

Analisis Kepemimpinan Soft Firm Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Duta Print

Haura Nasywa Habenula¹, Ardista Dwi Elsanía², Hanum Salsabila Hassa³, Muhammad
Nabil Al Abrori⁴, Sedy Fatikasari⁵, Mar'atus Sania^{6*}

^{1,2,3,4,5,6}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Lamongan,
Lamongan, Indonesia

Email: ¹hauranasywa@gmail.com, ²ardistadwielsania@gmail.com, ³hanumsalhas@gmail.com,
⁴muhammadnabil.xxi@gmail.com, ⁵sedyfatikasari@gmail.com, ^{6*}tsaniamaratus@gmail.com

(* : coresponding author)

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan *soft firm* dan budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja tim pada Duta Print, sebuah usaha percetakan yang melibatkan karyawan dengan latar belakang, karakter, dan kebiasaan kerja yang beragam. Permasalahan utama yang diidentifikasi meliputi perbedaan kemampuan komunikasi, variasi respons karyawan terhadap instruksi, tantangan dalam menangani pelanggan dengan karakter berbeda, serta kebutuhan adaptasi dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap proses operasional untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai dinamika kerja tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *soft firm* yang menggabungkan kelembutan dalam pendekatan interpersonal dengan ketegasan berbasis tanggung jawab yang mampu menciptakan suasana kerja kekeluargaan sekaligus menjaga kedisiplinan. Selain itu, budaya organisasi yang menekankan komunikasi dua arah, saling mengingatkan, serta sikap legowo dalam menerima kritik berkontribusi pada terbentuknya tim yang adaptif dan stabil. Dalam konteks pelayanan pelanggan, kemampuan komunikasi, kesabaran, dan penyesuaian gaya bicara terbukti menjadi keterampilan utama untuk menangani berbagai karakter pelanggan. Temuan ini mengindikasikan bahwa integrasi kepemimpinan adaptif dan budaya organisasi yang suportif merupakan solusi efektif untuk meningkatkan kinerja tim pada usaha kecil.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Kinerja Tim; Komunikasi; Pelayanan Pelanggan

Abstract – This study aims to analyze how soft-firm leadership and organizational culture contribute to improving team performance at Duta Print, a printing business involving employees with diverse backgrounds, personalities, and work habits. Key issues identified include differences in communication skills, variations in employee responses to instructions, challenges in dealing with customers with diverse personalities, and the need to adapt to work pressure. This study used a descriptive qualitative approach through in-depth interviews and observations of operational processes to obtain a comprehensive picture of teamwork dynamics. The results indicate that a soft-firm leadership style, combining gentle interpersonal approaches with responsibility-based assertiveness, creates a family-like work environment while maintaining discipline. Furthermore, an organizational culture that emphasizes two-way communication, mutual reminders, and a receptive attitude to criticism contributes to the formation of an adaptive and stable team. In the context of customer service, communication skills, patience, and adapting speaking styles have proven to be key skills for dealing with diverse customer personalities. These findings indicate that integrating adaptive leadership and a supportive organizational culture is an effective solution for improving team performance in small businesses.

Keywords: Leadership; Organizational Culture; Team Performance; Communication; Customer Service

1. PENDAHULUAN

Dalam industri *digital printing*, efektivitas kerja tim dan kualitas pelayanan pelanggan sangat ditentukan oleh pola kepemimpinan serta budaya organisasi yang diterapkan. Pada usaha kecil dan menengah (UMKM), hubungan kerja yang bersifat dekat dan intens menjadikan peran pemimpin semakin krusial dalam mengarahkan perilaku, mengelola keberagaman karakter karyawan, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif mampu meningkatkan motivasi dan kolaborasi antaranggota tim, terutama pada organisasi dengan dinamika yang cepat (Putri & Herachwati, 2025). Sementara itu, budaya organisasi berperan sebagai fondasi nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang menentukan kualitas interaksi karyawan dan stabilitas operasional (Adelia et al., 2025).

Duta Print merupakan UMKM sablon dan *printing* yang memiliki pola operasional unik, di mana pemimpinnya menerapkan gaya kepemimpinan *soft firm* yakni perpaduan antara pendekatan

lembut berbasis kekeluargaan dengan ketegasan yang tetap berlandaskan aturan kerja dan tanggung jawab. Berdasarkan hasil wawancara, pemimpin Duta Print lebih menekankan pendekatan personal, menghindari teguran langsung di muka umum, serta mengutamakan komunikasi melalui pesan pribadi untuk menjaga kenyamanan psikologis karyawan. Hal ini sesuai dengan temuan bahwa pendekatan interpersonal mampu menurunkan potensi konflik dan meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan (Budi, 2021). Di sisi lain, pemimpin tetap menegakkan prinsip disiplin, tanggung jawab, dan penyelesaian masalah melalui komunikasi yang menenangkan sebelum mencari titik kompromi. Pendekatan ini menjadi strategi penting dalam menghadapi keragaman karakter karyawan yang berbeda latar pendidikan, kebiasaan, maupun kepribadian.

