

EFEKTIVITAS KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MEMBENTUK PERILAKU KERJA KARYAWAN

Oleh

Mochamad Irfan, Yusuf Rahman Al Hakim

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Internal communication shapes employee attitudes and work behaviors through message clarity, feedback quality, communication direction, and channel diversity. Clear messages from leadership align employee understanding of strategic priorities and performance expectations. Two way communication enabling upward feedback allows frontline employees to report problems and suggest improvements. Constructive feedback delivered specifically and timely helps employees correct errors and reinforce desired behaviors. Multiple communication channels accommodate different preferences across generations, roles, and locations. Crisis communication requiring honesty and transparency prevents rumor propagation and maintains trust during organizational difficulties. Nonverbal cues including facial expressions and tone of voice affect how verbal messages are interpreted by subordinates. Optimal communication frequency balances guidance provision without micromanagement that stifles autonomy. Strategic decision transparency builds employee trust in management and reduces resistance to organizational changes requiring behavioral adaptation. Cross functional communication prevents departmental silos that duplicate work or create conflicting priorities. Communication failures produce negative work behaviors including productivity decline, error increase, and passive resistance. Organizations neglecting internal communication quality experience higher turnover and competitive disadvantage. Regular communication audits and manager training improve communication effectiveness across all organizational levels.

Keywords: internal communication, employee behavior, organizational communication, feedback quality, communication transparency, cross functional communication, communication effectiveness.

PENDAHULUAN

Komunikasi internal merupakan urat nadi yang menghubungkan seluruh elemen dalam suatu organisasi. Perilaku komunikasi karyawan, seperti menyebarkan informasi dan mencari informasi, memiliki nilai strategis khusus bagi organisasi (Kang & Sung, 2017). Tanpa aliran informasi yang lancar dari pimpinan ke bawahan, antar rekan sejawat, dan dari bawahan ke pimpinan, organisasi tidak akan mampu berfungsi secara efektif. Keputusan strategis yang diambil di level atas tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik jika tidak

dikomunikasikan dengan jelas ke level operasional. Sebaliknya, masukan dari karyawan lini depan yang setiap hari berinteraksi dengan pelanggan tidak akan sampai ke pengambil keputusan jika saluran komunikasi ke atas tertutup. Mardikaningsih dan Darmawan (2011) menyatakan bahwa pengelolaan bakat dalam organisasi sangat bergantung pada efektivitas komunikasi internal. Karyawan berbakat yang merasa tidak mendapat informasi yang cukup atau tidak didengar akan mencari tempat lain yang lebih transparan. Darmawan (2014) menemukan bahwa hubungan antara pengawasan kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan. Pengawasan yang dilakukan dengan komunikasi yang buruk akan dirasakan sebagai intervensi yang mengganggu, bukan sebagai bimbingan yang membantu. Komunikasi internal bukan sekadar fungsi pendukung, tetapi fungsi strategis penentu keberhasilan organisasi. Komunikasi internal dan identifikasi organisasi telah menjadi bagian penting dalam studi komunikasi karena kebutuhan mendesak organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi (Sulaiman & Abdullah, 2019).

Perilaku karyawan di tempat kerja tidak terbentuk dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh pesan-pesan yang mereka terima setiap hari dari lingkungan organisasi (Darmawan, 2013). Setiap instruksi, umpan balik, pujian, teguran, atau bahkan gosip yang beredar di kantor membentuk persepsi karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka. Karyawan yang menerima komunikasi yang konsisten dan jelas akan lebih percaya diri dalam menjalankan tugas karena mereka tahu persis apa yang harus dilakukan. Sebaliknya, karyawan yang menerima pesan yang saling bertentangan dari atasan yang berbeda akan mengalami kebingungan dan stres. Jahroni dan Darmawan (2013) mengemukakan bahwa sensemaking dan konflik peran dalam pengembangan bawahan sangat dipengaruhi oleh bagaimana manajer lini berkomunikasi. Ketika manajer mengirimkan pesan yang ambigu tentang prioritas tugas, bawahan akan kesulitan menentukan mana yang harus didahulukan. Hariani et al. (2014) menjelaskan bahwa desain kompensasi strategis untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan tujuan organisasi memerlukan komunikasi yang transparan. Karyawan perlu tahu bagaimana kinerja mereka diukur dan bagaimana penghargaan diberikan.

