



Pola Komunikasi Organisasi Pimpinan dan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur)

Dadan Ramdani¹, Ade Fadli Fachrul²

¹ STAI Dirosat Islamiyah Al-Hikmah, Jakarta, Indonesia; email: dadanbtg@gmail.com

² STAI Dirosat Islamiyah Al-Hikmah, Jakarta, Indonesia; email: adefachrul17@gmail.com

Keywords

Organizational
Communication
Pattern, Leaders,
Employees,
Performance

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the organizational communication pattern of leaders and employees at Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur and their relationship in improving their performance at work. The research method used in this study is a qualitative research method. The research location is at the Central Secretariat Office of Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur, and at Kantor Layanan Donasi Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur. The time of the research was carried out on August 25 - September 31, 2021. The informants in this study were the General Chairperson, the HR/HRD Division, and three employees at Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur. Data collection techniques consist of observation, interviews, and documentation. Methods of data analysis using descriptive qualitative method. The results of the study conclude that the communication that occurs at Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur is a chain communication pattern that is carried out formally from top to bottom and bottom to top. In improving the performance of its employees, the committee of the foundation conducts evaluations, briefings, and motivations for employees as well as holding non-formal agendas such as family gatherings, camping, or joint sports. The obstacles that occur consist of miscommunication, namely errors in understanding the messages conveyed based on different mindsets, physical barriers such as network and communication disturbances, as well as structural and procedural barriers that require employees to submit inputs or complaints to third parties.

A. Pendahuluan

Komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas penyelenggaraan sebuah organisasi.¹ Melalui komunikasi yang efektif, pimpinan dapat mengoordinasikan pekerjaan, menyampaikan kebijakan, membangun hubungan kerja, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, konflik internal, rendahnya motivasi kerja, hingga menurunnya kinerja organisasi.² Dalam perspektif Islam, komunikasi tidak hanya dipahami sebagai proses penyampaian informasi, tetapi juga mengandung nilai-nilai etika yang menekankan pentingnya berkata baik (*qaulan ma'rūfan*), jujur, santun, dan bertanggung jawab sebagaimana diajarkan dalam Al-Qur'an dan hadis. Oleh karena itu, komunikasi organisasi yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pembentukan hubungan kerja yang harmonis dan berlandaskan nilai-nilai moral.

Perkembangan organisasi modern menunjukkan bahwa keberhasilan suatu lembaga semakin ditentukan oleh kualitas komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Pola komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan adaptif mampu meningkatkan koordinasi, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong motivasi dan produktivitas kerja.³ Sebaliknya, organisasi yang menerapkan komunikasi secara satu arah cenderung mengalami hambatan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, serta pencapaian target organisasi. Kondisi tersebut juga berlaku pada organisasi sosial nirlaba yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi bisnis karena mengutamakan pelayanan sosial, akuntabilitas publik, serta pengelolaan sumber daya yang terbatas. Dengan demikian, efektivitas pola komunikasi menjadi salah satu aspek penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi sosial.

¹ Romli Khomsahrial, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, (Jakarta: Grasindo, 2014), h. 3.

² Victori Manopo Jirre, "Peran Komunikasi Organisasi Dalam Membentuk Efektivitas Kerja Karyawan CV. Magnum Sign And Print Advertising Samarinda", *eJournal Ilmu Komunikasi Volume 2, Nomor 3 Universitas Mulawarman* 2014. hal. 358.

³ Ernawaty Nasution "Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Fakultas Dakwah IAIN Ar-Raniry". *Jurnal Al-Bayan Vol. 20 No. 29 Universitas Syiah Kuala*, 2014. h. 2.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian lebih banyak dilakukan pada organisasi pemerintahan, perusahaan, maupun institusi pendidikan. Penelitian mengenai pola komunikasi organisasi pada lembaga sosial berbasis filantropi Islam masih relatif terbatas, terutama yang mengkaji bagaimana pola komunikasi antara pimpinan dan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya menitikberatkan pada efektivitas komunikasi secara umum tanpa menguraikan secara mendalam bentuk pola komunikasi yang diterapkan dalam praktik kepemimpinan organisasi sosial. Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut.

Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur merupakan salah satu lembaga sosial yang bergerak di bidang pengelolaan dana ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf) untuk pemberdayaan yatim dan dhuafa. Yayasan ini telah berkembang selama lebih dari enam belas tahun dan berhasil menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 sebagai bentuk komitmen terhadap peningkatan kualitas tata kelola organisasi. Keberhasilan mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kualitas pelayanan menunjukkan adanya sistem komunikasi organisasi yang mendukung proses koordinasi, kepemimpinan, serta pengelolaan sumber daya manusia. Meskipun demikian, dinamika komunikasi antara pimpinan dan karyawan tetap berpotensi menghadapi berbagai hambatan yang dapat memengaruhi efektivitas kerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai pola komunikasi yang diterapkan dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini menjadi penting karena diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian komunikasi organisasi, khususnya pada lembaga sosial berbasis nilai-nilai Islam. Selain memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur mengenai pola komunikasi organisasi, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan praktis bagi pimpinan organisasi dalam membangun sistem komunikasi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan lembaga.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan kinerja di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur, serta mengidentifikasi bentuk komunikasi yang mendukung terciptanya organisasi yang efektif, produktif, dan berkelanjutan.

B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan kinerja di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan fenomena komunikasi secara alamiah berdasarkan pengalaman, persepsi, serta interaksi para informan dalam konteks organisasi. Penelitian dilaksanakan di Kantor Sekretariat Pusat dan Kantor Layanan Donasi Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada lima orang informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu Ketua Umum Yayasan, Kepala Divisi Sumber Daya Manusia (SDM), serta tiga orang staf yang dianggap memahami proses komunikasi organisasi di lingkungan yayasan. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui berbagai dokumen organisasi, seperti struktur organisasi, laporan kegiatan, kebijakan internal, serta dokumen pendukung lainnya. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari buku, artikel ilmiah, skripsi, dan dokumen lain yang relevan dengan komunikasi organisasi dan kepemimpinan.

Instrumen penelitian adalah peneliti sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang didukung oleh pedoman wawancara, lembar observasi, alat perekam suara, kamera telepon genggam, serta catatan lapangan. Penggunaan berbagai instrumen tersebut bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif dan meningkatkan keakuratan informasi yang diperoleh selama penelitian.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan mengacu pada model analisis interaktif yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara berulang sejak data mulai dikumpulkan hingga penelitian selesai sehingga memungkinkan peneliti menemukan pola-pola komunikasi organisasi yang berkembang di lingkungan Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dengan demikian, data yang dihasilkan memiliki tingkat kredibilitas yang lebih tinggi dan mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai pola komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

C. Hasil dan Pembahasan

Pola Komunikasi Organisasi di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur menerapkan pola komunikasi organisasi yang bersifat formal dengan menggunakan pola komunikasi rantai (chain communication). Pola komunikasi ini berlangsung secara berjenjang sesuai dengan struktur organisasi, yaitu mulai dari pimpinan (top management), kepala divisi (middle management), hingga staf (low management). Sebaliknya, informasi, usulan, maupun laporan dari karyawan kepada pimpinan juga disampaikan melalui jalur yang sama sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.

Penerapan pola komunikasi tersebut dipengaruhi oleh sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang digunakan yayasan. Seluruh informasi, instruksi, maupun kebijakan organisasi harus disampaikan secara terstruktur sehingga meminimalkan kesalahan penyampaian informasi. Berdasarkan hasil wawancara, setiap instruksi dari pimpinan terlebih dahulu disampaikan kepada sekretaris atau kepala divisi sebelum diteruskan kepada staf yang bertanggung jawab melaksanakan pekerjaan.

Selain komunikasi formal, yayasan juga membangun komunikasi nonformal sebagai upaya mempererat hubungan antara pimpinan dan karyawan. Komunikasi tersebut dilakukan melalui kegiatan family gathering, olahraga bersama, silaturahmi, maupun komunikasi personal antara Divisi SDM dengan setiap karyawan. Kegiatan tersebut bertujuan menciptakan suasana kerja yang harmonis sehingga komunikasi berlangsung lebih terbuka.

Temuan tersebut sesuai dengan pendapat Pace dan Faules yang menyatakan bahwa pola komunikasi organisasi merupakan jaringan komunikasi yang mengatur aliran informasi dalam organisasi sehingga setiap anggota memahami tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Pola komunikasi rantai yang diterapkan Yayasan Rahmatan Lil-Alamin mampu menciptakan koordinasi kerja yang lebih tertata karena seluruh informasi berjalan sesuai dengan struktur organisasi.

Komunikasi Ke Bawah dan Komunikasi Ke Atas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur berlangsung dalam dua bentuk, yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi ke atas (*upward communication*).

