



Kegagalan Komunikasi dan Kepemimpinan dalam Organisasi: Analisis Kasus PT. Maruwa Indonesia Batam

*Communication and Leadership Failure in Organizations:
Case Analysis of PT. Maruwa Indonesia Batam*

Nur Sahra Aulia*

Universitas Negeri Makassar, Indonesia

*Korespondensi Penulis: sahraauliaaa0@gmail.com

Article History:

Received: 27 Oktober 2025;

Revised: 3 November 2025;

Accepted: 7 November

2025;

Online Available: 26 Oktober 2025;

Published: 26 Oktober 2025;

Keywords: *organizational communication, leadership, work conflict, organizational effectiveness*

Abstract: This study aims to identify and analyze the key factors contributing to communication and leadership failures within organizations, focusing on a case study at PT Maruwa Indonesia Batam. As a multinational electronic component manufacturing company, PT Maruwa faces several internal challenges, including weak interdepartmental coordination, declining employee motivation, and increasing workplace conflicts. This research employs a descriptive qualitative approach by utilizing secondary data obtained from company reports and relevant literature. The findings reveal that communication breakdowns are primarily caused by an authoritarian leadership style, low managerial empathy, and a lack of openness in vertical communication between leaders and subordinates. These conditions have led to decreased trust among employees, weakened organizational loyalty, and a rise in employee turnover rates. The results support previous studies that emphasize the significant role of effective communication and participative leadership in enhancing employee commitment and organizational effectiveness. The implications of this research highlight the importance of adopting open, collaborative, and empathetic leadership styles, as well as implementing two-way communication systems to foster a conducive and productive work environment.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor utama yang menyebabkan kegagalan komunikasi serta kepemimpinan dalam organisasi dengan mengambil studi kasus di PT Maruwa Indonesia Batam. Sebagai perusahaan manufaktur komponen elektronik yang merupakan bagian dari jaringan multinasional, PT Maruwa menghadapi berbagai permasalahan internal seperti lemahnya koordinasi antarbagian, penurunan semangat kerja karyawan, dan meningkatnya konflik dalam lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan memanfaatkan data sekunder dari laporan internal perusahaan dan kajian literatur terdahulu. Hasil analisis menunjukkan bahwa hambatan komunikasi terutama disebabkan oleh penerapan gaya kepemimpinan otoriter, rendahnya kemampuan empati manajerial, serta kurang terbukanya jalur komunikasi vertikal antara pimpinan dan bawahan. Kondisi tersebut berdampak pada turunnya tingkat kepercayaan antar pegawai, melemahnya loyalitas terhadap organisasi, serta meningkatnya angka pergantian karyawan (turnover). Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dan kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen dan efektivitas organisasi. Secara implikatif, hasil penelitian menyoroti pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang terbuka, kolaboratif, dan empatik serta sistem komunikasi dua arah guna menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif.

Kata Kunci: komunikasi organisasi, kepemimpinan, konflik kerja, efektivitas organisasi

1. PENDAHULUAN

Komunikasi dan kepemimpinan adalah dua unsur fundamental dalam keberhasilan sebuah organisasi. Keduanya saling berkaitan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan memastikan setiap individu memahami arah serta tujuan organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang mampu menjembatani perbedaan, organisasi akan mudah terjebak dalam miskomunikasi, konflik, dan penurunan kinerja.

Dalam organisasi modern, komunikasi bukan hanya proses menyampaikan informasi, melainkan juga sarana membangun budaya kerja, menciptakan rasa memiliki, serta memperkuat kepercayaan antara pimpinan dan bawahan. Ketika komunikasi tidak berjalan dengan baik, akan muncul kesalahpahaman, penurunan motivasi, bahkan resistensi terhadap kebijakan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan **Pascoe (2021)** yang menyebutkan bahwa pola komunikasi pimpinan sangat menentukan persepsi karyawan terhadap tempat kerja dan tingkat keinginan mereka untuk bertahan dalam organisasi.

Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam menentukan arah komunikasi organisasi. Pemimpin yang mendengarkan, terbuka terhadap masukan, dan mendorong dialog dua arah akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dengan komunikasi satu arah dapat menimbulkan *information bottleneck*, yaitu penumpukan informasi pada level manajerial tanpa tersalurkan secara efektif ke level bawah. Penelitian **de Vries et al. (2009)** menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara gaya komunikasi pemimpin dengan efektivitas kepemimpinan serta kepuasan bawahan.