Transformasi Bisnis Digital adalah penerapan teknologi untuk membangun model bisnis, proses, perangkat lunak, dan sistem baru yang menghasilkan pendapatan yang lebih menguntungkan, keunggulan kompetitif yang lebih besar, serta efisiensi yang lebih tinggi (Schwertner, 2017). Perkembangan teknologi informasi pada dekade 2010an telah mengubah secara fundamental cara komunikasi internal dilakukan di organisasi. Revolusi digital telah meningkatkan jumlah informasi yang dapat diproses dan disimpan, serta volume dan fleksibilitas komunikasi (Hilbert & Lopez, 2011). Seiring dengan kemajuan teknologi terkini, organisasi saat ini menghadapi perubahan besar-besaran dalam tata cara kerja dan kepemimpinan mereka (Schwarz Müller et al., 2018). Email, pesan instan, video conference, dan platform kolaborasi

digital seperti Slack atau Microsoft Teams menggantikan sebagian besar interaksi tatap muka. Kemudahan dan kecepatan komunikasi digital membawa banyak manfaat, terutama bagi organisasi dengan karyawan yang tersebar di berbagai lokasi. Digitalisasi tidak hanya mengubah cara kerja, tetapi juga mempercepat laju perubahan yang dihadapi perusahaan (Kohnke, 2016). Namun komunikasi digital juga membawa tantangan baru berupa hilangnya nuansa non verbal seperti ekspresi wajah dan intonasi suara. Mardikaningsih dan Darmawan (2013b) menjelaskan bahwa human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan memerlukan komunikasi yang efektif antara pengguna sistem. Sistem yang canggih sekalipun tidak akan berguna jika karyawan tidak memahami cara menggunakannya atau tidak percaya pada keakuratan datanya. Darmawan (2022) menyatakan bahwa proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan memerlukan komunikasi lintas fungsi yang intensif. Tanpa komunikasi yang baik antar departemen, keputusan yang diambil oleh satu fungsi dapat merugikan fungsi lain.

Kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan determinan utama kepuasan kerja dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa atasan mereka mendengarkan, menghargai masukan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif cenderung lebih betah bekerja. Sebaliknya, atasan yang jarang berkomunikasi, hanya memberi perintah satu arah, atau bahkan tidak pernah memberikan pujian akan membuat bawahan merasa tidak dihargai. Mardikaningsih et al. (2012) menyatakan bahwa beban kerja dan fasilitas kerja menjadi penentu niat berpindah kerja, tetapi komunikasi dengan atasan juga faktor yang tidak kalah penting. Karyawan yang memiliki hubungan komunikasi yang buruk dengan atasan akan lebih mudah terpengaruh oleh tawaran dari perusahaan lain (Darmawan, 2019). Darmawan (2015a) menemukan bahwa keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial, dan motivasi berprestasi dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dalam jaringan sosial di tempat kerja. Karyawan yang memiliki jaringan komunikasi yang luas dan positif akan memiliki modal sosial yang lebih kuat untuk mengatasi tekanan tugas. Irfan et al. (2013) menyatakan bahwa strategi retensi talenta yang efektif memerlukan komunikasi yang terbuka tentang peluang pengembangan karir.

Komunikasi internal yang efektif juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang sehat dan produktif. Peran komunikasi internal dalam membentuk budaya organisasi telah diakui secara luas oleh para akademisi dan praktisi di bidang komunikasi manajemen serta hubungan masyarakat (Men & Yue, 2019). Budaya organisasi pada dasarnya adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh anggota organisasi melalui komunikasi dan interaksi sehari-hari. Nilai-nilai seperti kejujuran, kerja sama, inovasi, atau orientasi pada pelanggan tidak akan tertanam hanya melalui slogan di dinding kantor. Nilai-nilai tersebut harus dikomunikasikan secara konsisten melalui tindakan para pemimpin, cerita yang diceritakan, dan penghargaan yang