Budaya organisasi di Duta Print terbentuk melalui praktik kerja sehari-hari, terutama budaya saling mengingatkan, komunikasi informal, dan suasana kekeluargaan. Karyawan berasal dari wilayah dan kebiasaan yang berbeda, sehingga dibutuhkan adaptasi komunikasi untuk memastikan setiap instruksi dapat dipahami secara merata. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa tantangan utama dalam kerja tim muncul dari perbedaan ritme kerja, gaya komunikasi, serta tanggung jawab karyawan yang tidak selalu seimbang. Namun demikian, budaya kerja yang fleksibel, kemampuan beradaptasi, dan sikap *legowo* membantu menciptakan stabilitas tim dan mencegah konflik berkepanjangan. Temuan ini selaras dengan penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang suportif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas secara berkelanjutan (Cahyati & Adelia, 2024).

Selain faktor internal, keberhasilan kerja tim di Duta Print juga dipengaruhi oleh kemampuan mereka dalam menghadapi pelanggan dengan karakter yang beragam mulai dari anak-anak, mahasiswa, hingga pelanggan dewasa yang sering menuntut layanan cepat. Pemimpin dan karyawan menyesuaikan gaya komunikasi berdasarkan usia, latar belakang, serta kebutuhan pelanggan. Strategi seperti bercanda untuk meredakan ketegangan, menjaga antrian secara tertib, dan menerapkan komunikasi dua arah menjadi bagian penting dalam menciptakan pengalaman layanan yang positif. Hal ini sejalan dengan kajian yang menekankan bahwa kecerdasan komunikasi merupakan kunci keberhasilan dalam interaksi layanan, terutama pada sektor UMKM (Metris et al., 2025). Melihat kompleksitas tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan *soft firm* dan budaya organisasi di Duta Print berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tim dalam konteks kerja sehari-hari, penyelesaian konflik, dan interaksi dengan pelanggan. Penelitian ini juga menawarkan gambaran empiris mengenai praktik pengelolaan SDM pada UMKM berbasis layanan kreatif, sehingga dapat menjadi referensi bagi pelaku usaha sejenis dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai gaya kepemimpinan *soft firm*, budaya organisasi, serta dinamika kinerja tim pada Duta Print. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggambarkan fenomena secara komprehensif berdasarkan pengalaman, persepsi, dan praktik operasional para partisipan dalam konteks kerja sehari-hari (Sudiarditha et al., 2025).

2.1 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian dilakukan secara sistematis untuk memastikan proses pengumpulan dan pengolahan data berlangsung akurat, terstruktur, dan sesuai tujuan penelitian. Adapun alur tahapan penelitian ditampilkan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Tahapan Penelitian Kualitatif pada Duta Print

Tahap Penelitian	Kegiatan yang Dilakukan	Output
1. Persiapan Penelitian	Menyusun pedoman wawancara semi-terstruktur, menentukan narasumber (pemilik dan	Pedoman wawancara dan daftar pertanyaan.

	karyawan), serta menyiapkan instrumen dokumentasi.	
2. Pengumpulan Data Lapangan	Melakukan wawancara mendalam, mencatat jawaban narasumber secara langsung, serta merekam percakapan menggunakan perangkat audio.	Catatan wawancara & file rekaman audio.
3. Transkripsi Data	Mentranskripsikan seluruh rekaman wawancara ke dalam bentuk teks <i>verbatim</i> untuk memastikan keakuratan data sesuai jawaban asli narasumber.	Teks transkrip wawancara lengkap.
4. Verifikasi dan Penyandingan Data	Membaca ulang hasil transkrip, membandingkan dengan catatan lapangan, dan memverifikasi konsistensi data untuk meminimalkan kesalahan interpretasi.	Data terverifikasi dan siap dianalisis.
5. Analisis Data	Melakukan proses reduksi, pengelompokan tema (kepemimpinan, budaya organisasi, dinamika tim, dan layanan pelanggan), serta penarikan makna.	Struktur tema analisis.
6. Penyusunan Temuan Penelitian	Menyusun hasil penelitian berdasarkan tema utama dan menghubungkannya dengan teori relevan.	Naskah hasil penelitian.