PT Maruwa Indonesia Batam merupakan salah satu perusahaan manufaktur komponen elektronik asal Jepang yang beroperasi di kawasan industri Batam. Dalam lima tahun terakhir, perusahaan menghadapi peningkatan konflik internal, kesalahan koordinasi produksi, serta turnover karyawan yang mencapai sekitar 18% (laporan HRD, 2024). Fakta

ini menggambarkan bahwa sistem komunikasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya adaptif terhadap budaya kerja lokal Indonesia yang lebih partisipatif.

Situasi tersebut menjadi dasar penting untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana kegagalan komunikasi dan kepemimpinan dapat terbentuk di dalam organisasi, serta bagaimana keduanya saling memengaruhi efektivitas kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya pada organisasi manufaktur multinasional di Indonesia.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian, penerimaan, serta pemaknaan pesan yang terjadi antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama. Proses ini tidak hanya sebatas pertukaran informasi, tetapi juga berperan penting dalam membangun hubungan sosial yang sehat, menumbuhkan kepercayaan antaranggota, dan memperkuat budaya organisasi yang positif. Menurut Robbins dan Judge (2017), efektivitas komunikasi menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena berfungsi mengintegrasikan berbagai aktivitas kerja, meminimalkan konflik, serta menghindarkan terjadinya kesalahpahaman di antara anggota tim.

Dalam organisasi modern, komunikasi memegang peranan strategis dalam memastikan setiap anggota memahami visi, misi, serta arah kebijakan perusahaan. Ketika komunikasi berjalan efektif, arus informasi dapat tersampaikan secara cepat dan akurat dari pimpinan kepada bawahan, maupun sebaliknya. Namun, jika komunikasi terhambat, maka koordinasi akan terganggu, kinerja menurun, dan potensi kesalahan meningkat. Oleh karena itu, kemampuan berkomunikasi bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi menjadi bagian integral dari sistem manajerial organisasi.

Secara umum, komunikasi organisasi dapat dikategorikan menjadi tiga bentuk utama:

1. Komunikasi vertikal, yaitu interaksi antara pimpinan dan bawahan, baik dalam bentuk instruksi, laporan, maupun umpan balik.
2. Komunikasi horizontal, yaitu komunikasi antarindividu atau antarbagian dengan posisi sejajar untuk mendukung koordinasi kerja.
3. Komunikasi diagonal, yaitu komunikasi lintas departemen atau lintas jenjang yang dilakukan untuk mempercepat proses penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.

Hambatan komunikasi dapat muncul pada setiap bentuk tersebut. Faktor penyebabnya bisa bersifat struktural (misalnya rantai komando yang terlalu panjang), psikologis (rasa takut, kurang percaya diri, atau perbedaan persepsi), maupun kultural (perbedaan nilai, kebiasaan, dan bahasa kerja). Ketika pimpinan hanya menerapkan komunikasi satu arah, bawahan sering kali menjadi pasif dan tidak memiliki ruang untuk memberikan masukan. Hal ini dapat menyebabkan distorsi pesan, yaitu perubahan makna pesan yang disampaikan, sehingga pelaksanaan tugas di lapangan tidak sesuai dengan instruksi awal.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Askari et al. (2018) yang menganalisis hubungan antara kemampuan komunikasi manajer dan efektivitas organisasi. Dalam penelitian terhadap 400 karyawan rumah sakit di Iran, ditemukan bahwa kemampuan komunikasi manajer memiliki hubungan sangat kuat dengan efektivitas organisasi ($r = 0,913$). Artinya, semakin baik keterampilan komunikasi seorang manajer, semakin efektif pula kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Sutisna et al. (2020) di Indonesia juga memperkuat temuan tersebut. Mereka menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana komunikasi yang terbuka, jelas, dan terarah berperan penting dalam meningkatkan efisiensi kerja dan membangun hubungan kerja yang harmonis. Dengan komunikasi yang efektif, karyawan dapat memahami dengan baik tugas

dan tanggung jawabnya serta merasa dihargai dalam proses kerja.

Selain itu, penelitian Pascoe (2021) menambahkan bahwa pola komunikasi pimpinan secara langsung memengaruhi persepsi karyawan terhadap organisasi dan niat mereka untuk bertahan di tempat kerja. Ketika komunikasi yang dilakukan bersifat terbuka, suportif, dan partisipatif, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup dan bersifat instruktif cenderung menimbulkan jarak antara pimpinan dan bawahan, yang berdampak pada penurunan produktivitas dan meningkatnya turnover karyawan.

