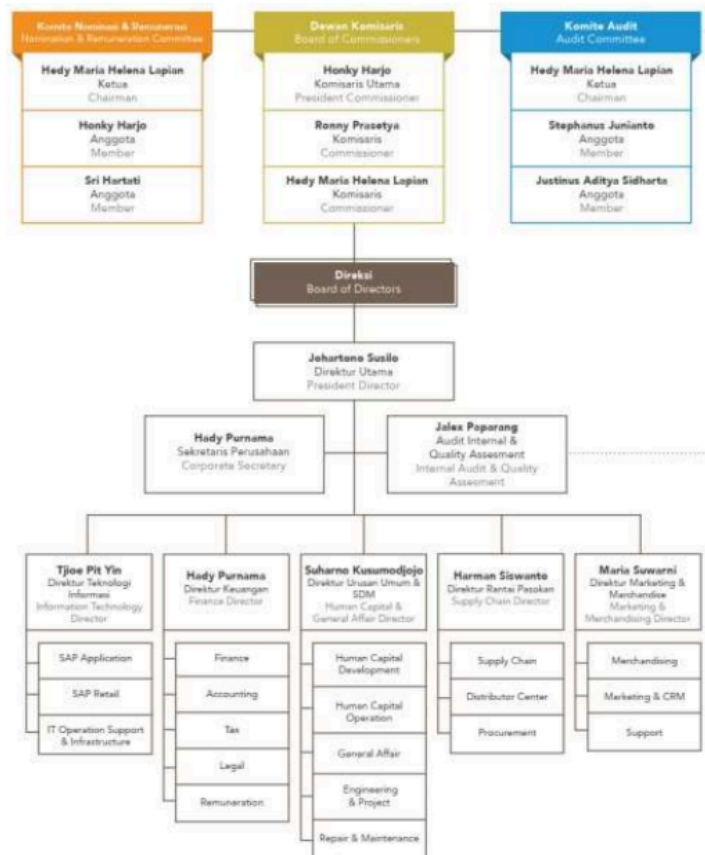
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

¹⁶ PT Supra Boga Lestari Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ritel modern di Indonesia dan didirikan pada tahun 1997. Perusahaan memulai kegiatan usahanya melalui supermarket Ranch Market, kemudian mengembangkan berbagai konsep ritel lainnya ¹⁷ seperti Farmers Market, The Gourmet by Ranch Market, Day2Day by Farmers Market, dan Pasarina. Hingga saat ini, perusahaan telah ⁴² memiliki puluhan gerai yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia.

Dalam menjalankan operasionalnya, PT Supra Boga Lestari Tbk berfokus pada penyediaan produk berkualitas serta pelayanan kepada konsumen, khususnya pada segmen pasar menengah hingga menengah atas. Perusahaan juga menerapkan standar manajemen mutu dan keamanan pangan yang didukung oleh berbagai sertifikasi internasional. Selain itu, perusahaan terus melakukan pengembangan bisnis melalui kerja sama dengan berbagai pihak dan inovasi di bidang ritel modern.

Sejak tahun 2021, mayoritas saham ³² PT Supra Boga Lestari Tbk dimiliki oleh PT Global Digital Niaga Tbk (Blibli.com), yang semakin memperkuat pengembangan perusahaan dalam sektor perdagangan ritel dan digital di Indonesia.

Gambar 4. 1 ²⁵ **Struktur Organisasi PT. Supra Boga Lestari**



Sumber: Laporan Tahunan PT. Supra Boga Lestari (2023)

Menurut Direktur Utama, Johartono Susilo, bahwa sepanjang tahun 2023 perusahaan berupaya meningkatkan kinerja penjualan dengan melakukan penawaran berbagai produk yang tepat, melakukan pembenahan toko dengan menutup beberapa toko yang tidak sejalan dengan strategi, serta melakukan pembenahan terkait aspek teknologi informasi dan *supply chain* untuk mendukung perbaikan kinerja di tahun berikutnya. Meskipun mengalami

penurunan pendapatan dan laba, perusahaan optimis dapat terus mencapai atau melampaui target yang ditetapkan di masa mendatang dengan terus berfokus pada inovasi, peningkatan kualitas layanan, dan kajian atas kebutuhan konsumen.

¹¹ 4.1.2 Deskripsi Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah para karyawan PT Supra Boga Lestari Tbk, Branch Surabaya, yang secara langsung terlibat dalam organisasi dan bertindak sebagai sumber informasi utama untuk memahami karakteristik, perilaku, serta pengalaman terkait dinamika komunikasi internal perusahaan. Untuk memastikan data yang diperoleh valid dan mendalam, pemilihan informan dilakukan secara selektif berdasarkan kriteria tertentu, yakni mereka diwajibkan merupakan anggota staf aktif yang telah mengabdikan lebih dari tiga tahun agar memiliki pemahaman yang matang mengenai pola komunikasi di tempat kerja. Informan yang dipilih mencakup individu-individu yang menduduki jabatan strategis di masing-masing divisi, mulai dari Pimpinan Cabang, Manager Area, Supervisor, hingga jajaran staf operasional seperti staf *Quality Control (QC)*, *Produce*, *BSD*, dan *Receiving*.

Selain itu, subjek penelitian juga difokuskan pada karyawan yang aktif dalam komunikasi interpersonal, berani menyampaikan aspirasi atau masukan saat rapat bulanan, serta terlibat langsung dalam aktivitas *monitoring* dan pengawasan peraturan perusahaan. Secara spesifik, penelitian ini melibatkan narasumber laki-laki dan perempuan yang berada pada rentang usia 28 hingga 41 tahun

dengan latar belakang pendidikan yang beragam, yang kesemuanya diyakini mampu memberikan perspektif komprehensif mengenai efektivitas komunikasi internal terhadap peningkatan kinerja di lingkungan PT Supra Boga Lestari Tbk.

Tabel 4. 1 Karakteristik Subjek Penelitian

Kode Informan	Nama	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Jabatan
IFN1	Inka Setyowati	Perempuan	S1	Store Manager
IFN2	Novita Eka Indrayanti	Laki-laki	S1	Head of Fresh Food
IFN3	Dimas Prakoso	Laki-laki	S1	Head of Groceries
IFN4	Gabriel Dwi Christanti	Perempuan	S1	Grocery Supervisor
IFN5	Moh. Rifki	Laki-laki	SMK	Staf Fresh Food
IFN6	Acmad Musa Albana	Laki-laki	SMK	Staf Groceries

Sumber: Peneliti (2026)

26

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Pelaksanaan Komunikasi Organisasi di PT Supra Boga Lestari

Pelaksanaan Pelaksanaan komunikasi organisasi menjadi aspek yang sangat penting ketika perusahaan menghadapi perubahan strategis dan dinamika operasional yang kompleks. Kondisi ini juga dialami oleh PT Supra Boga Lestari, Tbk pasca-

39

kebijakan penutupan lima gerai pada tahun 2026 sebagai bagian dari langkah efisiensi perusahaan. Dalam situasi tersebut, organisasi dituntut untuk memastikan bahwa berbagai informasi, kebijakan, dan keputusan strategis dapat dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh anggota organisasi sehingga tercipta kesamaan pemahaman dalam menjalankan aktivitas kerja.

