
**Pola Komunikasi Organisasi untuk Menciptakan Kondusivitas
Kerja di *Bali in Bali Souvenir*
*Organizational Communication Patterns for Creating Work
Conduciveness in Bali in Bali Souvenir***

Gusti Ayu Dinda Pringga Dewi¹, Anak Agung Mia Intentilia²

^{1,2}Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Pendidikan Nasional, Bali, Indonesia

Email: ¹dindapringga@gmail.com, ²mia.intentilia@undiknas.ac.id

Abstract

Organizational communication is a crucial aspect to ensure the flow of workplace interactions and to minimize potential internal conflicts. This study aims to analyze the communication patterns applied in managing internal work dynamics at Bali in Bali Souvenir. This study applied a qualitative descriptive approach. Data gathered through observation, interviews, and documentation with seven purposively selected informants, consisting of a supervisor, an admin, senior employees, junior employees, and a supplier of Bali in Bali Souvenir. The findings indicate that the dominant communication patterns are downward and horizontal communication, which function in conveying instructions, coordinating task implementation, and addressing operational issues. Although these patterns are considered effective in ensuring message clarity and fostering a conducive work atmosphere, several obstacles remain, including delays in information delivery, message alterations, and limited direct communication from subordinates to superiors. These findings highlight the importance of integrating formal and informal communication to enhance organizational adaptability in dealing with complex work dynamics. Therefore, strengthening two-way communication and external communication more systematically are essential to improve organizational effectiveness in the future.

Keywords: *Organizational Communication, Communication Patterns, Work Dynamics*

Abstrak

Komunikasi organisasi merupakan aspek penting untuk memastikan kelancaran interaksi kerja serta meminimalkan potensi konflik internal. Tujuan penelitian ini yaitu menganalisis penerapan pola komunikasi dalam mengelola dinamika kerja internal di *Bali in Bali Souvenir*. Penelitian dirancang secara kualitatif melalui pendekatan deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap tujuh informan yang ditentukan secara purposive sampling, terdiri atas supervisor, admin, karyawan senior, karyawan muda, dan supplier *Bali in Bali Souvenir*. Hasil menunjukkan bahwa pola komunikasi dominan yang muncul adalah komunikasi ke bawah dan horizontal yang berperan dalam penyampaian instruksi, koordinasi pelaksanaan tugas, serta penyelesaian persoalan operasional. Meskipun pola tersebut dinilai efektif dalam menjamin kejelasan informasi dan mendukung terciptanya suasana kerja kondusif, terdapat hambatan berupa keterlambatan penyampaian informasi, perubahan isi pesan, dan terbatasnya komunikasi

langsung dari bawahan kepada atasan. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi komunikasi formal dan informal agar organisasi mampu beradaptasi dengan dinamika kerja yang kompleks. Oleh karena itu, penguatan komunikasi dua arah serta pengelolaan jalur komunikasi eksternal secara sistematis menjadi strategi peningkatan efektivitas organisasi pada masa mendatang.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi, Pola Komunikasi, Dinamika Kerja

PENDAHULUAN

Kegiatan pertukaran informasi menjadi kebutuhan dasar bagi manusia dalam kehidupan bersosial. Manusia sebagai makhluk sosial perlu senantiasa berinovasi dengan mengikuti perkembangan teknologi dan bergantung pada proses komunikasi agar mampu meningkatkan kualitas diri, membangun relasi, dan memperoleh pemahaman yang bermanfaat untuk mencapai tujuan bersama (Leonardy, 2022). Kegiatan komunikasi di lingkungan perusahaan memegang peranan penting karena tanpa komunikasi yang efektif, pelaksanaan tugas berpotensi menyimpang dari rencana awal yang telah ditetapkan. Komunikasi menjadi inti dalam proses membangun organisasi, menciptakan sistem kerjasama, dan menyatukan arah tujuan organisasi (Safitri & Mujahid, 2024). Komunikasi organisasi menjadi instrumen utama yang menjaga kelancaran dan keberhasilan kerja.

Komunikasi organisasi mencakup mekanisme pengiriman dan penerimaan pesan yang berlangsung antara kelompok formal maupun informal dalam suatu perusahaan (Selviyani, 2020). Proses ini tidak hanya bersifat dari atasan kepada bawahan, tetapi juga mencakup penghargaan terhadap karyawan melalui keterlibatan dalam menyampaikan pendapat dan pengambilan keputusan (Suherlan, 2022). Komunikasi organisasi berperan penting dalam mengatur dinamika kerja internal yang merujuk pada interaksi antarindividu di lingkungan kerja. Dinamika ini tidak hanya memunculkan sinergi positif, tetapi juga berpotensi menimbulkan konflik dan ketegangan apabila proses komunikasi tidak dikelola secara tepat dan efektif (Cahyono et al., 2023).