Dalam konteks PT Maruwa Indonesia Batam, berbagai temuan penelitian tersebut terlihat relevan. Sebagai perusahaan manufaktur dengan struktur organisasi yang kompleks dan multikultural, tantangan komunikasi muncul karena perbedaan gaya kerja antara tenaga kerja lokal Indonesia dan budaya manajerial Jepang yang cenderung hierarkis. Berdasarkan hasil analisis internal, lemahnya komunikasi antar-divisi dan minimnya keterbukaan antara manajemen dan karyawan menjadi penyebab utama turunnya efisiensi dan meningkatnya kesalahan operasional.

Situasi ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam komunikasi vertikal maupun horizontal. Informasi dari tingkat manajemen sering kali tidak diterjemahkan secara utuh kepada karyawan di lini produksi, sementara umpan balik dari lapangan jarang diakomodasi dalam pengambilan keputusan. Akibatnya, muncul efek domino berupa menurunnya motivasi kerja, meningkatnya konflik antarbagian, serta rendahnya loyalitas terhadap organisasi. Fenomena ini konsisten dengan hasil penelitian **Maçães dan Román-Portas (2022)** yang menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang tidak efektif berdampak pada turunnya komitmen karyawan terhadap perusahaan, terutama dalam situasi organisasi yang sedang mengalami tekanan atau perubahan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi bukan hanya persoalan penyampaian pesan, tetapi juga menyangkut cara membangun pemahaman bersama, mengelola hubungan kerja, dan menciptakan suasana kolaboratif di tempat kerja.

Komunikasi yang efektif akan memperkuat koordinasi, meningkatkan rasa memiliki, dan menumbuhkan komitmen bersama terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang lemah dapat menimbulkan kesalahpahaman, menurunkan semangat kerja, dan pada akhirnya menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.2 Kepemimpinan dan Komunikasi

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen utama dalam mengarahkan dan mengelola dinamika organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan atau keputusan, tetapi juga berperan sebagai komunikator utama yang menjembatani kepentingan antara manajemen dan karyawan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam membangun komunikasi yang efektif menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan kondusif. Menurut **Northouse (2019)**, kepemimpinan adalah proses memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama, dan komunikasi merupakan inti dari proses tersebut karena menjadi alat utama untuk menyampaikan visi, nilai, dan strategi organisasi.

Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap bagaimana pola komunikasi terbentuk di dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya **partisipatif** cenderung menerapkan komunikasi dua arah, di mana bawahan diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, saran, maupun kendala dalam pelaksanaan pekerjaan. Pola ini menciptakan rasa keterlibatan dan tanggung jawab yang tinggi pada diri karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter lebih menekankan komunikasi satu arah dari pimpinan ke bawahan. Pada situasi ini, keputusan diambil tanpa banyak melibatkan masukan dari bawah, sehingga potensi terjadinya miskomunikasi dan penurunan motivasi kerja menjadi lebih besar.

Penelitian **de Vries, Bakker-Pieper, dan Oostenveld (2009)** memberikan penjelasan empiris mengenai keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi pemimpin. Dalam penelitiannya yang berjudul “*Leadership = Communication?*”, mereka menemukan bahwa gaya komunikasi pemimpin memiliki hubungan yang kuat dengan

efektivitas kepemimpinan. Pemimpin dengan gaya komunikasi yang suportif, ekspresif, dan terbuka umumnya menghasilkan gaya kepemimpinan yang karismatik serta human-oriented. Gaya seperti ini mampu meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas bawahan. Sebaliknya, pemimpin yang berkomunikasi secara kaku dan tertutup cenderung bersifat otoriter, sehingga menimbulkan jarak psikologis antara atasan dan bawahan serta menghambat kolaborasi kerja.

Keterkaitan antara komunikasi dan efektivitas kepemimpinan juga dikaji dalam penelitian **Ardiansyah, Muntholib, dan Risnita (2021)** di lingkungan pendidikan di Provinsi Jambi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Kepemimpinan yang komunikatif dan terbuka terbukti mampu meningkatkan komitmen serta keterlibatan karyawan dalam mendukung tujuan organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa komunikasi bukan hanya sarana penyampaian informasi, melainkan instrumen untuk membangun hubungan interpersonal dan memperkuat koordinasi antarindividu di dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi multinasional seperti PT Maruwa Indonesia Batam, hubungan antara kepemimpinan dan komunikasi menjadi lebih kompleks karena adanya perbedaan budaya dan sistem kerja. Perusahaan yang berakar pada budaya Jepang biasanya menekankan struktur hierarki yang kuat, disiplin tinggi, serta orientasi pada hasil. Sementara itu, budaya kerja Indonesia lebih menonjolkan nilai kebersamaan, musyawarah, dan hubungan kekeluargaan. Ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak menyesuaikan diri dengan karakteristik budaya lokal, maka akan muncul kesenjangan komunikasi antara manajemen dan tenaga kerja.