Proses penelitian dimulai dengan tahap persiapan, yaitu menyusun pedoman wawancara semi-terstruktur dengan fokus pada aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dinamika tim, dan praktik pelayanan pelanggan. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan pemilik dan karyawan Duta Print. Selama wawancara berlangsung, peneliti melakukan dua teknik dokumentasi secara bersamaan: mencatat jawaban narasumber dan merekam percakapan menggunakan audio recorder. Rekaman audio kemudian ditranskrip secara *verbatim* menjadi teks tertulis untuk memastikan seluruh informasi terekam dengan lengkap dan akurat. Setelah transkripsi selesai, peneliti memverifikasi kembali isi transkrip dengan mencocokkannya terhadap catatan lapangan untuk memastikan tidak ada informasi penting yang terlewat. Data yang telah diverifikasi selanjutnya dianalisis menggunakan proses reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahapan ini menghasilkan temuan penelitian yang menjadi dasar dalam penyusunan artikel ilmiah.

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada pemilik dan karyawan Duta Print menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur, sehingga memungkinkan eksplorasi informasi yang lebih luas mengenai kepemimpinan, budaya kerja, proses komunikasi, dan dinamika tim. Seluruh percakapan direkam menggunakan perangkat audio dan ditranskripsikan secara *verbatim* untuk memastikan keakuratan data (SANTOSO & others, 2023). Observasi dilakukan untuk mengamati interaksi kerja, pola komunikasi, perilaku pelayanan pelanggan, serta respon tim terhadap tekanan pekerjaan seperti antrean panjang atau permintaan desain yang kompleks. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi informasi lapangan yang relevan.

2.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap dan bersifat *iterative*, mengikuti prinsip analisis kualitatif deskriptif yang menekankan pemahaman mendalam terhadap konteks dan makna dari informasi yang diperoleh (Haki et al., 2024). Seluruh data berasal dari hasil wawancara mendalam, catatan lapangan, serta transkripsi rekaman audio. Proses analisis dilakukan melalui tiga langkah utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi, mengorganisasi, dan menyederhanakan data mentah dari transkrip wawancara sehingga hanya informasi yang relevan dengan fokus penelitian yang dipertahankan. Informasi tersebut dikategorikan ke dalam tema-tema utama seperti kepemimpinan *soft firm*, budaya organisasi, dinamika tim, serta praktik pelayanan pelanggan di Duta Print. Tahap berikutnya adalah penyajian data, yaitu menyusun hasil reduksi ke dalam bentuk narasi terstruktur sehingga memungkinkan peneliti melihat pola, hubungan, dan kecenderungan antarvariabel. Penyajian data dilakukan dengan mengelompokkan temuan sesuai subfokus penelitian dan membandingkannya dengan teori yang relevan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, yaitu memberikan interpretasi menyeluruh berdasarkan pola temuan lapangan. Kesimpulan bersifat *emergent*, artinya berkembang selama proses analisis berlangsung hingga diperoleh jawaban yang akurat terhadap rumusan masalah penelitian. Seluruh proses analisis dilakukan secara sistematis dan berulang untuk meningkatkan validitas temuan penelitian.

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Bagian ini memaparkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap aktivitas operasional Duta Print. Data diperoleh melalui proses wawancara tatap muka, pencatatan manual, serta rekaman audio yang kemudian ditranskripsikan menjadi teks untuk dianalisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan *soft-firm*, budaya organisasi berbasis kekeluargaan, dinamika tim lintas latar belakang, serta praktik komunikasi dalam pelayanan pelanggan menjadi faktor utama yang membentuk efektivitas kerja di Duta Print. Untuk menyajikan temuan secara sistematis, hasil penelitian dipaparkan melalui sub-bagian berikut.

3.1.1 Profil Usaha Duta Print

a. Sejarah dan karakteristik usaha

Duta Print merupakan usaha percetakan digital yang beroperasi dengan sistem kerja fleksibel dan berorientasi pada layanan. Pemilik usaha mengutamakan kemampuan teknis internal, terutama dalam penanganan mesin, sehingga tidak selalu bergantung pada teknisi luar. Upaya *save money* dilakukan untuk mengantisipasi kerusakan mesin berbiaya tinggi, meskipun hingga kini belum pernah terjadi kerusakan besar yang membutuhkan perbaikan eksternal. Usaha ini berkembang melalui model pembelajaran langsung di lapangan, di mana setiap karyawan yang bertanggung jawab atas mesin wajib memahami troubleshooting dasar, sehingga efisiensi operasional dapat terjaga. Pola pengembangan seperti ini umum ditemukan pada UMKM percetakan, di mana pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) menjadi strategi utama untuk menjaga kemandirian teknis dan menekan biaya operasional (Fadhly, 2025).