diberikan. Mardikaningsih dan Darmawan (2017) mengemukakan bahwa keselarasan nilai budaya dan perilaku kerja dalam organisasi memerlukan komunikasi yang berkelanjutan. Rojak dan Darmawan (2012) menjelaskan bahwa dinamika keberagaman gender dan etnis dalam organisasi kontemporer menciptakan kebutuhan akan komunikasi lintas budaya yang sensitif. Karyawan dari latar belakang yang berbeda mungkin memiliki gaya komunikasi dan interpretasi yang berbeda terhadap pesan yang sama. Organisasi yang tidak mengelola perbedaan ini dengan baik akan mengalami kesalahpahaman dan konflik.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi dalam komunikasi internal adalah informasi yang berlebihan atau *information overload* yang justru menyebabkan kebingungan. Karyawan modern dibanjiri oleh ratusan email, puluhan pesan instan, dan berbagai pengumuman setiap harinya. Akibatnya, mereka kesulitan membedakan mana informasi yang benar benar penting dan mana yang hanya bersifat informatif. Darmawan dan Mardikaningsih (2012) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja organisasi melalui *key performance indicators* yang efektif memerlukan komunikasi yang selektif dan terarah. Tidak semua informasi perlu disampaikan kepada semua orang; perlu ada seleksi berdasarkan kebutuhan dan tingkat kewenangan. Putra et al. (2014) menyatakan bahwa mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan memerlukan komunikasi yang terjaga kerahasiaannya. Informasi tentang keahlian inti tidak boleh bocor ke pesaing, sehingga perlu pembatasan akses yang cermat. Namun pembatasan yang berlebihan dapat menghambat kolaborasi dan inovasi. Organisasi perlu menemukan keseimbangan antara keterbukaan dan perlindungan informasi.

Permasalahan lainnya adalah komunikasi satu arah yang masih dominan di banyak organisasi, di mana informasi hanya mengalir dari atas ke bawah tanpa ada mekanisme umpan balik yang memadai. Karyawan di level bawah sering merasa bahwa pendapat mereka tidak didengarkan dan keluhan mereka tidak ditindaklanjuti. Akibatnya, mereka kehilangan rasa memiliki dan enggan memberikan masukan yang mungkin sangat berharga bagi perbaikan proses kerja. Ernawati dan Mardikaningsih (2015) menjelaskan bahwa sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan memerlukan komunikasi dua arah untuk mengetahui apa yang memotivasi karyawan. Insentif yang dirancang tanpa melibatkan karyawan mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan mereka sehingga tidak efektif. Rojak dan Darmawan (2015) menyatakan bahwa strategi kompensasi yang kompetitif untuk mendukung retensi karyawan harus dikomunikasikan secara transparan agar karyawan memahami nilai paket kompensasi mereka. Darmawan (2016) menemukan bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif dimediasi oleh persepsi karyawan bahwa suara mereka didengar. Karyawan yang merasa didengar lebih cenderung berbagi ide ide inovatif tanpa takut ditolak.

Banyak organisasi mengadopsi model kerja hybrid di mana sebagian karyawan bekerja dari kantor dan sebagian dari rumah (Mardikaningsih et al., 2020). Model ini menciptakan tantangan komunikasi baru karena karyawan yang bekerja dari rumah berisiko kehilangan informasi informal yang biasanya didapat dari obrolan di sekitar meja. Hariani dan Mardikaningsih (2014) menjelaskan bahwa servant leadership yang melayani kebutuhan bawahan efektif untuk meningkatkan efektivitas tim, tetapi pemimpin harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan anggota tim yang tersebar. Pertanyaan dasar yang perlu dijawab adalah bagaimana organisasi dapat merancang sistem komunikasi internal yang efektif untuk membentuk perilaku kerja yang diinginkan di era digital. Apakah komunikasi tatap muka masih lebih unggul daripada komunikasi digital untuk tujuan tertentu. Bagaimana mengukur efektivitas komunikasi internal dan menghubungkannya dengan indikator kinerja organisasi.

Tujuan penulisan ini adalah mengkonstruksi kerangka penjelasan tentang mekanisme pengaruh komunikasi internal terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. Penelitian ini menghasilkan pemetaan dimensi komunikasi internal yang paling kritis untuk membentuk perilaku seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku inovatif. Kontribusi teoretis berupa integrasi antara teori komunikasi organisasi dan teori perilaku organisasi. Secara praktis, tulisan ini memberikan panduan bagi manajer dalam merancang sistem komunikasi internal yang efektif untuk membentuk perilaku karyawan yang diinginkan.