Penerapan gaya kepemimpinan yang terlalu kaku dan otoriter dapat membuat karyawan merasa tidak memiliki ruang untuk berpendapat atau berinisiatif. Hal ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka, empatik, dan adaptif terhadap konteks budaya lokal akan membantu membangun kepercayaan dan memperkuat kolaborasi lintas tingkat jabatan.

Penelitian **Maçaes dan Roman-Portas (2022)** juga menguatkan temuan tersebut. Dalam studi mereka di sektor perhotelan, ditemukan bahwa komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan yang tidak adaptif terhadap perubahan dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang tidak mampu menyesuaikan gaya komunikasinya dengan kebutuhan dan karakteristik bawahannya cenderung gagal dalam menjaga keterlibatan serta loyalitas tenaga kerja. Sebaliknya, pemimpin yang fleksibel dan komunikatif dapat memfasilitasi dialog yang konstruktif dan menjaga semangat kerja tim, terutama dalam situasi perubahan dan tekanan kerja yang tinggi.

Dalam kerangka ini, komunikasi dan kepemimpinan menjadi dua aspek yang saling melengkapi. Komunikasi berfungsi sebagai alat yang menghubungkan visi dan strategi pemimpin dengan pelaksana di lapangan, sementara kepemimpinan menjadi arah yang menggerakkan komunikasi agar selaras dengan tujuan organisasi. Ketika salah satu aspek tidak berfungsi dengan baik, maka koordinasi dan efektivitas kerja akan terganggu, dan potensi munculnya konflik internal menjadi lebih besar.

2.3 Kegagalan Komunikasi dan Kepemimpinan dalam Organisasi

Kegagalan komunikasi dan kepemimpinan merupakan dua faktor yang sering kali menjadi penyebab utama menurunnya efektivitas suatu organisasi. Kedua aspek ini saling berkaitan erat, karena kegagalan dalam komunikasi biasanya berawal dari gaya kepemimpinan yang tidak adaptif, sementara kepemimpinan yang lemah sering kali memperparah terjadinya miskomunikasi di lingkungan kerja. Dalam organisasi modern yang kompleks, kegagalan komunikasi dapat menyebabkan salah tafsir terhadap kebijakan, tumpang tindih pekerjaan, konflik antarbagian, hingga hilangnya kepercayaan antara pimpinan dan bawahan.

Menurut **Luthans (2019)**, kegagalan komunikasi dalam organisasi biasanya disebabkan oleh hambatan struktural, semantik, dan psikologis. Hambatan struktural muncul karena adanya hierarki organisasi yang terlalu panjang, sehingga pesan mengalami distorsi ketika disampaikan dari satu tingkat ke tingkat lainnya. Hambatan semantik terjadi

karena perbedaan persepsi atau makna terhadap pesan yang disampaikan, sementara hambatan psikologis berkaitan dengan kondisi emosional individu, seperti rasa takut, kurang percaya diri, atau ketidaknyamanan dalam menyampaikan pendapat kepada atasan.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang otoriter dan tertutup dapat memperburuk kondisi tersebut. Pemimpin yang tidak memberikan ruang dialog atau kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan umpan balik akan menciptakan suasana kerja yang pasif dan penuh tekanan. Akibatnya, arus informasi menjadi terhambat dan banyak keputusan penting diambil tanpa mempertimbangkan kondisi nyata di lapangan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian **de Vries, Bakker-Pieper, dan Oostenveld (2009)** yang menegaskan bahwa gaya komunikasi pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan dan hasil kepemimpinan. Pemimpin yang tidak komunikatif cenderung menghasilkan kinerja tim yang rendah dan tingkat kepuasan kerja yang menurun.

Dalam konteks organisasi multinasional seperti PT Maruwa Indonesia Batam, kegagalan komunikasi dan kepemimpinan tidak hanya disebabkan oleh faktor internal, tetapi juga oleh perbedaan budaya kerja. Budaya manajerial Jepang yang sangat menekankan hierarki dan kedisiplinan sering kali bertentangan dengan budaya kerja lokal Indonesia yang lebih bersifat partisipatif dan humanis. Ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak mampu menyesuaikan diri dengan karakteristik karyawan lokal, maka akan terjadi kesenjangan komunikasi antara manajemen dan pekerja. Kondisi ini dapat menyebabkan karyawan merasa terpinggirkan, tidak dihargai, dan kehilangan motivasi kerja.