b. Struktur divisi dan sistem kerja

Struktur kerja Duta Print bersifat sederhana dan tidak terfragmentasi ketat dalam banyak divisi. Namun demikian, setiap karyawan memiliki tanggung jawab spesifik, terutama terkait pengoperasian mesin dan pelayanan pelanggan. Sistem kerja berjalan dengan pendekatan kekeluargaan, di mana proses evaluasi dilakukan secara tidak formal namun tetap konsisten. Koordinasi harian sering dilakukan melalui komunikasi langsung maupun grup WhatsApp, yang memungkinkan seluruh anggota memahami tugas dan alur kerja dengan cepat. Pendekatan organisasi seperti ini banyak ditemui pada UMKM dengan struktur kecil, di mana hubungan interpersonal yang dekat, komunikasi informal, dan kejelasan tugas menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas operasional (Mukti, 2025).

c. Tantangan operasional (mesin dan SDM)

Tantangan utama yang dihadapi berkaitan dengan biaya perawatan mesin serta kesenjangan kemampuan antar-karyawan dalam menerima instruksi. Dalam konteks UMKM, tantangan teknis seperti biaya perawatan tinggi memang umum terjadi, sebagaimana dijelaskan oleh bahwa banyak usaha kecil menghadapi kendala pada aspek peralatan dan pemeliharaan yang membutuhkan biaya besar. Perbedaan kecepatan tangkap menjadi persoalan tersendiri, terutama bagi karyawan yang lambat belajar dalam melayani pelanggan, dan kondisi ini sesuai dengan temuan (DAN, 2023) yang menilai bahwa ketidakseimbangan kompetensi SDM dapat menghambat konsistensi pelayanan. Pemilik menilai bahwa tantangan operasional tidak hanya bersumber dari aspek teknis, tetapi juga dari latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang berbeda-beda di antara karyawan, yang menurut sejumlah studi UMKM menjadi faktor internal penting dalam menentukan stabilitas operasional harian.

3.1.2 Gaya Kepemimpinan Soft-Firm

a. Sistem kekeluargaan

Kepemimpinan di Duta Print menerapkan pendekatan soft-firm, yaitu perpaduan antara kelembutan dan ketegasan. Pemilik usaha memperlakukan karyawan seperti teman atau keluarga, sehingga komunikasi lebih cair dan tidak formal. Ketika terjadi kesalahan, teguran diberikan secara pribadi tanpa memperlakukan karyawan di depan rekan lain, sesuai prinsip menjaga kenyamanan psikologis anggota tim sebagaimana ditegaskan oleh (Muharanty, 2021) bahwa dukungan interpersonal pemimpin dapat meningkatkan rasa aman dan keterikatan karyawan.

b. Komunikasi pribadi dan evaluasi

Pemimpin melakukan evaluasi secara fleksibel: bisa terjadi dua kali sehari atau hanya beberapa kali dalam seminggu, tergantung kebutuhan operasional. Kesalahan teknis maupun layanan disampaikan melalui pesan pribadi atau percakapan langsung agar tidak memicu ketegangan. Pendekatan interpersonal ini mampu mempertahankan keharmonisan tim dan membangun kepercayaan antar anggota, sesuai pandangan (Salahuddin, 2024) yang menyatakan bahwa komunikasi langsung dan personal dari pemimpin meningkatkan kejelasan peran dan kualitas hubungan kerja.

c. Penyesuaian instruksi berdasarkan karakter

Pemilik usaha menyadari bahwa setiap karyawan memiliki kepribadian berbeda sehingga pendekatan instruksi pun harus disesuaikan. Karyawan yang sensitif diberi arahan dengan nada lebih halus, sementara yang terbiasa tegas diberi instruksi secara lebih lugas. Penyesuaian ini juga mencakup kecepatan belajar, karena beberapa karyawan memerlukan proses adaptasi lebih lama dalam memahami tugas layanan pelanggan. Prinsip ini selaras dengan konsep *individual differences* dalam manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan oleh (Aryanti et al., 2025), bahwa efektivitas arahan kerja meningkat ketika pemimpin menyesuaikan pendekatan dengan karakter dan kebutuhan masing-masing individu.