Komunikasi organisasi ⁶ tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme ⁴¹ koordinasi yang menghubungkan berbagai tingkatan dan unit kerja dalam organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan koordinasi, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan di tengah perubahan yang sedang berlangsung (Faserin Sahnia et al., 2026). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana komunikasi organisasi dijalankan di PT Supra Boga Lestari, Tbk, khususnya melalui pola komunikasi vertikal dan horizontal yang menjadi saluran utama dalam proses pertukaran informasi, koordinasi pekerjaan, serta penyampaian umpan balik antaranggota organisasi.

¹⁰ 4.2.1.1 Komunikasi Vertikal ke Bawah (Downward)

Berdasarkan teori komunikasi internal yang dikemukakan oleh Muhammad (2022), komunikasi vertikal ke bawah ¹⁴ (*downward communication*) adalah komunikasi yang bergerak mengikuti hierarki dari pimpinan menuju bawahan. Bentuk komunikasi ini secara spesifik mencakup penyampaian instruksi

tugas pekerjaan, rasionalisasi pekerjaan (penjelasan mengenai tujuan aktivitas organisasi), penyebaran pesan ideologi untuk menumbuhkan loyalitas, pesan informasi terkait regulasi baru, hingga pemberian umpan balik atas kinerja individu. Di PT Supra Boga Lestari, Tbk, alur komunikasi ke bawah ini utamanya dimanfaatkan oleh manajemen, seperti *Store Manager* dan *Manager Area*, untuk menyampaikan instruksi tugas harian, regulasi baru, serta merasionalisasikan alasan penutupan beberapa gerai kepada para staf toko.

Pimpinan Cabang, Inka Setyowati, menggambarkan komitmen manajemen dalam membangun alur ini dengan menganalogikan komunikasi sebagai jembatan:

"Menurut saya komunikasi itu seperti jembatan yang menghubungkan satu sama lain... jika komunikasi antarpegawai baik secara horizontal dengan pimpinan lapangan maupun management dengan pegawai (Vertikal) berjalan dengan baik, para pegawai memiliki budaya kerja yang normatif baik, para pegawai memiliki rasa komitmen loyalitas yang baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja para pegawai di perusahaan". (Inka Setyowati, Wawancara 10 April 2026)

Secara normatif, manajemen telah berupaya keras untuk memastikan informasi tersampaikan dengan jelas guna menghindari kesalahan di lapangan. Rapat-rapat rutin (*meeting up*

) dan arahan sebelum *shift* digunakan sebagai wadah utama *downward communication* ini. Hal ini dikonfirmasi oleh Ibu Novita Eka Indrayanti selaku *Manager Area* (atau *Head of Fresh Food*), yang menyatakan:

"Didalam kegiatan Operasional ² selalu ada komunikasi yang dilakukan antara seorang manajer kepada bawahannya, guna menghindari miss communication... Pimpinan devisi melakukan meeting up untuk memastikan anak-anaknya mengerti instruksi yang sudah di berikan oleh Perusahaan". (Novita eka Indrayanti, Wawancara 17 April 2026)

Pesan yang diturunkan mencakup informasi instruksional serta motivasional untuk menjaga ritme kerja operasional tetap kondusif. Namun, temuan di lapangan menunjukkan realitas yang kontras. Meskipun *meeting* rutin dilakukan, proses diseminasi pesan dari tingkatan manajerial menuju staf bawah (staf toko) cenderung mengalami distorsi. Instruksi tugas yang diberikan oleh atasan acap kali ditangkap sebagai pesan yang ambigu atau kurang jelas oleh para pelaksana di lapangan, yang berujung pada tidak selesainya tugas tepat waktu. Kegagalan pemahaman instruksi ini memicu efek domino berupa menumpuknya pekerjaan operasional, yang pada akhirnya memaksa karyawan untuk menambah jam kerja dan memicu penumpukan kerja lembur di luar jam operasional normal. Situasi ini semakin rumit mengingat operasional toko berjalan menggunakan sistem *shift* (pergeseran

waktu), di mana instruksi manajerial yang terdistorsi di satu *shift* akan merusak koordinasi kelancaran kerja pada *shift* berikutnya.

Ketidakjelasan penyampaian pesan ini pada dasarnya berakar pada kendala struktural dan psikologis dalam diseminasi informasi di internal PT Supra Boga Lestari. Hambatan utama yang membuat instruksi ke bawah terdistorsi adalah ketiadaan budaya komunikasi partisipatif atau rasa aman bagi bawahan untuk meminta klarifikasi. Ketika instruksi yang turun dari manajemen terkait regulasi baru atau efisiensi dirasa tidak jelas, staf toko memilih diam karena adanya batasan hierarki yang kaku. Ibu Novita Eka Indrayanti secara gamblang mengungkapkan kendala diseminasi pesan ini:

¹"Kalau untuk hambatan yang terjadi ya, adanya hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, dan status sosial. Pegawai masih sering merasa minder, takut dan khawatir membuat pimpinan tidak senang, sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya kepada atasan... ¹Pegawai sering malu-malu dalam berkomunikasi karena merasa sungkan karena perbedaan usia atau perbedaan jabatan". (Novita eka Indrayanti, Wawancara 17 April 2026)

Kondisi psikologis berupa rasa "minder" dan "sungkan" ini menciptakan fenomena "satu arah mutlak", di mana pesan

instruksional dan pesan rasionalisasi tugas (seperti alasan efisiensi perusahaan) diterima secara pasif, tanpa adanya upaya konfirmasi silang. Kondisi ³¹ ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Winata dan Nasution (2022) pada PT. Bandar Sumatra Indonesia, yang menyimpulkan bahwa kegagalan membangun sistem komunikasi vertikal dua arah (baik *top-down* maupun *bottom-up*) secara langsung akan melahirkan distorsi pesan (miskomunikasi) yang menghambat kelancaran proses kerja. Apabila PT Supra Boga Lestari tidak memperbaiki kualitas kejelasan pesannya dan mengatasi ketakutan bawahan untuk mengonfirmasi instruksi, maka distorsi ini akan terus mereplikasi masalah indiscipliner dan lembur tak terencana. Lebih jauh, kajian dari Muhammada dan Simamora (2023) mempertegas bahwa pemimpin harus mampu mengintegrasikan pendekatan komunikasi ke bawah (melalui gaya kepemimpinan situasional) agar dapat menembus batasan status sosial/hierarki tiap divisi, sehingga instruksi yang disalurkan dapat meminimalkan kebingungan serta membentuk iklim kerja yang kondusif di tengah kebijakan efisiensi.