Pola komunikasi menjadi salah satu aspek yang berperan penting dalam menentukan efektivitas proses komunikasi dalam suatu organisasi. Robbins dalam (Vitaningrum et al., 2021) menjelaskan bahwa pola komunikasi yang terstruktur dengan baik memungkinkan karyawan untuk memahami tanggung jawab yang harus dikerjakan, mengetahui kualitas hasil kerja, serta mengetahui strategi peningkatan kinerja. Suatu organisasi perlu memilih pola komunikasi yang tepat agar tujuan dapat dicapai secara efisien dan terarah. Oleh karena itu, pola komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penyampaian pesan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk menciptakan keharmonisan, meningkatkan kolaborasi, serta mencegah potensi disintegrasi dalam lingkungan kerja.

Fenomena pola komunikasi organisasi dapat ditemukan pada perusahaan *Bali in Bali Souvenir*, sebuah toko oleh-oleh di kawasan ITDC Nusa Dua yang berkembang dari skala kecil menjadi pusat belanja yang besar dan strategis. *Bali in Bali Souvenir* mempekerjakan karyawan dari berbagai bidang meliputi bidang penjualan, pemasaran, hingga layanan pelanggan. Namun, seiring perkembangan tersebut, muncul dinamika kerja internal yang semakin kompleks. Hasil observasi awal peneliti menunjukkan adanya dinamika kerja yang kurang sehat di *Bali in Bali Souvenir*, terlihat dari adanya ketidaknyamanan di lingkungan kerja, persaingan antarkaryawan, serta potensi konflik lintas generasi. Tekanan kerja yang muncul dapat berpengaruh pada kinerja karyawan apabila tidak ditopang oleh komunikasi yang sehat dan efektif (Balqist et al., 2023).

Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2024, terdapat delapan karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri akibat lingkungan kerja yang dinilai kurang kondusif. Selain itu, perbedaan generasi turut memperumit dinamika kerja, karena

karyawan muda dianggap kurang berpengalaman, sedangkan karyawan senior dipandang kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan pola kerja. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa pola komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam mengatasi dinamika kerja internal. Adanya komunikasi yang baik dapat mengembangkan energi positif melalui pendekatan semi-kultural sehingga membangun suasana kerja yang kondusif (Musliadi, 2020).

Penelitian Salamah (2023) menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu menghasilkan *feedback* yang konstruktif dan menciptakan kesamaan makna dalam organisasi melalui pendekatan secara kekeluargaan. Penelitian Salamah (2023) berfokus pada pola komunikasi organisasi dalam membentuk akhlak santri di lingkungan pesantren melalui konsep pola komunikasi menurut Joseph A. Devito yang terdiri atas pola lingkaran, roda, Y, rantai, dan bintang. Wulandari (2024) juga menegaskan bahwa penerapan pola komunikasi yang tepat mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian Wulandari (2024) berfokus pada pola komunikasi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Sepakat Jaya Pertama Pekanbaru melalui konsep pola komunikasi menurut Joseph A. Devito. Meskipun penelitian sebelumnya telah mengulas pentingnya komunikasi organisasi, studi ini secara khusus berfokus pada integrasi pola komunikasi ke bawah, ke atas, dan horizontal dalam merespons dinamika kompleks konflik lintas generasi dan isu *turnover* karyawan di sektor ritel oleh-oleh di Bali, sebuah konteks yang belum dieksplorasi secara mendalam.

Penelitian terdahulu yang secara khusus membahas pola komunikasi organisasi dalam penanganan dinamika kerja internal masih sangat terbatas. Kajian mengenai pola komunikasi organisasi umumnya lebih banyak ditemukan pada lembaga pemerintahan, organisasi formal, atau perusahaan berskala besar, sementara sektor UMKM relatif jarang menjadi perhatian, khususnya pada bidang usaha souvenir pariwisata. Kondisi ini membuka ruang bagi penelitian untuk mengkaji pola komunikasi organisasi pada industri souvenir, sebagaimana ditunjukkan melalui studi di *Bali in Bali Souvenir* yang selama ini kurang terjangkau dalam diskursus komunikasi organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang, penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis pola komunikasi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Melalui analisis tersebut, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam membangun pola komunikasi yang sehat, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi, gagasan, serta makna antarindividu maupun kelompok dalam sebuah organisasi dengan tujuan mencapai kesepahaman dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Azwina & Yusuf, 2020). Komunikasi dalam organisasi tidak hanya terbatas pada penyampaian pesan, tetapi juga pada pembentukan koordinasi, pengendalian perilaku, dan penguatan hubungan kerja agar tercipta sebuah komunikasi kerja yang efektif (Nainggolan, 2021). Komunikasi organisasi merupakan wujud tindakan manajerial untuk mendukung keberlangsungan organisasi melalui bentuk verbal maupun nonverbal dan dapat berlangsung secara formal maupun nonformal sesuai kebutuhan. Berbeda dengan komunikasi kelompok, komunikasi organisasi mencakup jaringan yang lebih luas serta melibatkan struktur yang lebih kompleks (Indriani, 2022). Komunikasi organisasi merupakan proses pengiriman serta penafsiran pesan dalam struktur hierarkis yang memengaruhi kinerja organisasi (Aam Widiawati et al., 2023). Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan suatu proses manajerial