3.1.3 Budaya Organisasi

a. Komunikasi, *legowo*, dan budaya saling mengingatkan

Budaya komunikasi terbuka menjadi ciri utama di Duta Print. Karyawan terbiasa saling mengingatkan tanpa saling menyalahkan, karena nilai *legowo* (lapang dada) dianggap penting dalam menjaga hubungan kerja. Lingkungan ini mendorong terciptanya suasana kerja yang aman dan minim konflik, sejalan dengan pandangan (Tanelaph et al., 2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang menekankan keterbukaan dan sikap saling mendukung mampu memperkuat stabilitas psikologis anggota di dalamnya.

b. Hubungan informal dan teamwork

Hubungan antar karyawan bersifat informal, sering kali disertai aktivitas bersama seperti makan atau istirahat bareng, sehingga meningkatkan solidaritas. Ketika salah satu anggota mengalami kesulitan, anggota lain cenderung membantu tanpa diminta, menunjukkan tingginya

kohesi tim. Pola interaksi ini menggambarkan karakteristik *informal group bonding* yang menurut (Karya et al., n.d.) dapat memperkuat teamwork dan meningkatkan efektivitas kerja karena hubungan emosional antar anggota menjadi lebih erat.

c. Penyelesaian miskomunikasi

Ketika terjadi salah paham, pemilik cenderung menyelesaikannya melalui pendekatan humor untuk meredakan emosi. Setelah kondisi tenang, barulah dicari akar permasalahannya, apakah berasal dari komunikasi internal atau kesalahpahaman pelanggan. Pendekatan ini dinilai efektif menghindari konflik berkepanjangan dan menjaga stabilitas emosi kerja.

3.1.4 Dinamika Tim

a. Keberagaman daerah dan karakter

Karyawan Duta Print berasal dari berbagai desa dan latar belakang sosial, termasuk mereka yang pernah merantau. Perbedaan ini menciptakan dinamika yang unik dalam komunikasi dan cara bekerja. Sebagian karyawan bersifat cepat tanggap, sementara lainnya membutuhkan pembiasaan lebih lama untuk memahami tugas. Keberagaman seperti ini serupa dengan temuan (Susanto & Yohana, 2025) yang menjelaskan bahwa variasi latar belakang dan pengalaman individu akan membentuk pola kerja dan respons yang berbeda dalam sebuah tim.

b. Adaptasi kerja dan perbedaan kecepatan

Perbedaan daya tangkap menjadi tantangan signifikan karena memengaruhi kecepatan layanan. Pemilik tidak memaksa percepatan belajar secara instan karena hal tersebut justru membuat karyawan tertekan. Pembiasaan dan latihan langsung dianggap sebagai strategi yang paling realistis untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara bertahap. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *learning by doing* yang dijelaskan oleh (Aditya et al., 2025), bahwa pembelajaran berbasis pengalaman nyata di tempat kerja merupakan cara efektif untuk meningkatkan keterampilan secara bertahap.

c. Tantangan tanggung jawab dan koordinasi

Permasalahan yang sering muncul adalah kurang optimalnya tanggung jawab, seperti kebiasaan memainkan ponsel sebelum pekerjaan selesai. Hal ini berpotensi menghambat proses layanan dan memicu ketegangan antar anggota tim. Karena itu, koordinasi dan kedisiplinan menjadi poin penting untuk memastikan alur produksi tetap berjalan lancar. (Widiyaningsih & Artanti, 2025) menjelaskan bahwa disiplin kerja dan pengawasan perilaku tugas merupakan faktor penting yang memengaruhi efektivitas tim dalam lingkungan operasional.

3.1.5 Pelayanan dan Negosiasi Pelanggan

a. Karakter pelanggan: anak kecil hingga dewasa

Duta Print melayani pelanggan dengan rentang usia dan karakter yang sangat bervariasi, mulai dari anak-anak, remaja, mahasiswa, hingga pelanggan dewasa. Perbedaan ini memengaruhi strategi komunikasi, terutama saat pelanggan membutuhkan proses desain yang lama dan harus menunggu antrian. Variasi karakter pelanggan seperti ini sejalan dengan pandangan (BAHTIAR, 2023) yang menyatakan bahwa keberagaman demografis dan psikografis pelanggan akan memengaruhi pola interaksi dan kebutuhan pendekatan layanan berbeda.

b. Strategi komunikasi

Strategi pelayanan meliputi sikap sabar, ramah, dan responsif. Untuk pelanggan anak-anak, pendekatan dilakukan melalui obrolan ringan dan candaan, sedangkan pelanggan dewasa memiliki preferensi komunikasi yang lebih formal namun tetap hangat. Pendekatan diferensiatif ini membantu menciptakan kenyamanan selama proses layanan. Prinsip diferensiasi komunikasi ini sesuai dengan teori *service personalization* dari (Sangapan et al., 2025) yang menekankan bahwa layanan yang disesuaikan dengan karakter pelanggan dapat meningkatkan kepuasan dan kualitas interaksi.

c. Kemampuan komunikasi dua arah

Pemilik menekankan pentingnya two-way communication karena sebagian karyawan awalnya kesulitan berbicara dengan pelanggan. Kemampuan menjelaskan produk, memahami keinginan pelanggan, serta menjaga ritme komunikasi menjadi aspek utama yang menentukan keberhasilan layanan. Interaksi dua arah ini membantu mencegah kesalahpahaman serta meningkatkan kualitas hasil desain dan produksi. Konsep ini sejalan dengan pandangan (Saniah, 2025) yang menjelaskan bahwa komunikasi dua arah memungkinkan pertukaran makna yang lebih tepat dan efektif dalam proses pelayanan.