Penelitian **Maçães dan Román-Portas (2022)** dalam konteks sektor perhotelan menemukan bahwa komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap komitmen karyawan, terutama pada saat organisasi menghadapi perubahan. Mereka menjelaskan bahwa ketika pemimpin gagal menyampaikan pesan dengan jelas dan tidak mampu menumbuhkan kepercayaan, karyawan akan menunjukkan resistensi terhadap kebijakan perusahaan. Hal yang sama berpotensi terjadi di PT Maruwa Indonesia Batam,

di mana komunikasi yang kaku dan tidak transparan antara manajemen dan staf menyebabkan meningkatnya konflik internal dan menurunnya kinerja tim.

Temuan **Askari et al. (2018)** juga mendukung hal tersebut. Dalam studinya terhadap 400 karyawan rumah sakit di Iran, ditemukan bahwa kemampuan komunikasi manajer memiliki korelasi kuat dengan efektivitas organisasi ($r = 0,913$). Kinerja organisasi akan meningkat jika manajer mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan. Sebaliknya, ketika komunikasi melemah, kinerja dan kepuasan kerja karyawan cenderung menurun. Temuan ini memperlihatkan bahwa kegagalan komunikasi tidak hanya berdampak pada aspek hubungan kerja, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap hasil dan produktivitas organisasi.

Di sisi lain, **Pascoe (2021)** menyoroti pentingnya pola komunikasi pimpinan dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Ia menemukan bahwa gaya komunikasi yang terbuka dan dialogis mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap perusahaan, sedangkan komunikasi yang bersifat otoritatif dan tertutup memperlemah komitmen karyawan. Pimpinan yang gagal membangun komunikasi dua arah berisiko kehilangan kepercayaan bawahannya, yang pada akhirnya berdampak pada tingginya turnover atau pergantian tenaga kerja.

Faktor lain yang turut memperparah kegagalan komunikasi dan kepemimpinan adalah kurangnya kemampuan manajerial dalam memahami kondisi psikologis serta kebutuhan emosional karyawan. Dalam banyak kasus, pemimpin lebih fokus pada target dan hasil kerja tanpa memperhatikan aspek hubungan interpersonal. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan dan menurunkan tingkat kepuasan karyawan. Ketika karyawan merasa tidak didengarkan, mereka cenderung menjadi pasif, kehilangan motivasi, dan menurunkan kualitas kontribusinya terhadap organisasi.

Kegagalan komunikasi dan kepemimpinan juga sering kali tercermin dalam lemahnya koordinasi antarbagian. Informasi yang terlambat, tidak akurat, atau tidak diteruskan dengan benar menyebabkan kesalahan operasional yang berulang. Dalam situasi

tersebut, konflik antarbagian sering muncul karena saling menyalahkan, yang pada akhirnya menimbulkan suasana kerja yang tidak kondusif. Fenomena ini sesuai dengan hasil penelitian **Sutisna et al. (2020)** yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi yang buruk berdampak langsung pada menurunnya kinerja dan efektivitas kerja karyawan.

Dalam kasus PT Maruwa Indonesia Batam, kondisi tersebut tampak nyata pada peningkatan konflik internal antar-divisi dan menurunnya produktivitas perusahaan. Komunikasi yang kurang efektif antara bagian produksi, logistik, dan administrasi menyebabkan keterlambatan informasi, kesalahan koordinasi, serta penurunan efisiensi kerja. Ditambah dengan gaya kepemimpinan yang otoriter dan kurang terbuka terhadap umpan balik, organisasi kehilangan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika operasional sehari-hari.

Berbagai hasil penelitian dan kondisi empiris tersebut menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi dan kepemimpinan bukan hanya persoalan individu, tetapi juga berkaitan dengan struktur dan budaya organisasi yang tidak mendukung keterbukaan informasi serta partisipasi karyawan. Kombinasi antara komunikasi yang tidak efektif dan gaya kepemimpinan yang tidak adaptif menjadikan organisasi rentan terhadap penurunan kinerja, konflik internal, dan rendahnya komitmen kerja di kalangan karyawan.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kegagalan komunikasi dan kepemimpinan dalam organisasi, khususnya pada kasus PT Maruwa Indonesia Batam, tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel yang diteliti.

Pendekatan ini digunakan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi komunikasi dan kepemimpinan yang terjadi, berdasarkan data sekunder yang tersedia. Menurut **Creswell (2018)**, penelitian deskriptif kualitatif digunakan untuk menguraikan realitas sosial melalui analisis data berupa dokumen, laporan, dan literatur yang relevan. Oleh karena itu, penelitian ini bersifat konseptual dan analitis, dengan fokus pada penelusuran data dan informasi yang sudah ada untuk menafsirkan hubungan antara komunikasi, kepemimpinan, dan efektivitas organisasi.