¹⁰ 4.2.1.2 Komunikasi Vertikal ke Atas (Upward Communication)

Pelaksanaan alur komunikasi vertikal ke atas (*upward communication*) merupakan elemen fundamental untuk mengevaluasi efektivitas suatu kebijakan operasional, terlebih ketika PT Supra Boga Lestari, Tbk sedang berada dalam fase

efisiensi dan penutupan beberapa gerai. Berdasarkan teori komunikasi internal dari Muhammad (2022), komunikasi ke atas adalah arus pesan yang bergerak dari tingkat bawahan menuju pimpinan, yang umumnya berisi laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan, hingga ekspresi sikap dan perasaan karyawan. Dalam situasi krisis atau transisi, kelancaran arus informasi ini sangat krusial agar manajemen tingkat atas mendapatkan balikan (*feedback*) yang akurat sebagai dasar pembuatan keputusan. Secara normatif, perusahaan telah memfasilitasi komunikasi ini melalui wadah *Suggestion System* (SS) dan rapat operasional, di mana Bapak Dimas Prakoso (Supervisor) mengemukakan pandangan idealnya bahwa,

"pimpinan dan manajer di dalam SBL selalu menghargai pendapat dan ide-ide yang diberikan oleh para karyawannya ketika rapat-rapat... karyawan menganggap saat berkomunikasi dengan pimpinan dan manajer merasakan seperti keluarga sendiri tetapi tetap ada batasan". (Dimas Prakoso, Wawancara 12 Mei 2026)

Namun, realitas operasional di lapangan menunjukkan anomali yang cukup signifikan terkait efektivitas penyampaian keluhan dan rasa cemas staf toko. Adanya "batasan" yang disebutkan secara normatif tadi, pada praktiknya, justru termanifestasi menjadi dinding hierarki yang memicu rasa sungkan dan ketakutan dari bawahan kepada atasan. Staf lapangan

cenderung memilih diam dan menahan keluhan mengenai penumpukan kerja, masalah *shift*, maupun kecemasan mereka terhadap stabilitas pekerjaan di tengah kebijakan efisiensi. Hambatan psikologis ini dikonfirmasi secara lugas oleh Ibu Novita Eka Indrayanti selaku *Manager Area*, yang mengungkapkan:

"Kalau untuk hambatan yang terjadi ya, adanya hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, dan status sosial. Pegawai masih sering merasa minder, takut dan khawatir membuat pimpinan tidak senang, sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya kepada atasan...¹ Pegawai sering malu-malu dalam berkomunikasi karena merasa sungkan karena perbedaan usia atau perbedaan jabatan. Adanya rasa takut ini lah yang menyebabkan pola komunikasi internal di SBL menjadi kurang terbuka dan kurang baik". (Novita eka Indrayanti, Wawancara 17 April 2026)

Rasa sungkan dan minder ini menciptakan situasi di mana alur komunikasi ke atas menjadi tersumbat (*clogged*), yang berdampak fatal pada rendahnya kesadaran manajemen tingkat atas terhadap kondisi riil di lapangan. Fenomena yang ditemukan menunjukkan adanya hambatan dalam pelaksanaan komunikasi organisasi, khususnya pada arus komunikasi ke atas yang belum

berjalan secara optimal. Karyawan cenderung hanya menyampaikan informasi yang dianggap aman atau tidak berpotensi menimbulkan konsekuensi negatif bagi diri mereka, sementara berbagai kendala operasional seperti beban lembur akibat instruksi yang kurang jelas tidak sepenuhnya tersampaikan kepada pihak manajemen. Kondisi ini menyebabkan terjadinya kesenjangan informasi antara tingkat operasional dan tingkat pengambilan keputusan.

Dalam perspektif komunikasi organisasi, kelancaran pertukaran informasi antara seluruh tingkatan organisasi merupakan faktor penting untuk mendukung koordinasi dan pengambilan keputusan yang tepat. Ketika informasi yang diterima manajemen tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya di lapangan, organisasi berisiko membangun asumsi yang kurang akurat mengenai efektivitas kebijakan yang dijalankan. Pada kasus PT Supra Boga Lestari, Tbk, manajemen dapat menilai bahwa proses efisiensi gerai maupun pelaksanaan Suggestion System telah berjalan dengan baik, padahal di tingkat staf masih ditemukan berbagai permasalahan seperti penurunan motivasi kerja, ketidakjelasan pemahaman terhadap tugas, serta munculnya perilaku indisipliner seperti keterlambatan kerja. Temuan ini sejalan dengan pendapat Muhammad (2022) yang menyatakan bahwa ⁶ apabila arus komunikasi ke atas tidak berjalan secara efektif, pimpinan akan mengalami kesulitan dalam memahami

kondisi organisasi secara akurat sehingga berpotensi memengaruhi kualitas pengambilan keputusan yang dilakukan..

Kondisi tersumbatnya alur ke atas ini memiliki benang merah yang sangat kuat dengan kajian penelitian terdahulu. Fenomena rasa sungkan hierarkis di PT Supra Boga Lestari ini sejalan dengan temuan Arizona et al. (2022) yang meneliti instansi birokrasi di Sumatera Barat, di mana mereka juga mengidentifikasi bahwa perbedaan status sosial dan kekakuan hierarki menjadi hambatan utama bawahan dalam menyampaikan keluhan. Selain itu, stagnasi saluran aspirasi ini turut mengafirmasi penelitian Yue et al (2024) yang menegaskan bahwa ketiadaan wadah umpan balik dua arah yang responsif secara langsung memicu tingkah laku kontraproduktif karyawan, seperti pelanggaran aturan dan keterlambatan.