Komunikasi ke bawah dilakukan oleh pimpinan dalam bentuk penyampaian instruksi kerja, kebijakan organisasi, target pekerjaan, evaluasi, serta pembinaan kepada karyawan. Penyampaian informasi dilakukan melalui rapat koordinasi, media komunikasi WhatsApp, maupun melalui kepala divisi sebagai penghubung antara pimpinan dan staf. Selain memberikan instruksi kerja, pimpinan juga secara rutin memberikan motivasi kepada seluruh karyawan agar tetap semangat dalam mencapai target organisasi.

Sebaliknya, komunikasi ke atas dilakukan oleh karyawan melalui penyampaian laporan pekerjaan, usulan program, kritik, maupun keluhan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Seluruh masukan tersebut disampaikan kepada kepala divisi terlebih dahulu sebelum diteruskan kepada pimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk menyampaikan pendapat selama dilakukan dengan cara yang baik dan sesuai prosedur organisasi.

Komunikasi dua arah tersebut menciptakan hubungan kerja yang lebih terbuka antara pimpinan dan karyawan. Karyawan merasa memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat sehingga dapat mengurangi kesalahpahaman dalam bekerja. Menurut Robbins dan Judge, komunikasi dua arah akan meningkatkan efektivitas organisasi karena setiap anggota memperoleh kesempatan untuk memberikan umpan balik terhadap kebijakan yang telah ditetapkan.

Peran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur. Pimpinan secara rutin memberikan pembinaan, motivasi, evaluasi, dan arahan kepada seluruh karyawan melalui rapat mingguan maupun bulanan. Kegiatan tersebut menjadi media untuk mengevaluasi pekerjaan sekaligus memberikan solusi terhadap berbagai kendala yang dihadapi karyawan.

Selain pembinaan formal, yayasan juga menerapkan pendekatan personal melalui Divisi SDM. Pendekatan ini dilakukan dengan cara berdiskusi secara langsung mengenai hambatan kerja yang dialami karyawan sehingga solusi dapat segera ditemukan. Penempatan karyawan sesuai kompetensi dan minat juga menjadi salah satu strategi yang dilakukan yayasan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam berbagai program organisasi mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap yayasan. Karyawan tidak hanya menerima instruksi, tetapi juga dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program kerja. Kondisi tersebut membuat komunikasi menjadi lebih efektif dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Temuan ini mendukung pendapat Hasibuan yang menyatakan bahwa motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Semakin baik komunikasi yang dibangun antara pimpinan dan karyawan, maka semakin tinggi pula semangat kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hambatan Komunikasi Organisasi

Meskipun komunikasi organisasi di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur berjalan dengan baik, penelitian ini menemukan beberapa hambatan yang masih terjadi. Hambatan tersebut antara lain miskomunikasi antarlevel manajemen, keterlambatan penyampaian informasi, gangguan jaringan komunikasi, pelanggaran SOP oleh sebagian karyawan, serta perbedaan persepsi dalam memahami instruksi pimpinan.

Sebagian informan menyatakan bahwa hambatan komunikasi umumnya terjadi ketika informasi tidak diteruskan secara lengkap oleh salah satu jenjang manajemen sehingga menimbulkan kesalahpahaman pada tingkat pelaksana. Selain itu, perbedaan cara berpikir antara pimpinan dan karyawan yang berasal dari generasi berbeda juga menjadi salah satu penyebab munculnya perbedaan persepsi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, yayasan menerapkan prinsip penyelesaian masalah maksimal dalam waktu tiga hari. Apabila terjadi miskomunikasi, pimpinan bersama Divisi SDM segera melakukan dialog dengan pihak yang terkait untuk mencari solusi terbaik. Setiap kepala divisi juga diberikan tanggung jawab menyelesaikan permasalahan komunikasi yang terjadi pada unit kerjanya sebelum dilaporkan kepada pimpinan.

Langkah tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian hambatan komunikasi dilakukan secara cepat, terbuka, dan berorientasi pada penyelesaian masalah, bukan mencari pihak yang bersalah. Dengan demikian, hambatan komunikasi tidak berkembang menjadi konflik yang dapat mengganggu kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa keberhasilan Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur dalam mempertahankan eksistensinya selama lebih dari enam belas tahun tidak terlepas dari penerapan pola komunikasi organisasi yang jelas dan terstruktur. Pola komunikasi rantai yang diterapkan mampu menciptakan koordinasi kerja yang efektif, menjaga konsistensi penyampaian informasi, serta memperjelas tanggung jawab setiap bagian organisasi.

Selain komunikasi formal, komunikasi nonformal melalui kegiatan pembinaan, silaturahmi, *family gathering*, dan komunikasi personal turut memperkuat hubungan antara

pimpinan dan karyawan. Kombinasi kedua bentuk komunikasi tersebut menciptakan suasana kerja yang harmonis sehingga mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.