METODE PENELITIAN

Penulisan ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan kualitatif untuk meneliti hubungan antara komunikasi internal dan perilaku karyawan. Desain ini dipilih karena pertanyaan penelitian bersifat konseptual dan memerlukan sintesis dari berbagai disiplin ilmu. Menurut Miles dan Huberman (1994), penelitian kualitatif sangat sesuai untuk memahami fenomena organisasi yang kompleks seperti komunikasi internal. Sumber data utama adalah buku teks komunikasi organisasi, jurnal perilaku organisasi, dan laporan penelitian tentang efektivitas komunikasi. Prosedur pengumpulan data dimulai dengan identifikasi kata kunci seperti internal communication, employee behavior, organizational communication, feedback, dan information flow. Setelah terkumpul, penulis melakukan seleksi berdasarkan kriteria relevansi dan kredibilitas sumber. Bogdan dan Biklen (2007) menekankan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti harus secara reflektif mempertimbangkan bias mereka sendiri. Penulis melakukan analisis isi dengan mengkode setiap sumber untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul berulang. Kode-kode yang sama dikelompokkan ke dalam kategori seperti arah komunikasi, saluran komunikasi, kualitas pesan, dan dampak pada perilaku.

Kredibilitas temuan dalam penelitian ini diperkuat melalui triangulasi sumber dan pengecekan anggota. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan temuan dari berbagai jenis organisasi dan berbagai industri untuk mengidentifikasi pola yang umum. Lincoln dan Guba (1985) menjelaskan bahwa triangulasi sumber meningkatkan kepercayaan terhadap kesimpulan penelitian kualitatif. Stake (1995) menekankan bahwa penelitian kualitatif tidak bertujuan menghasilkan generalisasi statistik, tetapi pemahaman yang dapat ditransfer secara adaptif ke konteks serupa. Dependabilitas atau konsistensi temuan dijaga dengan menyimpan catatan audit yang meliputi daftar sumber, catatan koding, dan perkembangan argumen dari waktu ke waktu. Keterbatasan utama studi ini adalah bahwa literatur yang tersedia masih didominasi oleh penelitian di organisasi besar dengan sumber daya komunikasi yang memadai. Penerapan temuan di organisasi kecil dengan anggaran terbatas perlu dilakukan dengan penyesuaian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi internal yang efektif dimulai dari kejelasan pesan yang disampaikan oleh pimpinan kepada seluruh jajaran organisasi. Pesan yang ambigu atau multitafsir akan menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda di antara karyawan, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku kerja yang tidak konsisten. Darmawan (2018a) menemukan bahwa hubungan antara profesionalisme, kedisiplinan, dan keterikatan kerja sangat dipengaruhi oleh kejelasan komunikasi dari atasan. Ketika atasan menyampaikan ekspektasi kinerja dengan jelas, karyawan akan lebih disiplin karena tahu persis apa yang harus dilakukan dan bagaimana caranya. Mardikaningsih dan Darmawan (2016) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi inti untuk keunggulan bersaing memerlukan komunikasi yang jelas tentang prioritas strategis organisasi. Karyawan perlu memahami bagaimana peran mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis agar dapat memfokuskan upaya pada hal yang benar. Putra et al. (2017) menjelaskan bahwa total quality management dalam membangun kualitas dan kemampuan keberlanjutan perusahaan memerlukan komunikasi standar kualitas yang jelas. Tanpa pemahaman yang sama tentang apa itu kualitas, setiap karyawan akan bekerja dengan standar masing-masing yang berbeda.

Arah komunikasi dalam organisasi tidak boleh hanya searah dari atas ke bawah, tetapi harus mencakup komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal. Komunikasi ke atas memungkinkan karyawan melaporkan masalah, memberikan masukan, dan menyampaikan keluhan tanpa takut dihukum. Komunikasi horizontal antar rekan kerja memungkinkan koordinasi dan kolaborasi yang efisien tanpa harus selalu melalui atasan. Rojak dan Darmawan (2016) menjelaskan bahwa tipologi dukungan rekan kerja dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan karyawan sangat bergantung pada kualitas komunikasi horizontal dalam tim. Tim yang anggotanya saling berbagi

informasi secara terbuka akan lebih cepat menyelesaikan masalah dibanding tim yang komunikasinya tertutup. Darmawan dan Mardikaningsih (2016) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik memerlukan komunikasi ke atas yang efektif untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi. Manajer tidak dapat mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan karyawan jika karyawan tidak menyampaikan kesulitan yang mereka hadapi. Irfan et al. (2014) menjelaskan bahwa proses penataan ulang fungsi SDM seiring perubahan strategi korporasi memerlukan komunikasi dua arah yang intensif agar karyawan memahami alasan perubahan.