4.2.1.3 Komunikasi Horizontal Antar-Shift (Horizontal Communication)

Pelaksanaan operasional harian di industri ritel yang dinamis sangat bergantung pada sinkronisasi antarkaryawan di level yang sama. Berdasarkan teori komunikasi internal dari Muhammad (2022), komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan antarbagian atau antarkaryawan yang memiliki tingkat hierarki yang sama, yang bertujuan untuk mengoordinasikan tugas, menjamin pemahaman yang seragam, serta mengembangkan sokongan interpersonal di lingkungan kerja. Pada PT Supra Boga

Lestari, Tbk, bentuk komunikasi ini menjadi tulang punggung keberlangsungan operasional toko, terutama karena perusahaan menerapkan sistem kerja berbasis pergeseran waktu (*shift*). Mengingat operasional toko berjalan secara kontinu, kelancaran transisi pekerjaan dari pekerja *shift* pertama (pagi) kepada pekerja *shift* kedua (siang/malam) mutlak membutuhkan koordinasi yang sangat ketat agar tidak terjadi kekosongan informasi. Secara ideal, Pimpinan Cabang, Ibu Inka Setyowati, menegaskan pentingnya alur ini:

"jika komunikasi antarpegawai baik secara horizontal dengan pimpinan lapangan maupun management dengan pegawai (Vertikal) berjalan dengan baik, para pegawai memiliki budaya kerja yang normatif baik, para pegawai memiliki rasa komitmen loyalitas yang baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja para pegawai di perusahaan".

(Inka Setyowati, Wawancara 10 April 2026)

Namun, temuan di lapangan memperlihatkan bahwa pergantian jadwal ini justru sering kali menjadi titik rawan terjadinya distorsi dan kekosongan informasi (*information vacuum*). Pekerja *shift* pertama sering kali dihadapkan pada instruksi manajerial yang ambigu, efek dari lemahnya komunikasi vertikal ke bawah, dan ketika instruksi yang belum tuntas tersebut diteruskan kepada *shift* kedua, terjadilah miskomunikasi operasional yang berlipat ganda. Karyawan *shift* penerima tugas

kerap kali tidak mendapatkan konteks yang utuh mengenai apa yang harus diselesaikan, sehingga memicu penumpukan pekerjaan, duplikasi tugas, hingga keharusan melakukan kerja lembur di luar jam normal. Dinamika psikologis akibat gesekan operasional antar-shift ini terekam jelas dari pernyataan Ibu Gabriel Dwi Christanti (*Grocery Supervisor*), yang menyoroti pentingnya kelapangan dada saat terjadi miskordinasi:

⁵ *"dalam berkomunikasi sesama karyawan harus saling menghargai satu sama lain, harus mau menerima kritikan atau teguran dengan senang hati, tidak boleh saling menjatuhkan satu sama lain dan harus jujur dalam segala hal". (Gabriel Dwi Christanti, Wawancara 17 April 2026)*

Kerentanan koordinasi horizontal ini semakin diperparah oleh mentalitas kerja yang terkotak-kotak. Ibu Novita Eka Indrayanti selaku *Manager Area* mengungkapkan bahwa terdapat kecenderungan departemen bekerja secara mandiri tanpa memedulikan integrasi dengan bagian lain:

"Setiap departemen cenderung bekerja secara silo, yang berarti mereka fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka sendiri tanpa berkomunikasi secara efektif dengan departemen lain. Hal ini dapat menyebabkan duplikasi pekerjaan, kesalahan, dan penundaan dalam penyelesaian proyek". (Novita eka Indrayanti, Wawancara 17 April 2026)

Sikap egosentris dalam penyelesaian tugas *shift* ini juga disadari oleh staf di lapangan. Bapak Acmad Musa Albana (Staf *Groceries*) yang kemudian didukung oleh pernyataan Bapak Moh. Rifki yang menitikberatkan pada keharusan akan komunikasi dalam lingkungan kerja.

"di SBL ² pada saat berkomunikasi sesama karyawan harus bisa membuang jauh-jauh rasa egoisnya dalam dirinya agar saat kita berkomunikasi dengan karyawan lainnya tidak mementingkan egonya sendiri" (Acmad Musa Albana, Wawancara 16 Mei 2026)

² "saling menghormati satu sama lain dan harus bisa bertanggung jawab" (Moh. Rifki, Wawancara 16 Mei 2026)

Pernyataan di atas membuktikan bahwa pola serah terima tugas (handover) di PT Supra Boga Lestari, Tbk. Cabang Surabaya masih mengandalkan inisiatif personal yang rentan terhadap kelalaian, alih-alih bertumpu pada sistem komunikasi kelompok yang baku. Dalam perspektif komunikasi organisasi, fenomena terputusnya informasi antar-shift menunjukkan belum optimalnya proses penyampaian dan koordinasi informasi di lingkungan kerja (Rahman & Widuri, 2022). Informasi terkait instruksi kerja yang seharusnya diteruskan dari shift pertama kepada shift berikutnya tidak selalu disampaikan secara lengkap dan jelas. Akibatnya, karyawan pada shift berikutnya mengalami kesulitan dalam

memahami tugas maupun kebijakan yang harus dijalankan. Kondisi ini menyebabkan terjadinya kesenjangan informasi yang berpotensi menimbulkan kesalahan pemahaman, menurunkan efektivitas koordinasi kerja, serta menghambat kelancaran operasional organisasi secara keseluruhan..

Fenomena silo dan miskomunikasi horizontal di PT Supra Boga Lestari ini sejalan dengan temuan penelitian Nugroho (2025), yang menyimpulkan bahwa koordinasi horizontal yang intensif dan saluran yang inklusif sangat mutlak diperlukan untuk menjaga moral serta keterikatan kerja, terutama di masa-masa krisis atau efisiensi bisnis. Lebih lanjut, situasi ini juga mengafirmasi penelitian terdahulu dari Winata dan Nasution (2022), yang membuktikan bahwa perbaikan alur komunikasi, dalam hal ini komunikasi antarrekan kerja yang setara, adalah prasyarat utama untuk meminimalisir kesalahan informasi (*miss communication*) yang selama ini menjadi biang keladi terhambatnya proses kelancaran tugas harian karyawan di lapangan

4.2.2 Konstruksi Iklim Komunikasi Organisasi

Berdasarkan temuan-temuan pada subbab sebelumnya, keseluruhan dinamika aliran pesan di PT Supra Boga Lestari, Tbk dapat disintesis ke dalam sebuah konstruksi iklim komunikasi organisasi. Mengacu pada Teori Iklim Komunikasi yang digagas oleh Gibb, sebuah organisasi yang sedang menghadapi masa krisis

atau efisiensi idealnya bertumpu pada iklim yang suportif. Namun, realitas operasional di PT Supra Boga Lestari justru menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan saat ini masih dominan bersifat defensif dan searah. Alur komunikasi terpaku pada pendekatan *top-down* yang kaku, di mana instruksi transformasi, perumusan target, dan rasionalisasi tugas turun ke bawah tanpa diimbangi oleh saluran umpan balik (*feedback*) yang benar-benar dirasa aman bagi staf di lapangan. Ketiadaan wadah untuk berdialog yang terintegrasi, seperti *town hall meeting* atau forum diskusi terbuka, membuat komunikasi partisipatif tidak terlaksana dan hanya menjadi konsep di atas kertas, sementara praktiknya didikte oleh struktur hierarki yang cenderung kaku..