3.2 Sasaran dan Target Penelitian (Populasi dan Sampel)

Sasaran penelitian ini adalah sistem komunikasi dan kepemimpinan yang berlaku di lingkungan PT Maruwa Indonesia Batam sebagai organisasi manufaktur multinasional. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh unsur organisasi yang terlibat dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan, mulai dari manajemen tingkat atas hingga staf operasional.

Karena penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data lapangan secara langsung, maka tidak digunakan teknik sampling konvensional. Sebagai gantinya, penelitian ini menggunakan unit analisis konseptual, yaitu data dan informasi yang diperoleh dari sumber-sumber dokumentasi, seperti laporan internal perusahaan, publikasi akademik, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik komunikasi organisasi dan kepemimpinan.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode studi pustaka. Metode ini dipilih karena penelitian tidak dilakukan secara langsung di lapangan, melainkan melalui penelusuran dan pengkajian berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik penelitian.

Melalui studi pustaka, peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber sekunder seperti buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian, laporan akademik, dan publikasi organisasi

yang membahas tentang komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, serta efektivitas kerja dalam konteks organisasi. Seluruh sumber pustaka digunakan untuk membangun landasan teori, memahami hubungan antarvariabel, dan memperkuat analisis terhadap kasus yang terjadi di PT Maruwa Indonesia Batam.

3.4 Model Penelitian

Model penelitian ini mengacu pada kerangka konseptual hubungan antara gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi organisasi, dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Model ini dibangun berdasarkan teori komunikasi organisasi (Robbins & Judge, 2017) dan teori kepemimpinan (Northouse, 2019).

Dalam model ini dijelaskan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan memengaruhi bentuk, arah, dan efektivitas komunikasi di dalam organisasi.
2. Komunikasi organisasi yang efektif memperkuat koordinasi, meningkatkan motivasi kerja, serta memperbaiki hubungan antarindividu di tempat kerja.
3. Kegagalan dalam komunikasi dan kepemimpinan berdampak negatif terhadap efektivitas organisasi, yang ditunjukkan melalui meningkatnya konflik, menurunnya kinerja, dan rendahnya komitmen karyawan.

Model konseptual ini didukung oleh sejumlah hasil penelitian sebelumnya, di antaranya:

- Askari et al. (2018): kemampuan komunikasi manajer berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi ($r = 0,913$).
- de Vries et al. (2009): gaya komunikasi pemimpin berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bawahan.
- Ardiansyah et al. (2021): kepemimpinan dan komunikasi organisasi secara simultan meningkatkan efektivitas kerja dan komitmen karyawan.
- Maçães & Román-Portas (2022): komunikasi dan kepemimpinan yang tidak adaptif menurunkan komitmen karyawan dalam situasi perubahan organisasi.

Kerangka model ini digunakan sebagai acuan dalam analisis isi dan pembahasan hasil penelitian.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis isi (content analysis), yaitu teknik sistematis untuk mengidentifikasi, mengkategorikan, dan menafsirkan makna dari data tekstual yang diperoleh melalui dokumen dan literatur. Langkah-langkah analisis mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2018), yang terdiri atas:

1. Reduksi data – menyeleksi dan memfokuskan data yang relevan dengan permasalahan penelitian, seperti faktor penyebab kegagalan komunikasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi.
2. Penyajian data (data display) – menyusun hasil analisis ke dalam bentuk uraian naratif yang menggambarkan hubungan antara variabel komunikasi, kepemimpinan, dan kinerja organisasi.
3. Interpretasi data (drawing conclusion) – menafsirkan makna dari temuan dan mengaitkannya dengan teori serta hasil penelitian terdahulu.

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas data, digunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan data dari berbagai referensi, seperti laporan perusahaan, hasil penelitian ilmiah, dan sumber pustaka terpercaya. Pendekatan ini memastikan bahwa hasil penelitian merepresentasikan kondisi organisasi secara objektif meskipun data diperoleh secara tidak langsung.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Data

Berdasarkan hasil analisis studi pustaka terhadap berbagai sumber ilmiah dan dokumen sekunder, ditemukan bahwa kegagalan komunikasi dan kepemimpinan di dalam

organisasi, termasuk pada PT Maruwa Indonesia Batam, merupakan akibat dari kombinasi faktor struktural, budaya, dan perilaku manajerial.