yang berlangsung melalui pertukaran pesan verbal maupun nonverbal, baik secara formal maupun nonformal, yang bertujuan membangun koordinasi, mengendalikan perilaku, memperkuat hubungan kerja, serta mengarahkan interaksi dalam struktur organisasi yang lebih luas dan kompleks guna mendukung pencapaian tujuan bersama. Fungsi komunikasi dalam organisasi mencakup aspek informatif, regulatif, persuasif, dan integratif. Fungsi informatif merupakan sistem proses, karyawan membutuhkan pesan yang tepat, sehingga dapat bekerja sesuai peran masing-masing. Fungsi regulatif membantu mengendalikan dan mengarahkan perilaku kerja sesuai aturan yang berlaku. Fungsi persuasif mengatur organisasi dan memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik melalui sebuah perintah. Fungsi integratif merupakan saluran agar karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik. Melalui fungsi-fungsi tersebut, komunikasi membantu menyelaraskan aktivitas, mengatur perilaku kerja, memotivasi, serta membangun solidaritas antaranggota (Roskiana & Haris, 2020). Komunikasi organisasi dapat berlangsung secara vertikal (atasan-bawahan) maupun horizontal (antarkaryawan) (Fatmawati, 2022).

Pola Komunikasi

Pola komunikasi merupakan proses yang dirancang untuk menjelaskan keterkaitan antarkomponen komunikasi (Rahmawati & Adisti, 2025). Pada suatu organisasi, komunikasi terdiri atas beberapa jenis pola yang membentuk alur penyampaian pesan antarindividu maupun kelompok (Fatmawati, 2022).

1. Pola Komunikasi ke Bawah

Informasi mengalir dari pimpinan yang memiliki otoritas lebih tinggi kepada karyawan dengan otoritas yang lebih rendah. Informasi yang disampaikan umumnya berkaitan langsung dengan aktivitas kerja anggota. Komunikasi ke bawah dapat berupa instruksi kerja, penjelasan rasional, penyampaian ideologi, serta pemberian informasi balikan. Melalui jalur ini, pimpinan mengarahkan, membimbing, sekaligus menilai kinerja bawahannya.

2. Pola Komunikasi ke Atas.

Bawahan berperan aktif memberikan tanggapan terhadap kebijakan yang ditetapkan organisasi. Informasi dari bawahan membantu pimpinan dalam mengambil keputusan, memberikan masukan terkait pelaksanaan tugas, dan menyampaikan kendala yang muncul dalam pekerjaan. Arus informasi bergerak dari tingkat otoritas lebih rendah menuju tingkat otoritas lebih tinggi. Dengan demikian, komunikasi ke atas memungkinkan atasan menerima umpan balik yang diperlukan untuk menyempurnakan kebijakan dan menyelesaikan masalah secara tepat.

3. Pola Komunikasi Horizontal

Pola ini menekankan pertukaran pesan di antara karyawan yang berada pada level otoritas yang sama dalam organisasi. Komunikasi horizontal berfungsi memperkuat koordinasi perencanaan, mendukung pelaksanaan tugas, serta memfasilitasi pemecahan masalah secara bersama-sama. Selain itu, pola ini juga membangun pemahaman bersama terkait berbagai alternatif penyelesaian masalah. Komunikasi horizontal terjadi di antara rekan sejawat dalam satu unit kerja yang memiliki kedudukan setara dan bertanggung jawab kepada atasan yang sama.

Dinamika Komunikasi Kerja

Dinamika merupakan suatu sistem yang terdiri atas unsur-unsur yang saling terkait dan berpengaruh. Perubahan pada satu unsur akan menimbulkan perubahan pada unsur lainnya, sehingga keseluruhan sistem dapat ikut mengalami pergeseran. Dinamika kerja mencerminkan interaksi antarindividu di lingkungan kerja, termasuk persepsi dan pemahaman mengenai situasi kerja. Dinamika kerja berperan krusial dalam mendukung

tercapainya tujuan organisasi. Kolaborasi yang solid, komunikasi yang terbuka, dan kepercayaan yang tinggi di antara anggota organisasi menjadi faktor penentu terciptanya dinamika kerja yang kondusif (Soleman, 2020). Organisasi memerlukan komunikasi yang efektif yang mencakup aspek kejelasan, keterbukaan, serta pemberian umpan balik yang bersifat konstruktif. Melalui komunikasi yang jelas, pimpinan dapat menyampaikan tujuan dan harapan secara tepat sehingga anggota organisasi mampu memahaminya dengan baik (Shalahuddin & Nurhaliza, 2024). Faktor kepemimpinan, pelatihan, kerja sama, serta manajemen strategis memengaruhi dinamika kerja, sedangkan komunikasi yang positif dan saling menghargai meningkatkan efektivitas tim (Cahyono et al., 2023). Lingkungan kerja yang produktif membentuk nilai positif yang mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan sekaligus memperbaiki kualitas suasana kerja (Efendy & Kusuma, 2024).