Kekakuan hierarki ini dapat dilihat dari adanya jarak psikologis yang mengakar kuat antara pimpinan dan bawahan. Alih-alih merasa dilibatkan dalam "pembuatan keputusan partisipatif", merujuk pada dimensi iklim komunikasi Pace dan Faules, staf di tingkat toko merasa terintimidasi, sungkan, dan lebih memilih diam saat menghadapi instruksi yang membingungkan. Ibu Novita Eka Indrayanti selaku *Manager Area* memvalidasi realitas iklim defensif ini melalui penuturannya:

¹ "Kalau untuk hambatan yang terjadi ya, adanya hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, dan status sosial. Pegawai masih sering merasa minder, takut dan khawatir

membuat pimpinan tidak senang, sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya kepada atasan... Adanya rasa takut ini lah yang menyebabkan pola komunikasi internal di SBL menjadi kurang terbuka dan kurang baik". (Novita eka Indrayanti, Wawancara 17 April 2026)

Perasaan terancam dan takut dinilai negatif oleh pimpinan inilah yang menjadi ciri mutlak dari sebuah iklim komunikasi yang defensif. Sebagai akibat langsung dari iklim yang serba tertutup dan dominan searah ini, tujuan utama strategi komunikasi manajemen untuk memotivasi kinerja karyawan gagal terealisasi. Karyawan merespons kebuntuan saluran aspirasi ini bukan dengan komitmen produktivitas, melainkan dengan resistensi yang berwujud tindakan indisipliner operasional. Fenomena staf yang datang terlambat, pulang tidak tepat waktu, hingga pengabaian terhadap kelancaran serah terima tugas antarkaryawan *shift* merupakan bentuk protes dan demotivasi dari para pekerja yang merasa suaranya tidak memiliki ruang. Iklim yang kaku ini telah mematikan inisiatif kerja; staf hanya mengeksekusi instruksi seadanya tanpa adanya keterikatan emosional untuk menjaga ritme kerja operasional yang sehat.

Konstruksi iklim defensif yang melahirkan resistensi indisipliner ini secara gamblang mengafirmasi berbagai temuan dalam penelitian terdahulu. Kondisi ini sejalan dengan temuan Akanmu et al. (2025) , yang menyoroti bahwa tingkat keterikatan

karyawan akan jatuh ke titik terendah ketika saluran interaksi di dalam organisasi bersifat kaku dan searah, yang pada akhirnya memicu peningkatan pelanggaran disiplin kerja secara signifikan. Fenomena di PT Supra Boga Lestari ini juga memperkuat temuan Pratama (2023), yang menyimpulkan bahwa ketiadaan wadah aspirasi dua arah yang responsif secara langsung akan melahirkan tingkah laku kontraproduktif karyawan, seperti keterlambatan dan pengabaian aturan operasional. Lebih lanjut, temuan sintesis ini sejalan dengan konseptualisasi dari Heatubu (2023), yang menegaskan bahwa ci, sementara hanya iklim yang memprioritaskan penghargaan dan komunikasi terbuka yang mampu memacu kinerja. Maka dari itu, selama PT Supra Boga Lestari, Tbk tidak mengubah pendekatan komunikasinya yang kaku dan satu arah menjadi lebih inklusif dan dialogis, setiap upaya efisiensi yang dilakukan justru akan terus membuahkan resistensi dan mengikis efektivitas kerja karyawannya di masa transisi bisnis ini.

Menurut Pace & Faules (2018) iklim komunikasi memiliki beberapa dimensi, yakni Kepercayaan (Trust), ¹² Pembuatan Keputusan Partisipatif, Kejujuran (Openness and Candor), Keterbukaan Komunikasi Ke Bawah, Mendengarkan Dalam Komunikasi Ke Atas, Perhatian Pada Tujuan Kinerja Tinggi. Kepercayaan merupakan fondasi utama dalam iklim komunikasi organisasi karena menentukan sejauh mana anggota organisasi merasa yakin terhadap kejujuran, konsistensi, dan komitmen

anggota lainnya. Berdasarkan hasil wawancara, PT Supra Boga Lestari berupaya membangun hubungan yang dilandasi kepercayaan melalui komunikasi yang berlangsung antara pimpinan dan karyawan maupun antarkaryawan.

Hal tersebut disampaikan oleh Inka Setyowati selaku Store Manager:

"Menurut saya komunikasi itu seperti jembatan yang menghubungkan satu sama lain. Jika komunikasi antarpegawai baik secara horizontal dengan pimpinan lapangan maupun management dengan pegawai (vertikal) berjalan dengan baik, para pegawai memiliki budaya kerja yang normatif baik, para pegawai memiliki rasa komitmen loyalitas yang baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja para pegawai di perusahaan." (Inka Setyowati, Wawancara 10 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa manajemen memandang komunikasi sebagai sarana membangun loyalitas dan komitmen karyawan. Namun demikian, hasil observasi dan wawancara juga menunjukkan bahwa masih terdapat hambatan psikologis berupa rasa sungkan, minder, dan takut dalam menyampaikan pendapat kepada atasan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepercayaan interpersonal belum sepenuhnya terbentuk secara merata pada seluruh tingkatan organisasi. Hambatan tersebut menyebabkan sebagian karyawan

lebih memilih menyimpan keluhan dibandingkan mengomunikasikannya secara terbuka.

Berdasarkan teori Pace dan Faules, kepercayaan menjadi prasyarat munculnya komunikasi yang terbuka dan jujur. Ketika kepercayaan belum berkembang secara optimal, maka aliran informasi cenderung tersendat dan organisasi berpotensi kehilangan informasi penting dari level operasional. Dengan demikian, meskipun terdapat komitmen dari pihak manajemen untuk membangun hubungan kerja yang baik, dimensi trust di PT Supra Boga Lestari masih memerlukan penguatan, khususnya dalam menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan permasalahan yang mereka hadapi.

Dimensi keterbukaan mengacu pada sejauh mana informasi dapat disampaikan secara jujur, transparan, dan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Berdasarkan hasil penelitian, keterbukaan komunikasi di PT Supra Boga Lestari telah diupayakan melalui penyampaian informasi terkait target kerja, kebijakan operasional, dan perubahan yang terjadi akibat proses efisiensi perusahaan. Inka Setyowati menjelaskan bahwa komunikasi memiliki fungsi untuk memperjelas tujuan organisasi.