Kualitas umpan balik atau feedback yang diberikan atasan kepada bawahan menentukan sejauh mana komunikasi internal dapat mengubah perilaku kerja (Mardikaningsih & Darmawan, 2017). Umpan balik yang konstruktif, spesifik, dan diberikan tepat waktu akan membantu karyawan memperbaiki kinerja mereka. Sebaliknya, umpan balik yang terlalu umum, hanya berisi kritik tanpa solusi, atau diberikan berbulan-bulan setelah kejadian tidak akan bermanfaat. Darmawan (2015b) menemukan bahwa pengaruh burnout dan fasilitas kerja terhadap turnover pekerja dapat dimitigasi oleh umpan balik yang positif dan mendukung. Karyawan yang merasa diperhatikan dan dibimbing oleh atasan akan lebih tahan terhadap stres dibanding yang merasa diabaikan. Hariani dan Mardikaningsih (2016) menjelaskan bahwa makna penghargaan dalam sistem kompensasi dan tunjangan karyawan harus dikomunikasikan melalui umpan balik yang jelas. Karyawan perlu tahu secara spesifik perilaku apa yang membuat mereka mendapat penghargaan agar dapat mengulanginya di masa depan. Jahroni et al. (2015) menjelaskan bahwa manajemen konflik dalam dinamika kelompok kerja memerlukan umpan balik yang tidak menyalahkan salah satu pihak. Umpan balik yang berfokus pada perilaku spesifik daripada karakter pribadi lebih mungkin diterima dengan baik.

Saluran komunikasi yang beragam perlu disediakan untuk mengakomodasi preferensi dan kebutuhan karyawan yang berbeda. Beberapa karyawan lebih nyaman berkomunikasi secara tertulis melalui email, sementara yang lain lebih suka percakapan langsung atau telepon. Karyawan yang bekerja di lapangan mungkin hanya dapat dihubungi melalui pesan singkat, sementara karyawan di kantor dapat dihubungi melalui berbagai saluran. Mardikaningsih dan Darmawan (2013a) menjelaskan bahwa human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan memerlukan antarmuka komunikasi yang user friendly. Sistem yang sulit digunakan akan diabaikan oleh karyawan, sehingga data yang terkumpul tidak akurat. Irfan et al. (2015) menyatakan bahwa standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja harus dikomunikasikan melalui berbagai saluran. Selain itu perlu ada sosialisasi tatap muka, poster, dan video untuk menjangkau semua karyawan. Hariani dan Mardikaningsih (2017) menjelaskan bahwa peran norma kelompok untuk membentuk perilaku individu dapat dimanfaatkan dengan komunikasi melalui pemimpin informal.

Pemimpin informal yang disegani oleh kelompok dapat menjadi saluran komunikasi yang efektif untuk menyampaikan pesan yang sulit.

Komunikasi krisis atau komunikasi saat terjadi masalah organisasi merupakan ujian terberat bagi efektivitas komunikasi internal. Ketika terjadi krisis seperti penurunan penjualan drastis, PHK, atau skandal, karyawan akan mencari informasi untuk mengurangi ketidakpastian. Jika organisasi tidak memberikan informasi yang cukup, rumor dan spekulasi akan memenuhi ruang kosong tersebut. Rojak dan Darmawan (2015) menyatakan bahwa strategi kompensasi yang kompetitif untuk mendukung retensi karyawan harus dikomunikasikan secara jujur, terutama saat krisis. Menyembunyikan informasi buruk atau memberikan janji yang tidak realistis hanya akan memperburuk situasi ketika kebenaran terungkap. Darmawan (2017) menjelaskan bahwa modal psikologis sebagai sumber daya personal dalam mengatasi tekanan tugas sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang transparan dari pimpinan. Karyawan yang percaya bahwa pimpinan jujur tentang situasi perusahaan akan memiliki harapan yang realistis dan lebih siap menghadapi kesulitan. Putra et al. (2017) menyatakan bahwa total quality management memerlukan komunikasi terbuka tentang kegagalan dan penyebabnya agar dapat dilakukan perbaikan. Budaya yang menghukum pelapor kesalahan akan membuat masalah terus berulang tanpa diketahui manajemen.