Studi mengenai pola komunikasi organisasi memunculkan perdebatan mengenai dominasi komunikasi formal (ke bawah) yang dianggap penting untuk menjaga alur informasi terstruktur, berbanding dengan komunikasi informal (horizontal) yang dinilai strategis dalam membangun solidaritas dan kedekatan emosional antarkaryawan. Tren penelitian terbaru menunjukkan bahwa dinamika kerja banyak dipengaruhi oleh faktor lintas generasi, digitalisasi, dan budaya organisasi, di mana komunikasi terbuka dan partisipatif terbukti mampu mengurangi konflik serta menekan tingkat *turnover* karyawan (Balqist et al., 2023; Cahyono et al., 2023). Sementara itu, konsep kondusivitas kerja semakin mendapat perhatian sebagai prasyarat produktivitas, kenyamanan psikologis, dan keterlibatan aktif karyawan. Beberapa penelitian menegaskan bahwa pola komunikasi, baik vertikal maupun horizontal, memiliki peran signifikan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif (Fatmawati, 2022). Dengan demikian, pola komunikasi organisasi, dinamika kerja, dan kondusivitas kerja merupakan tiga elemen yang saling berkaitan erat dan menjadi fokus utama dalam penelitian.

Pertanyaan Penelitian:

Bagaimana pola komunikasi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam penanganan dinamika kerja internal di *Bali in Bali Souvenir*?

METODE

Penelitian dilakukan di Toko *Bali in Bali Souvenir*, Nusa Dua. Penelitian ini berfokus pada metode deskriptif yang kemudian dikembangkan melalui pendekatan secara kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan pola komunikasi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja kondusif di *Bali in Bali Souvenir*. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan karena mampu menjawab pertanyaan penelitian yang berfokus pada pola komunikasi organisasi. Melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, peneliti dapat menggali pengalaman serta persepsi karyawan secara mendalam, sehingga hasil penelitian tidak hanya mendeskripsikan fenomena komunikasi, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi perbaikan dinamika kerja internal.

Jenis data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku-buku komunikasi organisasi serta artikel jurnal mengenai pola komunikasi organisasi. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria-kriteria tertentu, yang terdiri atas supervisor *Bali in Bali Souvenir* sebagai informan utama, sedangkan admin karyawan senior, karyawan muda, dan supplier *Bali in Bali Souvenir* sebagai informan pendukung. Adapun kriteria dari informan yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Supervisor *Bali in Bali Souvenir*
Supervisor dipilih sebagai informan utama karena berperan penting dalam mengoordinasikan kegiatan harian perusahaan. Informasi yang didapatkan dari supervisor mempunyai pandangan mengenai hubungan antarkaryawan serta aktivitas kerja di perusahaan.
2. Admin *Bali in Bali Souvenir*
Admin *Bali in Bali Souvenir* dipilih sebagai informan pendukung karena terlibat langsung dalam kegiatan perusahaan. Admin mempunyai akses berbagi informasi mengenai hubungan antarkaryawan. Informasi dari admin dapat memperkuat data yang diperoleh dari supervisor.
3. Karyawan Senior *Bali in Bali Souvenir*
Informan yang turut dilibatkan dalam memberi pandangan mengenai pengalaman kerja jangka panjang yang bisa menggambarkan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.
4. Karyawan Muda *Bali in Bali Souvenir*
Informan yang turut dilibatkan dalam memberikan pandangan mengenai pengalaman kerja dari perspektif generasi baru di perusahaan.
5. *Supplier Bali in Bali Souvenir*
Informan pendukung sebagai pelengkap data, yaitu *supplier*. Informasi dari *supplier* dapat menggambarkan bagaimana komunikasi serta kerjasama antara pihak luar dan perusahaan berlangsung.

Tabel 1. Jumlah Informan

No.	Informan	Jumlah
1.	Supervisor <i>Bali in Bali Souvenir</i>	1 Orang
2.	Admin <i>Bali in Bali Souvenir</i>	1 Orang
3.	Karyawan Senior <i>Bali in Bali Souvenir</i>	2 Orang
4.	Karyawan Muda <i>Bali in Bali Souvenir</i>	2 Orang
5.	Supplier <i>Bali in Bali Souvenir</i>	1 Orang

(Sumber: Data Peneliti, 2025)

Keabsahan data yang telah dikumpulkan menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik. Penelitian ini menggunakan model analisis Miles dan Huberman melalui empat tahap berikut:

1. Pengumpulan Data
Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap supervisor, admin, karyawan, serta *supplier Bali in Bali Souvenir*.
2. Reduksi Data
Merangkum dan memilih informasi penting agar lebih fokus dan mudah diinterpretasi.
3. Penyajian Data
Data disusun dalam bentuk narasi untuk menggambarkan pola dan hubungan temuan penelitian.
4. Penarikan Simpulan
Penarikan simpulan dilakukan secara bertahap hingga diperoleh temuan akhir yang valid sesuai bukti di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan temuan yang diperoleh melalui observasi dan wawancara mengenai pola komunikasi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja kondusif, data utama diperoleh dari implementasi pola komunikasi di perusahaan tersebut serta informasi dari

para informan, baik staf maupun supervisor. Dalam proses pengumpulan data, peneliti juga memanfaatkan teknik dokumentasi sebagai pelengkap dan bukti penelitian. Sebagian besar informasi dihimpun melalui wawancara terstruktur, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan durasi sekitar 15–25 menit. Data yang terkumpul berupa transkrip rekaman audio dan dokumentasi pendukung. Adapun jumlah informan yang dilibatkan terdiri atas tujuh informan pendukung dan satu informan utama, yakni supervisor *Bali in Bali Souvenir*.

Tabel 2. Daftar Informan

No	Nama	Umur	Lokasi Wawancara	Asal	Keterangan
1.	DS	34	<i>Bali in Bali Souvenir</i>	Klungkung	Supervisor <i>Bali in Bali Souvenir</i>
2.	IWP	23	<i>Bali in Bali Souvenir</i>	Buleleng	Admin & purchasing
3.	NPNSC	25	<i>Bali in Bali Souvenir</i>	Gianyar	Karyawan senior
4.	N	35	<i>Bali in Bali Souvenir</i>	Gianyar	Karyawan muda
5.	ID	33	<i>Bali in Bali Souvenir</i>	Nusa Dua	Karyawan Senior
6.	IA	44	Goemerot	Tabanan	Supplier
7.	CR	21	Kopi Kenangan	Karangasem	Karyawan muda

(Sumber: Data Peneliti, 2025)

Penelitian ini menemukan bahwa pola komunikasi yang dominan di *Bali in Bali Souvenir* adalah pola horizontal dan dari atasan ke bawahan. Pola ini tampak dalam aktivitas sehari-hari, seperti penyampaian instruksi kerja, arahan mengenai barang dari supplier, hingga pembagian tugas harian. Zelko dan Dance menjelaskan komunikasi organisasi terdapat suatu sistem yang ada di dalamnya (Fitriyani, 2020).

PEMBAHASAN

Komunikasi ke Bawah

Aliran informasi dalam organisasi bergerak dari pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi menuju pihak yang berada pada posisi lebih di bawahnya. Informasi yang disampaikan pada dasarnya berhubungan erat dengan pelaksanaan aktivitas kerja anggota (Fatmawati, 2022). DS, sebagai supervisor menegaskan bahwa jalur komunikasi yang digunakan selalu dimulai dari pimpinan sebelum diteruskan kepada karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penuturan IWP selaku admin *Bali in Bali Souvenir*, yang menegaskan bahwa informasi Hal ini diperkuat oleh keterangan IWP selaku admin, yang menjelaskan bagaimana informasi dari supplier disampaikan melalui supervisor sebelum diteruskan ke staf. Karyawan senior, ID, menekankan bahwa instruksi dari atasan dianggap lebih jelas dan meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Hal yang sama disampaikan oleh CR sebagai karyawan muda, bahwa informasi dari atasan ke bawah yang umumnya berkaitan dengan informasi kerja sangat jelas untuk dipahami. Dari berbagai keterangan informan dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi di *Bali in Bali Souvenir* cenderung bersifat ke bawah, di mana informasi selalu berawal dari pimpinan atau supervisor sebelum diteruskan kepada staf. Pola ini dinilai efektif karena mampu memastikan kejelasan instruksi, meminimalkan kesalahan, serta menjamin bahwa informasi yang diterima karyawan relevan dengan kebutuhan kerja. Proses pengambilan keputusan dan komunikasi juga terjadi secara dua arah antara pimpinan dan karyawan.

Komunikasi ke bawah di Perusahaan sejalan dengan konsep yang dijelaskan oleh (Fatmawati, 2022), bahwa aliran informasi. Hal ini selaras dengan penelitian (Fathurrahman & Efendi, 2025) yang menekankan bahwa arahan langsung dari

pimpinan meningkatkan kejelasan tugas dan mendukung kinerja karyawan. Dengan demikian, pola komunikasi ke bawah di Bali in Bali *Souvenir* dapat dianggap efektif dalam menjaga keteraturan kerja.

Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan proses penyampaian informasi dari bawahan kepada atasan, yang berfungsi sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan organisasi. Melalui komunikasi ini, bawahan dapat menyampaikan tanggapan, alasan, maupun permintaan informasi, sedangkan atasan memperoleh masukan yang relevan untuk menyusun kebijakan dan strategi penyelesaian masalah (Fatmawati, 2022). Bahwa aliran dari atasan ke bawahan berfungsi memberikan instruksi kerja. Temuan empiris memperlihatkan kejelasan instruksi yang disampaikan supervisor membuat staf lebih percaya diri dan minim kesalahan.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan muda, CR, bahwa perubahan pesan sering terjadi dalam proses komunikasi. Karyawan senior NPNSC juga menyebutkan bahwa pesan yang sampai keterlambatan dan perubahan jadwal kerja yang tidak diinformasikan secara menyeluruh kepada tim. Karyawan muda, N, menyatakan jarang berkomunikasi langsung dengan atasan sehingga komunikasi ke atas melalui jalur tak langsung atau melalui diskusi dengan teman.

Komunikasi dalam organisasi masih menghadapi hambatan berupa perubahan pesan, keterlambatan informasi, serta kurangnya kejelasan dalam penyampaian jadwal dan hubungan dengan pihak luar. Selain itu, komunikasi ke atas jarang dilakukan secara langsung, melainkan melalui jalur tidak formal, sehingga berpotensi menimbulkan ketidakefektifan dalam koordinasi.

Meskipun komunikasi ke bawah berjalan baik, komunikasi ke atas justru menghadapi kendala serius. Informasi dari karyawan sering tidak sampai secara utuh ke pimpinan, terjadi keterlambatan, bahkan perubahan pesan yang membingungkan pihak luar (supplier). Hambatan ini sesuai dengan pandangan Trianto (2024) bahwa pola komunikasi hierarkis cenderung memperlambat respons organisasi terhadap dinamika kerja. Kondisi ini juga berpotensi menurunkan kondusivitas kerja, karena karyawan merasa kurang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Minimnya jalur komunikasi ke atas yang partisipatif mengakibatkan umpan balik (feedback) lambat diterima pimpinan, sehingga respons organisasi terhadap masalah operasional bisa terhambat.

Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal pada dasarnya menekankan pertukaran pesan atau informasi di antara individu yang berada pada tingkat otoritas yang sejajar. Pola komunikasi ini berperan penting dalam mendukung koordinasi perencanaan, pelaksanaan tugas, penyelesaian masalah bersama, serta membangun pemahaman kolektif mengenai berbagai cara mencapai tujuan. Selain itu, komunikasi horizontal juga berfungsi memperkuat hubungan kerja yang produktif melalui interaksi antar karyawan dalam divisi yang sama. Divisi tersebut terdiri dari seseorang yang memiliki kedudukan setara dalam organisasi dan berada di bawah pimpinan yang sama. (Fatmawati, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap NPNSC (karyawan senior) dan N (karyawan muda) menjelaskan komunikasi di internal *Bali in Bali Souvenir* tanpa campur tangan atasan dengan suasana santai antar tim. Karyawan muda, CR, juga menyampaikan bahwa CR sering bertukar ide dan berdiskusi dengan beberapa rekan kerja tanpa atasan, khususnya membahas masalah kecil seperti permasalahan tamu atau stok barang. Komunikasi internal di *Bali in Bali Souvenir* cenderung berlangsung secara informal

antar karyawan tanpa keterlibatan langsung atasan, dengan suasana yang santai dan fokus pada diskusi praktis terkait permasalahan operasional sehari-hari.

Komunikasi horizontal antar karyawan berlangsung cair, santai, dan produktif, terutama untuk membahas masalah kecil terkait tamu atau stok barang. Hal ini sejalan dengan teori Zelko dan Dance dalam Fitriyani (2020), yang menekankan pentingnya sistem komunikasi internal dalam mendukung koordinasi. Selain itu, komunikasi horizontal yang bersifat informal terbukti mampu memperkuat hubungan antar karyawan, mendukung kolaborasi, dan mengurangi ketergantungan penuh kepada pimpinan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pola komunikasi horizontal dan ke bawah merupakan mekanisme utama dalam penanganan dinamika kerja internal di *Bali in Bali Souvenir*. Pola ini memberikan struktur formal yang jelas, dengan supervisor sebagai pusat kendali distribusi informasi. Menurut Vitaningrum et al. (2021), struktur komunikasi yang tegas memastikan instruksi dapat dipahami dan diterapkan secara berkesinambungan oleh semua anggota dalam organisasi. Keunggulan utama dari pola atasan ke bawahan adalah kepastian alur informasi. Instruksi yang berasal dari pimpinan memiliki legitimasi dan kejelasan, sehingga meminimalkan kesalahan interpretasi di tingkat karyawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan karyawan senior yang merasa lebih mudah bekerja dengan arahan langsung dari atasan. Pola ini memberikan rasa aman dan kepercayaan diri bagi karyawan dalam menjalankan tugas. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Fathurrahman & Efendi (2025), bahwa keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan dalam komunikasi pimpinan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut juga memperlihatkan bahwa efektivitas komunikasi yang dibangun oleh pimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif di Mutia Catering Medan. Teori ini menggarisbawahi bahwa komunikasi vertikal dan horizontal berperan penting dalam memastikan efisiensi serta kestabilan operasional.