"Menurut saya komunikasi itu seperti jembatan yang menghubungkan satu sama lain. Tidak hanya itu komunikasi juga membantu memperjelas dan penyampaian sebuah tujuan." (Inka Setyowati, Wawancara 10 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya kesadaran dari manajemen mengenai pentingnya keterbukaan informasi. Akan tetapi, hasil observasi menunjukkan bahwa dalam praktiknya masih ditemukan ketidakjelasan instruksi yang menyebabkan munculnya kebingungan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain itu, sebagian karyawan masih merasa sungkan untuk menyampaikan kritik ataupun kendala yang dihadapi.

Temuan ini menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi belum sepenuhnya berjalan dua arah. Menurut Pace dan Faules, keterbukaan bukan hanya berkaitan dengan kesediaan pimpinan menyampaikan informasi, tetapi juga kemampuan organisasi menciptakan suasana yang memungkinkan anggota berbicara secara jujur. Dengan demikian, keterbukaan informasi di PT Supra Boga Lestari telah terlihat dari upaya manajemen menyampaikan berbagai kebijakan perusahaan, namun masih terdapat tantangan dalam menciptakan keterbukaan dari sisi karyawan untuk menyampaikan umpan balik secara terbuka.

Pembuatan keputusan partisipatif berkaitan dengan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Supra Boga Lestari telah menyediakan beberapa sarana yang memungkinkan karyawan menyampaikan pendapat dan aspirasinya. Inka Setyowati menjelaskan:

"Saya juga meluncurkan kotak saran anonim untuk memberikan ruang aman bagi karyawan untuk berbagi ide dan saran." (Inka Setyowati, Wawancara 10 April 2026)

Selain itu, berdasarkan pengalaman sebelumnya, beliau juga menyampaikan:

"Dalam peran saya sebelumnya, saya menerapkan FGD (Focus Group Discussion) di setiap bulan di mana karyawan dapat mengajukan pertanyaan, menyuarakan aspirasi, dan memberikan umpan balik langsung kepada para pemimpin maupun management. Selain itu, saya mengadakan survei rutin untuk mengumpulkan masukan mengenai inisiatif tertentu dan kepuasan karyawan."

Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen memahami pentingnya partisipasi karyawan dalam proses komunikasi organisasi. Akan tetapi, efektivitas keterlibatan tersebut belum berjalan secara optimal. Hasil observasi menunjukkan bahwa fasilitas Suggestion System belum dimanfaatkan secara maksimal karena sebagian karyawan masih meragukan tindak lanjut dari saran yang mereka berikan dan merasa khawatir terhadap dampak yang mungkin muncul setelah menyampaikan pendapat.

Menurut Pace dan Faules, partisipasi dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa memiliki (sense of ownership) terhadap organisasi. Oleh karena itu, meskipun

perusahaan telah menyediakan wadah partisipasi, keberhasilan dimensi ini tidak hanya ditentukan oleh keberadaan saluran komunikasi, tetapi juga oleh keyakinan karyawan bahwa pendapat mereka benar-benar didengar dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Dimensi listening mengacu pada kesediaan pimpinan untuk mendengarkan, memperhatikan, dan menindaklanjuti informasi yang disampaikan oleh bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya menyediakan sarana komunikasi ke atas melalui Suggestion System dan berbagai bentuk komunikasi informal antara karyawan dan atasan. Inka Setyowati mengungkapkan pentingnya menyediakan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi mereka:

"Dalam peran saya sebelumnya, saya menerapkan FGD (Focus Group Discussion) di setiap bulan di mana karyawan dapat mengajukan pertanyaan, menyuarakan aspirasi, dan memberikan umpan balik langsung kepada para pemimpin maupun management." (Inka Setyowati, Wawancara 10 April 2026)

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses mendengarkan belum berlangsung secara optimal. Masih terdapat persepsi di kalangan karyawan bahwa masukan yang diberikan tidak selalu memperoleh tindak lanjut yang jelas dari pihak manajemen. Akibatnya, beberapa karyawan memilih untuk

tidak menggunakan saluran aspirasi yang telah disediakan. Kondisi ini menyebabkan komunikasi ke atas berjalan kurang efektif dan mengurangi peluang manajemen memperoleh informasi yang akurat mengenai kondisi operasional di lapangan.

Dalam perspektif Pace dan Faules, kemampuan mendengarkan merupakan indikator penting apakah komunikasi organisasi berjalan secara dua arah atau hanya bersifat satu arah. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa PT Supra Boga Lestari telah memiliki mekanisme yang mendukung komunikasi ke atas, namun masih perlu meningkatkan responsivitas dan tindak lanjut terhadap masukan karyawan. Dengan demikian, karyawan akan merasa bahwa suara mereka dihargai dan memiliki kontribusi nyata dalam perbaikan organisasi.

4.2.3 Strategi Komunikasi dalam Upaya ³⁶ Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Supra Boga Lestari, Tbk

Dalam mengelola dinamika komunikasi internal selama masa efisiensi dan restrukturisasi bisnis, penyediaan saluran komunikasi dua arah yang responsif menjadi elemen yang sangat krusial. Perusahaan perlu memastikan bahwa tidak hanya instruksi yang turun dari atas ke bawah, tetapi juga aspirasi yang naik dari bawah ke atas dapat terfasilitasi dengan baik. Pada PT Supra Boga Lestari, Tbk, upaya ini diwujudkan melalui pengadaan fasilitas *Suggestion System* (SS) dan perencanaan wadah evaluasi, namun

implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan psikologis.

Secara formal, manajemen PT Supra Boga Lestari, Tbk sebenarnya telah menyediakan fasilitas berupa *Suggestion System* (SS) atau kotak saran sebagai wadah partisipatif bagi para bawahan untuk menyampaikan ide, pendapat, serta kendala yang mereka alami di lapangan. Fasilitas ini pada dasarnya dirancang untuk menjembatani komunikasi ke atas (*upward communication*) demi membangun perusahaan menjadi lebih baik dan meredam ketidakpuasan operasional. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa efektivitas sistem ini dalam menjembatani aspirasi pekerja masih sangat minim, dan kegagalannya berimbas langsung pada masih berulangnya masalah indisipliner, seperti keterlambatan jam masuk kerja dan pengabaian instruksi tugas.