Meskipun masih terdapat beberapa hambatan komunikasi, seperti miskomunikasi, keterlambatan informasi, dan perbedaan persepsi, hambatan tersebut dapat diselesaikan melalui evaluasi rutin, dialog terbuka, serta kepatuhan terhadap SOP organisasi. Oleh karena itu, komunikasi organisasi di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur dapat dikatakan berjalan secara efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja karyawan.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur menerapkan pola komunikasi rantai (*chain communication*) yang berlangsung secara formal dan berjenjang sesuai dengan struktur organisasi. Komunikasi organisasi diwujudkan melalui komunikasi ke bawah (*downward communication*) dalam bentuk penyampaian instruksi, kebijakan, pembinaan, dan evaluasi, serta komunikasi ke atas (*upward communication*) melalui penyampaian laporan, usulan, dan umpan balik dari karyawan kepada pimpinan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Pola komunikasi yang diterapkan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui pembinaan rutin, pemberian motivasi, evaluasi berkala, forum koordinasi mingguan dan bulanan, serta komunikasi nonformal seperti *family gathering*, olahraga bersama, dan pendekatan personal oleh Divisi SDM. Kombinasi komunikasi formal dan nonformal tersebut mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, memperkuat koordinasi, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan komunikasi, antara lain miskomunikasi akibat perbedaan persepsi, gangguan jaringan atau media komunikasi, perbedaan waktu penerimaan informasi, serta kendala prosedural dalam penyampaian informasi melalui jenjang organisasi. Namun, hambatan tersebut dapat diminimalkan melalui evaluasi rutin, dialog terbuka, kepatuhan terhadap standar

operasional prosedur (SOP), serta penyelesaian masalah secara cepat melalui koordinasi antara pimpinan, kepala divisi, dan karyawan. Dengan demikian, komunikasi organisasi yang efektif menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pengelolaan organisasi dan peningkatan kinerja karyawan di Yayasan Rahmatan Lil-Alamin Jakarta Timur.

Daftar Pustaka

- Abdullah, Y. (2017). *Komunikasi: Sebuah introduksi*. Deepublish Publisher.
- Al-Bugha, M. D. (2017). *Al-Wafi syarah kitab Arbai'in An-Nawawiyah* (M. Dhofir, Trans.). Al-I'tishom.
- Fakhruroji, M. (2019). *Pola komunikasi dan model kepemimpinan Islam*. Mimbar Pustaka.
- Fauzi, A., & Hidayat, R. (2020). *Manajemen kinerja*. Airlangga University Press.
- Hefni, H. (2015). *Komunikasi Islam*. Kencana.
- Huseno, T. (2016). *Kinerja pegawai*. Media Nusa Creative.
- Ilaihi, W. (2013). *Komunikasi dakwah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Liliweri, A. (2011). *Komunikasi serba ada serba makna*. Kencana.
- Madiistriyanto, H. (2019). *Pemimpin dan memimpin*. Bintang Pustaka Madani.
- Mas, S. R., & Haris, I. (2020). *Komunikasi dalam organisasi*. UNG Press.
- Mu'ah, M., et al. (2019). *Kepemimpinan*. Rajagrafindo Persada.
- Nurhadi, Z. F. (2017). *Teori komunikasi kontemporer*. Kencana.
- Panuju, R. (2018). *Pengantar studi ilmu komunikasi*. Kencana.
- Raco, J. R. (2010). *Metode penelitian kualitatif: Jenis, karakteristik, dan keunggulannya*. Grasindo.
- Rifa'i, M., & Fadhli, M. (2013). *Manajemen organisasi*. Perdana Mulya Sarana.
- Romli, K. (2014). *Komunikasi organisasi lengkap*. Grasindo.
- Silviani, I. (2020). *Komunikasi organisasi*. Scopindo Media Pustaka.
- Bahfiarti, T. (2012). *Buku ajar dasar-dasar teori komunikasi*. Universitas Hasanuddin.
- Budi, R. (2010). *Pengantar ilmu komunikasi*. Kretapura Print.
- Djamarah, S. B. (2004). *Pola komunikasi orang tua dan anak dalam keluarga*. Rineka Cipta.
- STIDDI Al-Hikmah. (n.d.). *Buku pedoman penulisan skripsi*. STIDDI Al-Hikmah.
- Yayasan At-Tartil. (n.d.). *Al-Qur'an dan terjemah At-Tartil khat Utsmani*. Yayasan At-Tartil.