Komunikasi nonverbal, meskipun sering diabaikan, memiliki dampak besar terhadap persepsi karyawan tentang pesan yang disampaikan (Bonaccio et al., 2016). Ekspresi wajah, kontak mata, postur tubuh, dan intonasi suara dapat mengubah makna kata kata yang diucapkan secara drastis. Seorang manajer yang mengatakan selamat bekerja dengan wajah cemberut dan tangan bersilang tidak akan dipercaya ketulusannya (Credland, 1984). Mardikaningsih dan Darmawan (2011) menyatakan bahwa mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan memerlukan komunikasi yang autentik dari pimpinan. Karyawan berbakat sangat peka terhadap ketidakkonsistenan antara kata kata dan tindakan, dan akan kehilangan rasa hormat jika mendeteksi kepalsuan (Crowley, 2004). Jahroni dan Darmawan (2013) mengemukakan bahwa sensemaking dan role conflict dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini dipengaruhi oleh isyarat non verbal yang dikirimkan manajer. Bawahan akan membaca apakah manajer benar benar peduli pada perkembangan mereka dari cara manajer berkomunikasi (Buckland et al., 2017). Darmawan (2014) menemukan bahwa hubungan antara pengawasan kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan karir dimoderasi oleh kualitas hubungan interpersonal yang ditunjukkan melalui komunikasi nonverbal. Pengawasan yang dilakukan dengan nada suara yang kasar akan dirasakan sebagai intimidasi, bukan sebagai bimbingan (Irfan & Darmawan, 2023).

Frekuensi komunikasi antara atasan dan bawahan juga menentukan kualitas hubungan dan efektivitas komunikasi internal. Komunikasi yang terlalu jarang membuat bawahan merasa diabaikan dan tidak tahu apakah kinerja mereka sudah sesuai harapan. Komunikasi yang terlalu sering dan terlalu detail dapat

dirasakan sebagai micromanagement yang mengganggu otonomi bawahan. Darmawan (2016) menemukan bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif memerlukan frekuensi komunikasi yang optimal. Karyawan yang terlalu sering diawasi akan kehilangan ruang untuk bereksperimen dan berinovasi. Mardikaningsih et al. (2012) menyatakan bahwa beban kerja dan fasilitas kerja menjadi penentu niat berpindah kerja, tetapi frekuensi komunikasi yang tidak sesuai juga dapat menjadi pemicu. Karyawan yang merasa atasan tidak pernah memberikan umpan balik akan mencari tempat kerja di mana mereka merasa lebih diperhatikan (Darmawan, 2022). Hariani et al. (2014) menjelaskan bahwa desain kompensasi strategis untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan tujuan organisasi memerlukan komunikasi reguler tentang kinerja. Tidak cukup hanya dengan evaluasi tahunan; perlu ada check in bulanan atau bahkan mingguan untuk memberikan koreksi arah sejak dini (Mardikaningsih & Darmawan, 2021).

Transparansi komunikasi tentang keputusan strategis organisasi sangat mempengaruhi tingkat kepercayaan karyawan kepada manajemen. Keputusan yang diambil tanpa melibatkan karyawan atau tanpa memberikan penjelasan yang memadai akan menimbulkan kecurigaan dan resistensi. Karyawan yang tidak percaya pada manajemen akan melakukan perlawanan pasif, seperti bekerja sekadar untuk memenuhi target minimal. Darmawan (2018b) menemukan bahwa pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh transparansi komunikasi tentang kebijakan perusahaan. Karyawan yang memahami alasan di balik kebijakan akan lebih mudah menerimanya meskipun kebijakan tersebut tidak menguntungkan mereka secara pribadi. Rojak dan Darmawan (2012) menjelaskan bahwa dinamika keberagaman gender dan etnis dalam organisasi kontemporer memerlukan transparansi komunikasi tentang kebijakan kesetaraan. Karyawan dari kelompok minoritas perlu diyakinkan bahwa kebijakan yang ada tidak diskriminatif. Mardikaningsih dan Darmawan (2017) mengemukakan bahwa keselarasan nilai budaya dan perilaku kerja dalam organisasi memerlukan komunikasi yang transparan tentang nilai-nilai yang diharapkan. Nilai-nilai yang hanya menjadi slogan tanpa diimplementasikan dalam keputusan nyata akan diabaikan oleh karyawan.