3.2 Pembahasan

Pembahasan ini mengintegrasikan hasil penelitian lapangan di Duta Print dengan teori-teori yang relevan mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dinamika tim, dan pelayanan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menunjukkan sejauh mana temuan empiris mendukung, melengkapi, atau memperluas pemahaman teoretis yang telah ada.

a. Kepemimpinan Soft-Firm dan Kinerja Tim

Temuan menunjukkan bahwa pemimpin Duta Print menerapkan gaya kepemimpinan *soft-firm*, yaitu perpaduan antara kelembutan dan ketegasan. Gaya ini tercermin dari pendekatan kekeluargaan, komunikasi yang sopan, tidak langsung menegur di depan umum, serta memberikan arahan secara pribadi. Kepemimpinan semacam ini selaras dengan konsep kepemimpinan adaptif yang menekankan fleksibilitas, empati, dan kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakter anggota tim (Hakim & others, 2025). Namun, ketegasan tetap diperlukan untuk menjaga disiplin kerja, terutama karena sebagian karyawan memiliki tingkat kecepatan tangkap yang berbeda-beda. Pemimpin memberikan teguran secara personal, melakukan evaluasi berkala, dan tetap menegakkan aturan terkait antrean layanan maupun operasional mesin. Konsistensi dalam menyeimbangkan kelembutan dan ketegasan ini terbukti berkontribusi terhadap stabilitas kinerja tim, karena karyawan merasa dihargai sekaligus diarahkan dengan jelas.

b. Budaya Organisasi Kekeluargaan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Kerja

Duta Print menampilkan budaya organisasi yang kuat, ditandai dengan nilai *legowo*, saling mengingatkan, dan hubungan kerja yang informal. Hal ini tampak dalam budaya kekeluargaan di Duta Print: karyawan terbiasa bercanda, makan bersama, dan saling membantu tanpa merasa terpaksa. Budaya ini turut memengaruhi penyelesaian konflik. Ketika terjadi kesalahpahaman, pemimpin mengatasi situasi dengan “mendinginkan suasana” melalui humor sebelum mencari titik tengah permasalahan. Praktik ini selaras dengan literatur yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal informal dapat mengurangi ketegangan dan mempercepat penyelesaian konflik tim (Ankesa, 2025). Dengan demikian, budaya kekeluargaan bukan hanya menciptakan kenyamanan, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sosial yang memperkuat kohesi kerja.

c. Dinamika Tim Multi-Latar Belakang

Karyawan Duta Print berasal dari daerah, pengalaman, dan latar belakang pendidikan yang bervariasi. Keberagaman ini menciptakan dinamika yang kompleks, terutama terkait kecepatan belajar, kemampuan komunikasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap aturan kerja. Temuan menunjukkan bahwa karyawan yang pernah merantau atau memiliki pengalaman kerja sebelumnya dapat beradaptasi lebih cepat, sedangkan beberapa karyawan yang kurang pengalaman membutuhkan waktu lebih lama. Dalam literatur, keberagaman latar belakang dapat meningkatkan kreativitas tim, tetapi juga menimbulkan potensi miskomunikasi jika tidak dikelola dengan baik (Safira et al., 2025). Duta Print merespon hal ini dengan menerapkan komunikasi yang disesuaikan dengan karakter individu, yakni nyaman bagi yang pendiam, tegas untuk yang keras kepala, dan lebih hangat untuk yang sensitif. Strategi ini menunjukkan bahwa dinamika multi-latar belakang dapat menjadi kekuatan apabila pemimpin mampu menyesuaikan gaya komunikasi dan memberikan arahan yang tepat.

d. Negosiasi Layanan dan Kecerdasan Komunikasi

Pelayanan pelanggan di Duta Print menuntut kemampuan komunikasi dua arah—sebagaimana ditekankan oleh pemimpin dan karyawan. Pelanggan terdiri dari anak-anak, remaja, hingga orang dewasa, sehingga karakter dan kebutuhan mereka berbeda-beda. Dalam situasi antrian panjang, proses desain yang lama, atau permintaan yang mendesak, karyawan harus mampu menjaga kenyamanan pelanggan melalui humor, percakapan ringan, dan penjelasan yang ramah. Literatur menjelaskan bahwa efektivitas negosiasi sangat dipengaruhi oleh keterampilan komunikasi interpersonal, kejelasan penyampaian informasi, dan strategi membangun hubungan kerja yang positif (Alwi et al., 2025). Temuan penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan perspektif tersebut, di mana karyawan Duta Print menekankan pentingnya komunikasi dua arah sebagai kemampuan utama dalam melayani pelanggan. Pendekatan komunikasi yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan terbukti membantu menjaga kenyamanan dan kepuasan pelanggan, terutama ketika berhadapan dengan pelanggan yang lebih sensitif, menuntut, atau kurang sabar dalam proses pelayanan.