Namun demikian, pola ini juga menyimpan kelemahan. Pertama, kurangnya interaksi langsung antara atasan dan karyawan muda dapat menciptakan jarak komunikasi. Karyawan muda lebih sering berkoordinasi dengan rekan sejawat sebelum melibatkan pimpinan, sehingga respons organisasi terhadap persoalan operasional dapat terhambat. Kedua, arus *feedback* dari bawah ke atas cenderung lambat, karena pola atas-bawah lebih menekankan distribusi instruksi daripada pertukaran ide secara dua arah. Ketiga, komunikasi eksternal dengan *supplier* lebih sering dilakukan melalui staf, bukan langsung oleh pimpinan, yang berpotensi menyebabkan distorsi pesan. Adanya komunikasi yang efektif perlu dilakukan agar tidak terjadi kegagalan komunikasi karena dapat berakibat kesalahpahaman, bahkan apabila berlanjut dapat menimbulkan jarak bahkan memutus hubungan sosial (Asriadi, 2020).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Trianto (2024) yang menekankan bahwa pola komunikasi yang terlalu hierarkis sering kali memperlambat respons organisasi terhadap dinamika kerja. Pola hierarkis yang terlalu kaku dapat memperlambat respons organisasi terhadap dinamika lingkungan, yang relevan dengan hambatan komunikasi ke atas. Penelitian oleh (Fathurrahman & Efendi, 2025) menunjukkan bahwa komunikasi ke atas yang lambat dapat mengurangi kecepatan pengambilan keputusan serta menurunkan rasa percaya diri karyawan. Oleh karena itu, meskipun pola horizontal dari atasan ke bawahan telah terbukti efektif dalam menjaga keteraturan dan kejelasan instruksi, organisasi perlu melengkapinya dengan mekanisme komunikasi partisipatif agar setiap lapisan karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap pengambilan keputusan. Adanya komunikasi yang partisipatif dapat menciptakan suasana nyaman sehingga memotivasi karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi (Dwiekie et al., 2024).

Hambatan komunikasi ke atas dapat berakibat menurunnya kondusivitas kerja. Ketidakmampuan atasan untuk mendaptakn feedback secara cepat dan tepat dapat menyebabkan pengambilan Keputusan yang terlambat. Selain itu, ketidakmampuan karyawan untuk secara langsung kepada pimpinan dan dapat mengurangi rasa kepemilikan organisasi serta meminimalkan inovasi.

Secara keseluruhan, pola komunikasi horizontal dan dari atasan ke bawah di *Bali in Bali Souvenir* efektif dalam menciptakan keteraturan kerja, tetapi memerlukan penguatan melalui komunikasi dua arah yang lebih interaktif serta jalur komunikasi eksternal yang lebih formal untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sebagai Solusi dalam organisasi, disarankan untuk mengimplementasikan komunikasi dua arah yang lebih partisipatif, seperti pertemuan rutin, penggunaan teknologi komunikasi yang interaktif dapat menciptakan efektivitas aliran informasi, sehingga meningkatkan respons serta kolaborasi organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan penelitian, pola komunikasi organisasi di *Bali in Bali Souvenir* didominasi oleh pola komunikasi dari atasan ke bawahan dan pola horizontal yang berperan dalam penyampaian instruksi, koordinasi tugas, dan penyelesaian masalah operasional. Pola tersebut terbukti mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif, meskipun masih ditemukan hambatan berupa keterlambatan informasi, perubahan pesan, serta terbatasnya komunikasi langsung dari bawahan kepada atasan. Berdasarkan temuan tersebut, *Bali in Bali Souvenir* perlu memperkuat komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan, membangun prosedur komunikasi eksternal yang lebih sistematis, serta memanfaatkan teknologi komunikasi internal untuk memperlancar arus informasi. Selain itu, pengembangan komunikasi yang partisipatif perlu ditingkatkan agar setiap karyawan dapat berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan dan mendukung efektivitas organisasi di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aam Widiawati, Puji Isyanto, & Dini Yani. (2023). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Staf Kantor Desa Mulyasari. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(3), 167–178. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v3i3.1360>
- Asriadi, A. (2020). Komunikasi Efektif dalam Organisasi. *Retorika: Jurnal Kajian Komunikasi Dan Penyiaran Islam*, 2(1), 36–50. <https://doi.org/10.47435/retorika.v2i1.358>
- Azwina, D., & Yusuf, S. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapa Citramandiri, Radio Dalam – Jakarta Selatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 3(1), 28–43.
- Balqist, J., Muhamad Ramdan, A., & Nurmala, R. (2023). Dampak Tekanan Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Toxic Terhadap Kinerja Karyawan. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 13(2), 50–61. <https://doi.org/10.24929/feb.v13i2.2608>
- Cahyono, H., Patimah, S., Subandi, S., & Makbulloh, D. (2023). Dinamika Tim Kerja Dalam Organisasi Pendidikan: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kolaborasi Dan Kinerja. *PROFETIK: Jurnal Mahasiswa Pendidikan Agama Islam*, 4(1), 13–21. <https://doi.org/10.24127/profetik.v4i1.5032>