Komunikasi lintas fungsi atau antar departemen sering menjadi titik lemah dalam komunikasi internal organisasi. Setiap departemen cenderung mengembangkan jargon, prioritas, dan cara kerja mereka sendiri yang sulit dipahami oleh departemen lain. Akibatnya, terjadi salah pengertian, duplikasi pekerjaan, atau bahkan sabotase antar departemen. Darmawan et al. (2013) menyatakan bahwa proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan memerlukan komunikasi lintas fungsi yang intensif. Tanpa komunikasi yang baik, kebijakan SDM tentang rekrutmen mungkin tidak selaras dengan jadwal produksi atau kampanye pemasaran. Putra et al. (2014) menyatakan bahwa mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan memerlukan komunikasi

terbatas antar fungsi. Informasi tentang keahlian inti tidak boleh sembarangan disebarakan, tetapi harus tetap diakses oleh fungsi yang membutuhkan. Irfan et al. (2013) menyatakan bahwa strategi retensi talenta yang efektif memerlukan komunikasi antar departemen tentang peluang pengembangan karir. Karyawan berbakat tidak akan mengetahui peluang di departemen lain jika tidak ada komunikasi antar manajer departemen.

Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan berbagai perilaku kerja negatif seperti penurunan produktivitas, peningkatan kesalahan, dan sabotase. Ketika karyawan tidak memahami instruksi yang diberikan, mereka akan melakukan pekerjaan dengan cara yang salah sehingga hasilnya harus diulang. Pemborosan waktu dan sumber daya akibat komunikasi yang buruk ini sering tidak disadari oleh manajemen. Mardikaningsih dan Darmawan (2016) menyatakan bahwa strategi pengembangan kompetensi inti untuk keunggulan bersaing dapat gagal jika komunikasi tentang kompetensi yang dibutuhkan tidak jelas. Karyawan akan mengembangkan kompetensi yang mereka anggap penting, yang mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Darmawan (2015) menemukan bahwa keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial, dan motivasi berprestasi dapat terganggu oleh komunikasi yang negatif. Karyawan yang sering menerima kritik tanpa solusi akan mengalami penurunan modal psikologis seperti efikasi diri dan optimisme. Ernawati dan Mardikaningsih (2015) menjelaskan bahwa sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan tidak akan efektif jika komunikasi tentang kriteria penghargaan tidak jelas. Karyawan tidak akan berusaha mencapai target yang tidak mereka pahami. Manajemen konflik dalam dinamika kelompok kerja dapat gagal jika komunikasi yang digunakan adalah komunikasi yang menyalahkan.

PENUTUP

Komunikasi internal yang efektif merupakan determinan utama pembentukan sikap dan perilaku kerja karyawan yang produktif. Kejelasan pesan, arah komunikasi dua arah, kualitas umpan balik, dan keragaman saluran komunikasi secara bersama sama menentukan efektivitas komunikasi. Komunikasi krisis yang jujur dan transparan membantu karyawan mengatasi ketidakpastian dan tetap berkomitmen pada organisasi. Komunikasi nonverbal yang konsisten dengan pesan verbal meningkatkan kredibilitas pimpinan di mata bawahan. Frekuensi komunikasi yang optimal, tidak terlalu jarang dan tidak terlalu sering, menjaga keseimbangan antara bimbingan dan otonomi. Transparansi tentang keputusan strategis membangun kepercayaan karyawan kepada manajemen dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Komunikasi lintas fungsi yang intensif mencegah silo mental antar departemen yang menghambat kolaborasi. Komunikasi yang tidak efektif menyebabkan berbagai perilaku kerja negatif seperti penurunan produktivitas, peningkatan kesalahan, dan sabotase. Organisasi yang mengabaikan kualitas komunikasi internal akan kehilangan talenta terbaik dan kalah bersaing di pasar.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya pengembangan model komunikasi internal yang memperhitungkan konteks organisasi yang beragam, termasuk ukuran organisasi, industri, dan budaya. Teori komunikasi organisasi yang dikembangkan di perusahaan besar mungkin tidak berlaku di organisasi kecil tanpa penyesuaian. Para peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara berbagai dimensi komunikasi internal dalam memprediksi perilaku kerja spesifik. Penelitian longitudinal diperlukan untuk memahami bagaimana efektivitas komunikasi berubah seiring waktu dan perubahan teknologi. Bagi praktisi manajemen, rekomendasi yang diberikan adalah melakukan audit komunikasi internal secara berkala untuk mengidentifikasi saluran yang tidak berfungsi atau pesan yang tidak sampai. Pelatihan komunikasi bagi manajer lini harus menjadi prioritas karena mereka adalah ujung tombak komunikasi dengan karyawan. Organisasi perlu mengalokasikan anggaran untuk platform komunikasi digital yang memadai, tetapi juga tetap menyediakan ruang untuk interaksi tatap muka. Akhirnya, pimpinan puncak harus menjadi teladan dalam komunikasi yang terbuka, jujur, dan menghargai masukan dari semua tingkatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Pearson Education.
- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace A Review and an Agenda for Research. *Journal of Management*, 42(5), 1044–1074.
- Buckland, J., Buckland, J., Wiebe, S., Stobbe, S., & Schmidt, J. (2017). Building Managers and Staff Members Capacity to Communicate About Work Performance. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3067389>
- Credland, G. (1984). The value of non-verbal communication. *Journal of Education and Training*, 26(1), 2–5. <https://doi.org/10.1108/EB002118>
- Crowley, E. (2004). Authentic communication: motivate by aligning thought and action. *Handbook of Business Strategy*, 5(1), 93–99.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2014). Studi tentang hubungan pengawasan kerja, penilaian kinerja dan pengembangan karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D. (2015a). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2015b). Pengaruh burnout dan fasilitas kerja terhadap turnover pekerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 8-14.