e. Implikasi terhadap Peningkatan Kinerja Tim

Integrasi kepemimpinan *soft-firm*, budaya organisasi kekeluargaan, dinamika tim yang adaptif, dan strategi komunikasi dua arah menghasilkan peningkatan kinerja tim secara menyeluruh. Beberapa implikasi yang ditemukan adalah:

1. Peningkatan stabilitas kerja melalui komunikasi personal dan evaluasi berkelanjutan.
2. Efektivitas penyelesaian masalah karena budaya *legowo* dan penyelesaian konflik yang mendinginkan suasana.
3. Peningkatan kepuasan pelanggan melalui komunikasi ramah, adaptif, dan persuasif.
4. Koordinasi kerja lebih efisien karena pemimpin menempatkan tanggung jawab pada individu yang ahli di bidang tertentu.
5. Lingkungan kerja suportif yang mendorong karyawan bertanggung jawab dan saling membantu.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat teori bahwa kepemimpinan adaptif dan budaya kerja yang suportif berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja tim pada usaha kecil dan menengah.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan *soft-firm* yang diterapkan di Duta Print berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja tim melalui pendekatan interpersonal yang hangat namun tetap tegas terhadap aturan kerja. Pemimpin memberikan arahan secara personal, menyesuaikan gaya komunikasi berdasarkan karakter karyawan, serta membangun suasana kekeluargaan yang mendorong kenyamanan psikologis dalam bekerja. Budaya organisasi yang terbentuk, ditandai dengan nilai *legowo*, komunikasi terbuka, dan kebiasaan saling mengingatkan yang mendukung stabilitas operasional dan meminimalkan potensi konflik di lingkungan kerja. Hasil penelitian juga menegaskan bahwa dinamika tim yang terdiri dari beragam latar belakang memunculkan kebutuhan akan proses adaptasi, baik terkait etos kerja maupun kecepatan menangkap instruksi. Tantangan seperti perbedaan karakter, beban kerja mendadak, dan variasi tingkat tanggung jawab dapat diatasi melalui koordinasi rutin, kejelasan peran, serta pendekatan evaluasi yang fleksibel. Selain itu, kemampuan negosiasi dan pelayanan pelanggan menjadi aspek penting dalam menjaga reputasi Duta Print karena pelanggan yang beragam usia dan karakter membutuhkan komunikasi dua arah, kesabaran, serta kemampuan menyesuaikan gaya interaksi. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menjawab tujuan utama penelitian: bahwa kombinasi antara kepemimpinan *soft-firm*, budaya organisasi kekeluargaan, dan strategi komunikasi adaptif berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja tim di Duta Print. Penelitian lanjutan dapat memperluas fokus pada analisis kuantitatif mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap



kinerja tim, atau mengeksplorasi model pelatihan komunikasi untuk meningkatkan kompetensi pelayanan karyawan pada UMKM sejenis.