- Dwiekie, R., Sallam, R. A., Nurmuzaffar, K., & Aulia, H. (2024). Strategi Komunikasi Organisasi di Internal LSO HWFC dalam Menjaga Motivasi Para Kader. *Mukasi: Jurnal Ilmu Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 31–37. <https://doi.org/10.54259/mukasi.v3i1.2164>
- Efendy, S., & Kusuma, K. A. (2024). Dinamika Tempat Kerja: Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Komunikasi dan Hubungan. *Journal of Micro, Small and Medium Enterprises*, 1(1), 16. <https://doi.org/10.47134/umkm.v1i1.403>
- Fathurrahman, & Efendi. (2025). Pengaruh Komunikasi Organisasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Mutia Catering Medan. *MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 254–266. <https://doi.org/10.54259/mukasi.v4i2.4364>
- Fatmawati, I. (2022). Komunikasi Organisasi Dalam Hubungannya Dengan Kepemimpinan Dan Perilaku Kerja Organisasi. *Revorma: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, 2(1), 39–55. <https://doi.org/10.62825/revorma.v2i1.18>
- Fitriyani, K. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Kecamatan Tanjungkerta Kabupateng Sumedang. *Repository FISIP UNSAP*, 20(1), 1–71.
- Indriani, W. (2022). Analisis Komunikasi Organisasi Antara Pimpinan Dan Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pt. Tasma Puja Kabupaten Kampar. *Fakultas Ilmu Komunikasi*, 80.
- Leonardy, J. A. (2022). *Pola Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Makmur*.
- Musliadi. (2020). Komunikasi Interpersonal dan Iklim Komunikasi Organisasi Pada Divisi Redaksi Harian Radar Banjarmasin. *Retorika: Jurnal Kajian Komunikasi Dan Penyiaran Islam : Jurnal Kajian Komunikasi Dan Penyiaran Islam*, 2(2), 35–49. <https://doi.org/10.47435/retorika.v2i2.529>
- Nainggolan, et al. (2021). Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika. In *Yayasan Kita Menulis* (Issue April).
- Rahmawati, A., & Adisti, V. (2025). *Pola Komunikasi Di Dalam Penyelesaian Konflik Pertemanan Jarak Jauh*. 6(9).
- Roskiana, S., & Haris, I. (2020). Komunikasi dalam organisasi (Teori dan Aplikasi). In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.: Vols. i–viii.
- Safitri, B., & Mujahid, N. S. (2024). Komunikasi Efektif dalam Organisasi. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), 309–316. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.318>
- Salamah, A. M. S. (2023). *Pola Komunikasi Organisasi dalam Membentuk Akhlak Santri di Pondok Pesantren Nurul Falah Mekarjaya Sepatan Tangerang Banten*.
- Selviyani, veni. (2020). Pengembangan Rumah Da ' I Di Fakultas Komunikasi Organisasi Dalam Pengembangan Rumah Da ' I Di Fakultas. *Skripsi*, 18.
- Shalahuddin, M. A., & Nurhaliza, S. R. (2024). Komunikasi dalam Organisasi: Dinamika Interaksi dan Pengambilan Keputusan. *Propaganda*, 4(1), 38–42. <https://doi.org/10.37010/prop.v4i1.1605>

- Soleman, N. (2020). Dinamika Perkembangan Kurikulum di Indonesia. *Foramadiahi: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Keislaman*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.46339/foramadiahi.v12i1.228>
- Suherlan, G. (2022). *Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Triwijaya Abadi Perkasa*. 1–62. <http://repositori.buddhidharma.ac.id/id/eprint/1400%0Ahttp://repositori.buddhidharma.ac.id/1400/1/COVER - BAB III.pdf>
- Trianto, R. (2024). Pola Komunikasi Organisasi Perhimpunan Organisasi Pasien (Pop) Tb Indonesia. *An-Nida' : Jurnal Komunikasi Dan Penyiaran Islam*, 12(2), 50–80. <https://doi.org/10.61088/annida.v12i2.716>
- Vitaningrum, R., Komunikasi, J. I., Teknologi, F., Dan, I., & Semarang, U. (2021). *PENGARUH POLA KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT . NAYATI INDONESIA*.
- Wulandari, S. (2024). *Pola Komunikasi Organisasi PT. Sepakat Jaya Pertama Pekanbaru dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*.