Analisis terhadap laporan perusahaan dan hasil kajian akademik menunjukkan bahwa komunikasi internal di PT Maruwa Indonesia Batam cenderung bersifat vertikal satu arah, di mana sebagian besar keputusan ditetapkan oleh pihak manajemen puncak tanpa proses konsultasi yang memadai dengan karyawan. Gaya komunikasi seperti ini sering kali menyebabkan kesalahpahaman, menurunkan motivasi kerja, serta memperlemah hubungan interpersonal antarbagian.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan lebih condong ke arah otoriter dan berorientasi pada instruksi, yang menyebabkan terbatasnya ruang partisipasi dan inovasi dari karyawan. Ketika kepemimpinan bersifat top-down, arus komunikasi menjadi tersumbat dan kepercayaan antarpegawai menurun. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan **de Vries et al. (2009)** yang menjelaskan bahwa gaya komunikasi pemimpin yang tertutup cenderung menghasilkan gaya kepemimpinan otoriter, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja bawahan.

Hasil sintesis dari berbagai penelitian juga memperlihatkan adanya hubungan langsung antara kemampuan komunikasi manajerial dan efektivitas organisasi. **Askari et al. (2018)** menemukan bahwa kemampuan komunikasi manajer memiliki korelasi tinggi dengan efektivitas organisasi ($r = 0,913$), menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang dibangun oleh pimpinan, semakin efektif pula kinerja organisasi.

Sementara itu, **Ardiansyah et al. (2021)** mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Penelitian mereka di sektor pendidikan di Jambi membuktikan bahwa komunikasi yang terbuka dan kepemimpinan yang partisipatif menciptakan iklim kerja yang kondusif, yang secara langsung meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Analisis juga menunjukkan adanya pengaruh perbedaan budaya kerja antara manajemen Jepang dan tenaga kerja lokal Indonesia. Budaya Jepang yang hierarkis dan kaku sering kali tidak selaras dengan nilai kolektivitas dan fleksibilitas masyarakat Indonesia. Perbedaan ini memicu kesenjangan persepsi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan.

Dalam penelitian **Macaes dan Roman-Portas (2022)**, ditemukan bahwa komunikasi organisasi yang tidak adaptif terhadap dinamika perubahan dapat menurunkan komitmen dan loyalitas karyawan. Fenomena ini tercermin dalam kasus PT Maruwa Indonesia Batam, di mana karyawan menunjukkan resistensi terhadap kebijakan baru karena kurangnya penjelasan dan sosialisasi yang efektif dari pihak manajemen.

4.2 Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi dan kepemimpinan di PT Maruwa Indonesia Batam terjadi akibat gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dan pola komunikasi satu arah. Kondisi ini menghambat arus informasi, mengurangi partisipasi karyawan, dan menurunkan efektivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan **de Vries et al. (2009)** dan **Ardiansyah et al. (2021)** yang menjelaskan bahwa kepemimpinan otoriter serta komunikasi tertutup berdampak negatif terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Selain itu, perbedaan budaya antara manajemen Jepang dan tenaga kerja lokal Indonesia memperburuk kesenjangan komunikasi. Budaya kerja Jepang yang hierarkis dan kaku tidak sepenuhnya sesuai dengan budaya kerja Indonesia yang lebih terbuka dan kekeluargaan. Akibatnya, muncul kesalahpahaman dan penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan **Macaes dan Román-Portas (2022)** yang menyatakan bahwa komunikasi yang tidak adaptif terhadap budaya menurunkan loyalitas dan keterlibatan kerja.

Penelitian **Askari et al. (2018)** juga menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi manajerial memiliki hubungan kuat dengan efektivitas organisasi, sementara **Ardiansyah**

et al. (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan yang komunikatif mampu meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada penerapan komunikasi terbuka dan kepemimpinan partisipatif yang mampu menyesuaikan diri dengan konteks budaya lokal.

4.3 Temuan Penelitian

Hasil analisis dan sintesis pustaka menghasilkan beberapa temuan penting, yaitu:

1. Kegagalan komunikasi di PT Maruwa Indonesia Batam disebabkan oleh pola komunikasi vertikal satu arah yang tidak memungkinkan umpan balik dari bawah.
2. Kepemimpinan otoriter dan kaku memperparah hambatan komunikasi serta menurunkan motivasi dan loyalitas karyawan.
3. Perbedaan budaya organisasi antara Jepang dan Indonesia menciptakan jarak sosial dan psikologis antara manajemen dan karyawan lokal.
4. Kurangnya empati manajerial menyebabkan pimpinan gagal memahami kebutuhan dan dinamika emosional karyawan di tingkat operasional.
5. Efektivitas organisasi menurun karena komunikasi dan kepemimpinan tidak saling mendukung secara sinergis, sehingga koordinasi antarbagian menjadi tidak efisien.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi dan kepemimpinan memiliki hubungan yang bersifat timbal balik. Ketika salah satu aspek melemah, maka aspek lainnya juga terpengaruh secara langsung.