- Darmawan, D. (2016). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 22-28.
- Darmawan, D. (2017). Modal psikologis sebagai sumber daya personal dalam mengatasi tekanan tugas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 20-36.
- Darmawan, D. (2018a). Hubungan antara profesionalisme, kedisiplinan dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 9-14.
- Darmawan, D. (2018b). Pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D. (2019). Peranan kompleksitas tugas, persepsi dukungan organisasi, dan regulasi diri terhadap niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 20-26.
- Darmawan, D. (2022). Umpan Balik 360 Derajat dan Umpan Balik Korektif untuk Pengembangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 54-66.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran kinerja organisasi melalui key performance indicators yang efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71-84.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65-76.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran servant leadership untuk meningkatkan efektivitas tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna penghargaan dalam sistem kompensasi dan tunjangan karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42-56.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2017). Peran norma kelompok untuk membentuk perilaku individu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 75-86.
- Hariani, M., Darmawan, D., Sinambela, E. A., Putra, A. R., & Sigita, D. S. (2020). Keseimbangan Kerja Hidup pada Lingkungan Kerja Multikultural. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 43-56.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain kompensasi strategis untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan tujuan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51-62.
- Hilbert, M., & López, P. (2011). The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. *science*, 332(6025), 60-65.
- Irfan, M., & Darmawan, D. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Kinerja Tinggi dan Kebertahanan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 71-84.

- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi retensi talenta yang efektif dalam organisasi modern serta faktor keberhasilan implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52–63.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses penataan ulang fungsi sdm seiring perubahan strategi korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63–74.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan role conflict dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17–28.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen konflik dalam dinamika kelompok kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49–60.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of communication management*, 21(1), 82-102.
- Kohnke, O. (2016). It's not just about technology: The people side of digitization. In *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation* (pp. 69-91). Cham: Springer International Publishing.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013a). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013b). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi pengembangan kompetensi inti untuk keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan Nilai Budaya dan Perilaku Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49–62.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Goal Cascading dan Strategic Alignment dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 59–72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Pengalaman Karyawan Terhadap Sistem Kerja Fleksibel dalam Dimensi Kesejahteraan dan Produktivitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 79–96.
- Mardikaningsih, R., & Halizah, S. N. (2023). Proses Adaptasi Perusahaan Terhadap Perubahan Teknologi Informasi Serta Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 52–70.

- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2022). Nilai Profesionalisme yang Relevan dan Strategi Pengembangannya di Organisasi Modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 71–84.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Nurmalasari, D. (2020). Faktor Determinan dan Strategi Pengembangan Dinamika Kerja Tim Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 57–70.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33–39.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45–58.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388–393.
- Sinambela, E. A., & Hariani, M. (2021). Membangun Pengalaman Karyawan yang Positif Strategi Terintegrasi untuk Organisasi Modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 61–78.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Sulaiman, N. S., & Abdullah, Z. (2019). Conceptual exploration on internal communication and organizational identification as determinants of employee performance. *International Journal*, 2(9), 99–115.