REFERENCES

- Adelia, I., Raffaelius, F. K., Grecinda, E. D., & Widhastama, R. V. K. (2025). Analisis Peran Budaya Organisasi dan Etika Bisnis dalam Pembentukan Manajemen Kinerja Karyawan. *Sosiosaintika*, 3(1), 29–37.
- Aditya, I., Achdiani, Y., & Rohaeni, N. (2025). Analisis Pengalaman Belajar On The Job Training Pada Praktik Kerja Industri Di Housekeeping Department. *Jurnal Pendidikan Dan Perhotelan (JPP)*, 5(1), 15–25.
- Alwi, M., Safitri, N., & Aswad, I. N. (2025). Peran Keterampilan Komunikasi dalam Bahasa Indonesia terhadap Keberhasilan Negosiasi Bisnis (Studi Kualitatif pada Sektor Perdagangan dan Manufaktur). *Jurnal E-Business Institut Teknologi Dan Bisnis Muhammadiyah Polewali Mandar*, 5(1), 74–78.
- Ankesa, H. (2025). Peran Manajemen Komunikasi Dalam Membangun Hubungan Yang Kuat Di Tempat Kerja. *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik*, 3(2), 295–308.
- Aryanti, I., Dariyanti, D., & Andriani, T. (2025). Hubungan Sumber Daya Manusia Dalam Berbagai Organisasi. *Al-Hasib: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(4), 206–213.
- BAHTIAR, T. (2023). Pengaruh Segmentasi Pasar Berdasarkan Variabel Geografi, Demografi, Psikografi Dan Perilaku Terhadap Keputusan Nasabah Dalam Memilih Bank Syariah Di Kota Palopo. IAIN Palopo.
- Budi, H. I. S. (2021). Minimalisir konflik dalam gap generasi melalui pendekatan komunikasi interpersonal. *Jurnal Teologi Injili*, 1(2), 72–87.
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14.
- DAN, C. M. E. M. P. (2023). Pengembangan Pegawai. *Efisiensi Dan Responsivitas Birokrasi*, 70.
- Fadhly, M. (2025). Perawatan mesin cnc bubut takisawa ex-106 untuk mengoptimalkan kerja mesin di PT Duta dimensi.
- Haki, U., Prahastiwi, E. D., & others. (2024). Strategi pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif pendidikan. *Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pendidikan*, 3(1), 1–19.
- Hakim, M., & others. (2025). Dinamika Kepemimpinan Adaptif Dalam Pengambilan Keputusan Strategis. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Pendidikan*, 111–123.
- Karya, K. P. di P. T. B., Bersama, J., & Martha, M. K. J. A. (n.d.). *Peran Dinamika Budaya Kerja dalam Meningkatkan Kepatuhan Karyawan terhadap*.
- Metris, D., Rasyiddin, A., Siahaan, F. S., Aulia, K. R., & Faatihah, A. R. (2025). Inovasi, Teknologi, dan Kepuasan Pelanggan: Kunci Keberhasilan UMKM di Pasar yang Kompetitif. *Bisman (Bisnis Dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, 8(1), 80–102.
- Muharanty, R. (2021). *Penggunaan Komunikasi Fatis Antar Karyawan Di Nelayan Marsar 89 Pekanbaru*. Universitas Islam Riau.
- Mukti, I. J. (2025). Pengaruh Sistem Komunikasi Internal Terhadap Koordinasi Kerja Tim Di Lingkup Perkantoran. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Manajemen Indonesia (JKEMI)*, 2(3), 180–190.
- Putri, R. M. S., & Herachwati, N. (2025). Systematic Literature Review: Peran Transformational Leadership Berbasis Kolaborasi dalam Meningkatkan Agility Tim dan Kinerja Organisasi di Industri Manufaktur. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(9), 8598–8611.
- Safira, A. K., Kamalia, A., Dewi, R. S., Shopiah, S. H., & Silvia, T. (2025). Studi Literatur: Strategi Manajemen Konflik Untuk Meningkatkan Teamwork Dalam Organisasi. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(7), 252–267.
- Salahuddin, S. P. (2024). Komunikasi Dalam Organisasi Multikultural. *Komunikasi Sosial Dan Lintas Budaya*, 2.
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Analisis strategi personalisasi layanan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. *Journal of Strategic and Human Resources*, 1(1), 11–25.
- Saniah, N. (2025). Strategi Komunikasi Efektif dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan pada Era Digital. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Komputer Dan Sains*, 3(1), 355–360.
- SANTOSO, D. C., & others. (2023). Analisis Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Belikopi Merr Surabaya. Universitas Narotama.
- Sudiarditha, I. K. R., Sariwulan, R. T., Murdiono, J., Diani, R. D., & Junaidi, M. N. (2025). *Budaya Organisasi Dan Manajemen Lintas Budaya Implikasi terhadap Kepemimpinan, Kinerja, dan Kerjasama Internasional*. Penerbit Widina.
- Susanto, A., & Yohana, Y. (2025). Pengaruh Keragaman Individu Terhadap Proses Pembelajaran Dan Pengajaran. *Aktualita: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 15(1), 1–15.
- Tanelaph, J. M., Sabakodi, D. A. U. G., Jehanu, F., Neolaka, J. A., Takaeb, A. E. L., & Nayoan, C. R. (2025). Peran Kohesivitas dalam Membangun Hubungan Kerja yang Harmonis dan Mengurangi Konflik Antar Karyawan. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 2(1), 141–147.



**Jurnal Manajemen, Ekonomi, Hukum, Kewirausahaan, Kesehatan,
Pendidikan dan Informatika (MANEKIN)**

Volume 4, No. 02, Desember Tahun 2025

ISSN 2985-4202 (media online)

Hal 63-72

Widiyaningsih, N., & Artanti, Y. (2025). Analisa Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Tim Kerja Pemanfaatan Sampah. *Syntax Idea*, 7(7), 931–941.