Ketidakefektifan *Suggestion System* (SS) ini berakar kuat pada hambatan psikologis dan hierarkis yang mengakar di dalam budaya perusahaan. Karyawan staf toko pada kenyataannya merasa bahwa sistem kotak saran tersebut tidak memberikan tindak lanjut (*feedback*) yang nyata dari pihak manajemen, sehingga mereka menganggap partisipasi melalui SS adalah suatu kesia-siaan. Lebih parah lagi, terdapat ketakutan bahwa saran atau keluhan yang diberikan justru akan menjadi bumerang yang mengancam stabilitas pekerjaan mereka di tengah kebijakan efisiensi.

Berdasarkan hasil wawancara, PT Supra Boga Lestari secara rutin menyampaikan berbagai informasi yang berkaitan dengan target kerja, standar pelayanan, kebijakan operasional, serta perubahan yang terjadi selama proses efisiensi perusahaan. Penyampaian pesan tersebut dilakukan untuk memastikan seluruh karyawan memiliki pemahaman yang sama mengenai tugas, tanggung jawab, dan tujuan perusahaan. Dalam kondisi organisasi yang sedang mengalami perubahan, kejelasan pesan menjadi faktor penting untuk mengurangi kesalahpahaman dan menjaga stabilitas operasional.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Jessen yang menjelaskan bahwa strategi komunikasi harus diawali dengan perencanaan pesan yang jelas, terarah, dan disesuaikan dengan kebutuhan penerima pesan agar tujuan komunikasi dapat tercapai secara efektif. Dalam konteks penelitian ini, manajemen berupaya menyusun pesan yang berfokus pada pencapaian target kerja, peningkatan kualitas pelayanan, serta penyesuaian terhadap kebijakan perusahaan pasca-efisiensi gerai. Dengan adanya perencanaan pesan tersebut, perusahaan berupaya menciptakan kesamaan persepsi di antara karyawan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih terarah.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa kasus ketidakjelasan instruksi yang menyebabkan kebingungan di tingkat operasional. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses perencanaan pesan belum

sepenuhnya mampu menghilangkan perbedaan interpretasi di kalangan karyawan, khususnya ketika informasi harus diteruskan melalui beberapa tingkatan komunikasi.

Dalam menjalankan strategi komunikasinya, PT Supra Boga Lestari memanfaatkan berbagai media komunikasi baik formal maupun informal. Media yang digunakan meliputi briefing rutin, komunikasi tatap muka antara atasan dan bawahan, grup WhatsApp sebagai sarana penyebaran informasi operasional, serta Suggestion System sebagai wadah penyampaian aspirasi karyawan.

Penggunaan berbagai media tersebut menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk menyesuaikan saluran komunikasi dengan karakteristik pesan yang disampaikan. Menurut Jessen, pemilihan media merupakan bagian penting dalam strategi komunikasi karena efektivitas pesan ²⁰ tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh media yang digunakan untuk menyampaikan pesan tersebut. Briefing dan komunikasi tatap muka memungkinkan penyampaian informasi secara langsung serta memberikan kesempatan untuk klarifikasi apabila terjadi kesalahpahaman. Sementara itu, grup WhatsApp memberikan kemudahan dalam menyebarkan informasi secara cepat kepada seluruh anggota organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan berbagai media tersebut belum sepenuhnya mengatasi hambatan komunikasi yang terjadi di lapangan. Masih ditemukan

informasi yang tidak tersampaikan secara utuh antar-shift maupun adanya perbedaan pemahaman terhadap instruksi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas media komunikasi ²⁹ tidak hanya bergantung pada keberagaman saluran yang digunakan, tetapi juga pada konsistensi penyampaian informasi melalui media tersebut.

Salah satu unsur penting dalam strategi komunikasi adalah tersedianya mekanisme umpan balik yang memungkinkan organisasi mengetahui respons penerima pesan. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan telah berupaya membangun mekanisme tersebut melalui berbagai sarana, seperti Focus Group Discussion (FGD), survei internal, komunikasi langsung antara karyawan dan atasan, serta kotak saran anonim.

Secara keseluruhan, strategi komunikasi yang diterapkan PT Supra Boga Lestari menunjukkan adanya upaya yang cukup komprehensif dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan telah melakukan perencanaan pesan, memanfaatkan berbagai media komunikasi, serta menyediakan mekanisme umpan balik sebagai bagian dari proses komunikasi organisasi.

³⁴ Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan masih adanya beberapa hambatan yang memengaruhi efektivitas strategi komunikasi tersebut. Hambatan tersebut meliputi ketidakjelasan instruksi kerja, terputusnya informasi antar-shift, serta belum optimalnya pemanfaatan saluran umpan balik yang telah disediakan. Kondisi ini ⁴³ menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan telah mampu mendukung penyebaran informasi

dan koordinasi kerja, tetapi masih memerlukan penyempurnaan terutama dalam aspek konsistensi pesan, kejelasan informasi, serta tindak lanjut terhadap masukan yang diberikan oleh karyawan.

Temuan ¹³ penelitian ini menunjukkan bahwa berbagai strategi komunikasi yang telah diterapkan oleh PT Supra Boga Lestari, seperti briefing rutin, penggunaan grup WhatsApp, Focus Group Discussion (FGD), serta penyediaan kotak saran, belum sepenuhnya mampu menghilangkan hambatan komunikasi yang terjadi di lingkungan kerja. Kondisi tersebut merupakan hal yang wajar mengingat keberhasilan strategi komunikasi ⁷ tidak hanya ditentukan oleh tersedianya saluran komunikasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor penerimaan pesan, partisipasi karyawan, konsistensi penyampaian informasi, serta tindak lanjut dari umpan balik yang diberikan. ²² Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2022) yang menemukan bahwa keberadaan media komunikasi internal tidak secara otomatis meningkatkan efektivitas komunikasi apabila masih terdapat perbedaan interpretasi pesan di kalangan karyawan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Wijayanti (2023) yang menunjukkan bahwa strategi komunikasi organisasi sering kali menghadapi kendala dalam proses implementasi akibat rendahnya partisipasi pegawai dalam menyampaikan aspirasi dan masukan. Selain itu, Rahman (2024) menjelaskan bahwa keberhasilan strategi komunikasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam memastikan pesan diterima dan dipahami secara

seragam oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, masih ditemukannya ketidakjelasan instruksi, kesenjangan informasi antar-shift, dan belum optimalnya pemanfaatan saluran umpan balik dalam ¹³ penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan perusahaan masih memerlukan penyempurnaan agar dapat mencapai tujuan komunikasi organisasi secara lebih efektif.