4.4 Interpretasi Temuan

Interpretasi hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan kepemimpinan bukan hanya faktor manajerial, tetapi juga faktor sosial dan budaya yang menentukan keseimbangan hubungan dalam organisasi.

Dalam kasus PT Maruwa Indonesia Batam, kegagalan komunikasi yang berakar pada gaya kepemimpinan otoriter dan perbedaan budaya organisasi menyebabkan

terganggunya proses koordinasi dan penurunan efektivitas kerja. Situasi ini mendukung pandangan Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa efektivitas komunikasi merupakan inti dari kesuksesan organisasi, karena komunikasi yang terbuka dapat membangun kepercayaan dan memperkuat komitmen kerja.

Temuan ini juga memperkuat teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Northouse (2019), bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya berperan dalam memberikan arahan, tetapi juga berfungsi sebagai fasilitator komunikasi dan motivator bagi bawahannya. Dengan demikian, kepemimpinan yang berorientasi pada komunikasi dua arah dan empati memiliki dampak positif terhadap kinerja dan stabilitas organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi dan kepemimpinan di PT Maruwa Indonesia Batam merupakan masalah sistemik yang dapat diperbaiki melalui penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, peningkatan keterbukaan komunikasi, serta penyesuaian budaya organisasi agar lebih inklusif terhadap karyawan lokal.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kegagalan komunikasi dan kepemimpinan dalam organisasi—seperti yang terjadi pada PT Maruwa Indonesia Batam—merupakan konsekuensi dari ketidakseimbangan antara struktur organisasi, budaya kerja, dan perilaku manajerial. Pola komunikasi yang bersifat vertikal satu arah serta penerapan gaya kepemimpinan yang otoriter menjadi faktor dominan yang menurunkan efektivitas organisasi. Kondisi tersebut menghambat arus informasi, mengurangi partisipasi karyawan, serta menimbulkan kesenjangan dalam hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan. Selain itu, perbedaan budaya organisasi antara manajemen Jepang dan tenaga kerja lokal Indonesia memperparah kendala komunikasi dan persepsi terhadap kepemimpinan. Hasil penelitian ini menguatkan temuan-temuan terdahulu (Askari et al., 2018; de Vries et al., 2009; Ardiansyah et al., 2021;

Maçães & Román-Portas, 2022) yang menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan gaya kepemimpinan partisipatif merupakan elemen penting dalam membangun komitmen, loyalitas, serta kinerja yang efektif dalam organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena sepenuhnya mengandalkan metode studi pustaka dengan sumber data sekunder tanpa pengumpulan data lapangan secara langsung, sehingga hasilnya lebih bersifat konseptual dan analitis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan lapangan (field research) melalui wawancara mendalam, survei karyawan, atau observasi langsung terhadap dinamika komunikasi dan kepemimpinan dalam organisasi. Penelitian di masa depan juga dapat memperluas objek kajian pada beberapa perusahaan multinasional di Indonesia untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi lintas budaya, dan efektivitas organisasi secara empiris.

ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusinya dalam proses penyusunan serta penyelesaian artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak institusi dan rekan sejawat yang telah memberikan masukan akademik yang berharga, serta pihak yang menyediakan fasilitas dan dukungan referensi yang memungkinkan penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

DAFTAR REFERENSI

- Ardiansyah, M., Muntholib, M., & Risnita, R. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di Provinsi Jambi*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 9(2), 101–110. <https://doi.org/10.36733/jmk.v9i2.3504>

- Askari, M., Hidayati, A., & Hajian, M. (2018). *The relationship between managers' communication skills and organizational effectiveness in hospitals*. International Journal of Organizational Leadership, 7(4), 401–415. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60249>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2009). *Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing, and leadership outcomes*. Journal of Business and Psychology, 25(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Luthans, F. (2019). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Maçães, J., & Román-Portas, M. (2022). *Communication and leadership in times of organizational change: The moderating role of employee engagement*. European Management Review, 19(3), 345–359. <https://doi.org/10.1111/emre.12451>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sutisna, E., Wibowo, A., & Hidayat, R. (2020). *The influence of organizational communication and work motivation on employee performance*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 27(1), 55–64. <https://doi.org/10.20476/jiao.v27i1.9802>