PENUTUP**5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan strategi komunikasi organisasi internal di PT Supra Boga Lestari, Tbk dalam mendukung kebijakan transformasi bisnis dan efisiensi operasional pasca-penutupan gerai tahun 2024 belum berjalan secara optimal. Meskipun manajemen telah menerapkan berbagai saluran komunikasi, seperti instruksi kerja vertikal, briefing rutin, grup komunikasi digital, dan Suggestion System (SS), implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan. Temuan penelitian menunjukkan adanya ketidakjelasan penyampaian instruksi dari manajemen kepada staf, kesenjangan informasi dalam komunikasi horizontal antar-shift, serta belum efektifnya komunikasi ke atas akibat rendahnya partisipasi karyawan dalam menyampaikan aspirasi dan umpan balik.

Selain itu, penelitian menemukan bahwa berbagai hambatan tersebut dipengaruhi oleh terbentuknya iklim komunikasi yang cenderung defensif, ditandai dengan adanya jarak psikologis antara atasan dan bawahan, rasa sungkan dalam berkomunikasi, serta belum optimalnya pemanfaatan saluran umpan balik yang tersedia. Kondisi tersebut menyebabkan distorsi informasi, lemahnya koordinasi kerja, dan munculnya berbagai permasalahan operasional, seperti kesalahpahaman tugas,

keterlambatan, serta perilaku indisipliner lainnya. Dengan demikian, efektivitas strategi komunikasi organisasi di PT Supra Boga Lestari, Tbk tidak hanya bergantung pada ketersediaan media komunikasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun iklim komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.

27

5.2 Rekomendasi

5.2.1 Rekomendasi Akademis

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian mengenai strategi komunikasi organisasi dengan melibatkan ruang lingkup yang lebih luas, baik pada perusahaan ritel lain maupun sektor industri yang berbeda, sehingga dapat diperoleh perbandingan yang lebih komprehensif mengenai efektivitas komunikasi internal dalam mendukung kinerja karyawan. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau kuantitatif untuk mengukur secara lebih objektif hubungan antara kualitas komunikasi organisasi, iklim komunikasi, dan indikator kinerja karyawan. Peneliti berikutnya juga dapat memperluas fokus penelitian pada pengaruh teknologi komunikasi digital, budaya organisasi, kepemimpinan, serta keterlibatan karyawan sebagai variabel yang berpotensi memengaruhi keberhasilan strategi komunikasi organisasi, khususnya dalam menghadapi perubahan dan dinamika bisnis yang semakin kompleks. .

37

5.2.2 Rekomendasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, PT Supra Boga Lestari, Tbk disarankan untuk memperkuat sistem komunikasi internal yang lebih partisipatif dan terstruktur, terutama dalam situasi transformasi bisnis dan efisiensi operasional. Perusahaan perlu mengoptimalkan fungsi *Suggestion System* dengan memberikan mekanisme tindak lanjut yang jelas terhadap setiap masukan karyawan sehingga mereka merasa didengar dan dihargai. Selain itu, perlu disusun standar komunikasi antar-*shift* yang baku, seperti formulir *handover* atau briefing pergantian *shift* yang terdokumentasi, guna mengurangi kesenjangan informasi dan kesalahpahaman tugas. Manajemen juga disarankan menyelenggarakan forum komunikasi rutin, seperti *town hall meeting*, diskusi terbuka, atau survei kepuasan komunikasi internal secara berkala agar komunikasi tidak hanya berjalan satu arah, tetapi mampu membangun iklim komunikasi yang lebih terbuka, suportif, dan mendorong peningkatan kedisiplinan serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Skripsi Luqman Arif

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

13%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

[docplayer.info](#)

Internet Source

3%

2

[repository.iainpurwokerto.ac.id](#)

Internet Source

1%

3

[repository.nobel.ac.id](#)

Internet Source

1%

4

[ranchmarket.co.id](#)

Internet Source

1%

5

[mahasiswa.yai.ac.id](#)

Internet Source

1%

6

Submitted to Universitas Muslim Indonesia

Student Paper

<1%

7

[repository.unissula.ac.id](#)

Internet Source

<1%

8

[repository.upi.edu](#)

Internet Source

<1%

9

[repository.upnjatim.ac.id](#)

Internet Source

<1%

10

[text-id.123dok.com](#)

Internet Source

<1%

11	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
12	core.ac.uk Internet Source	<1 %
13	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
14	repository.unibos.ac.id Internet Source	<1 %
15	Submitted to Surabaya University Student Paper	<1 %
16	mediaindonesia.com Internet Source	<1 %
17	digilib.uinkhas.ac.id Internet Source	<1 %
18	repository.stei.ac.id Internet Source	<1 %
19	sistemasi.ftik.unisi.ac.id Internet Source	<1 %
20	Submitted to Binus University International Student Paper	<1 %
21	Submitted to LPPM Student Paper	<1 %
22	e-jurnal.nobel.ac.id Internet Source	<1 %
23	repository.unas.ac.id Internet Source	<1 %

24	repository.unmuhjember.ac.id Internet Source	<1 %
25	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
26	repository.iainpare.ac.id Internet Source	<1 %
27	pdffox.com Internet Source	<1 %
28	repository.unair.ac.id Internet Source	<1 %
29	Leny Saili Rahmah, Wahyu Satya Gumelar, Syakira Nurul Khadijah. "The relationship between teaching style and students' writing ability: The mediating role of feedback practice", Journal of Research in Instructional, 2025 Publication	<1 %
30	Yohanes Museng Ola Buluamang, Leope Pinnega Handika. "Komunikasi Pemerintahan Antar Perangkat Daerah di Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT)", Jurnal Penelitian Komunikasi, 2018 Publication	<1 %
31	adoc.pub Internet Source	<1 %
32	emitennews.com Internet Source	<1 %

33	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1 %
34	journal.stfsp.ac.id Internet Source	<1 %
35	repository.stiedewantara.ac.id Internet Source	<1 %
36	Pandu Hardianika Oktabrina, Endang Siswati, Nurul Iman. "Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dunkindo Cipta Rasa Surabaya", Benchmark, 2024 Publication	<1 %
37	ekonomi.bisnis.com Internet Source	<1 %
38	es.scribd.com Internet Source	<1 %
39	jurnal.uns.ac.id Internet Source	<1 %
40	pakarkomunikasi.com Internet Source	<1 %
41	repositori.uma.ac.id Internet Source	<1 %
42	www.coffi.org Internet Source	<1 %
43	Fahra Khoerunisa, Makmur. "Analisis Strategi Komunikasi dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Desa di Desa Ciburuy	<1 %

44

Vimo Fandreski W, Tara Ayu Afrodita, Fatimah Mulia, Farel Surya Ramadhan, Susriyanti Susriyanti. "Analisis Pola/Saluran Komunikasi dalam Mengelola Komunikasi Efektif dalam Perusahaan", Jurnal Pendidikan Tambusai, 2026

Publication

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude bibliography On

Exclude matches Off