

Analisis Budaya Komunikasi Organisasi Di Tim Marketing Central Jawa Timur Park Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Tim

Muhammad Ghatfan Abdullah^{1a}, Moch. Fuad Nasvian^{2b}

^{a,b}Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Malang
email : ¹ghatfanabdullah@webmail.um.ac.id, ²nasvian@umm.ac.id

Submitted: 18-07-2025, Reviewed: 20-07-2025, Accepted 24-07-2025

<https://doi.org/10.47233/jishs.v4i2.2184>

Abstract

Organizational communication culture serves as a crucial foundation for regulating work relationships among team members. This study aims to analyze the organizational communication culture within the Marketing Central (MC) Team of Jawa Timur Park (JTP), focusing on the hierarchical and participatory practices implemented in daily work routines. Employing a qualitative approach with a descriptive case study method, the research involved 14 informants. The findings reveal that organizational communication at MC JTP operates through a top-down pattern from managers, complemented by informal participatory communication among members. This practice reflects a flexible structure but does not fully embody the principles of dialogical communication. Communication barriers, such as limited access to information and managerial dominance, persist but are generally resolved through direct discussions or internal mediation. The study highlights that organizational communication culture at MC JTP is shaped not only by formal structures but also by daily practices and symbolic interactions among members, as explained in the theories of Deetz and Geertz & Pacanowsky. These findings indicate that a balance between control and flexibility can support work effectiveness, although increased space for dialogue and open evaluation is needed to strengthen full participation. This research is expected to contribute scientifically to the development of critical and symbolic organizational communication theories and offer practical insights for tourism sector organizations in fostering a more democratic, adaptive, and collaborative communication culture.

Keywords: Organizational Communication Culture; Decision Making Communication; Communication Barriers; Organizational Culture Effectiveness; Flexibility Communication

Abstrak

Budaya komunikasi organisasi menjadi landasan penting dalam mengatur hubungan kerja antar anggota tim. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya komunikasi organisasi pada Tim Marketing Central (MC) Jawa Timur Park (JTP) dengan fokus pada praktik hierarki dan partisipatif yang dijalankan dalam keseharian kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif melibatkan 14 informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di MC JTP berjalan melalui pola top-down dari manajer dan dilengkapi dengan komunikasi partisipatif secara informal antar anggota. Praktik ini memperlihatkan struktur yang fleksibel, namun belum sepenuhnya mencerminkan prinsip komunikasi dialogis. Hambatan komunikasi seperti keterbatasan akses informasi dan dominasi manajerial tetap terjadi, tetapi umumnya dapat diatasi melalui diskusi langsung atau mediasi internal. Penelitian ini menyoroti bahwa budaya komunikasi organisasi di MC JTP terbentuk tidak hanya dari struktur formal, tetapi juga dari praktik sehari-hari dan simbol interaksi antar anggota, sebagaimana dijelaskan dalam teori Deetz serta Geertz & Pacanowsky. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas dapat mendukung efektivitas kerja, meskipun diperlukan peningkatan ruang dialog dan evaluasi terbuka untuk memperkuat partisipasi seluruh anggota. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan teori komunikasi organisasi berbasis kritik dan simbolik, serta sumbangsih praktis bagi organisasi sektor pariwisata dalam membentuk budaya komunikasi yang lebih demokratis, adaptif, dan kolaboratif. tivas Budaya Organisasi; Fleksibilitas Komunikasi

Keywords: Budaya Komunikasi Organisasi; Komunikasi Pengambilan Keputusan; Hambatan Komunikasi; Efek Hasil

This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license



PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan elemen fundamental dalam kehidupan organisasi, sebab di dalamnya terkandung proses penyampaian informasi, negosiasi makna, hingga pembentukan nilai dan budaya yang memengaruhi cara kerja individu maupun kolektif. Dalam konteks organisasi modern, komunikasi tidak hanya dipandang sebagai alat penyampai pesan, tetapi juga sebagai sarana koordinasi, kontrol, dan pemberdayaan sumber daya manusia (Griffin, Ledbetter, & Sparks, 2012). Budaya komunikasi organisasi dibentuk dari praktik komunikasi sehari-hari, yang tidak terlepas dari relasi kekuasaan, simbol, nilai-nilai bersama, dan mekanisme partisipasi dalam pengambilan keputusan (Geertz & Pacanowsky dalam Griffin, 2012).

Menurut Deetz (2012), dalam *Critical Theory of Communication in Organizations*, komunikasi organisasi tidak bersifat netral, melainkan sarat dengan relasi dominasi. Struktur komunikasi top-down yang terlalu dominan dapat membatasi partisipasi anggota organisasi, sehingga menghambat potensi dialogis yang

sebenarnya dapat memperkuat kohesi tim. Oleh karena itu, dibutuhkan ruang komunikasi yang demokratis dan dialogis, di mana semua anggota memiliki akses untuk menyuarakan pendapatnya, membentuk makna bersama, dan berkontribusi terhadap pengambilan keputusan. Budaya komunikasi yang demikian sangat relevan untuk organisasi kontemporer yang berorientasi pada kolaborasi dan inovasi.

Sementara itu, pendekatan budaya dalam organisasi yang dikembangkan oleh Geertz & Pacanowsky menekankan bahwa organisasi adalah budaya itu sendiri. Artinya, komunikasi dalam organisasi tidak hanya mencerminkan struktur formal, tetapi juga terbentuk melalui simbol, cerita, ritual, dan interaksi informal yang membangun realitas sosial organisasi (Griffin, 2012). Dalam pendekatan ini, budaya organisasi bukan sekadar atribut, melainkan entitas yang dihidupi dan dijalani oleh setiap anggotanya dalam keseharian mereka. Praktik seperti makan siang bersama, diskusi informal, hingga cara menyampaikan kritik mencerminkan budaya komunikasi yang hidup dan terus berkembang di dalam organisasi.

Komunikasi yang sehat dalam organisasi berkontribusi langsung pada kinerja tim. Seperti dijelaskan oleh Deviyanti & Utami (2023), budaya komunikasi partisipatif memiliki dampak positif terhadap produktivitas kerja dan kepuasan anggota tim. Hal ini diperkuat oleh temuan Hikmalia & Toni (2023) yang menyatakan bahwa iklim komunikasi yang harmonis dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan meningkatkan efektivitas kerja. Dengan demikian, membangun budaya komunikasi organisasi yang inklusif dan adaptif menjadi kebutuhan strategis bagi tim kerja, terutama yang berada di sektor yang dinamis seperti industri kreatif dan pariwisata.

Jawa Timur Park (JTP) Group merupakan institusi pariwisata edukasi dan rekreasi yang berbasis di Kota Batu, Jawa Timur. JTP Group mengelola lebih dari 12 destinasi wisata serta 5 hotel yang tersebar di wilayah Malang Raya (jtp.id, 2025). Di tengah kompleksitas pengelolaan informasi dari berbagai unit bisnis tersebut, Tim Marketing Central (MC) JTP berperan penting sebagai penghubung komunikasi, promosi, dan koordinasi antar departemen dan dengan pelanggan. Dengan jumlah anggota yang hanya terdiri dari 18 orang untuk menangani komunikasi 9 lokasi wisata, MC JTP dituntut memiliki sistem komunikasi yang efektif, adaptif, dan efisien.

Dalam kondisi seperti itu, budaya komunikasi organisasi di Tim MC JTP menjadi aspek krusial yang patut untuk dikaji. Bagaimana instruksi kerja disampaikan, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana konflik diselesaikan akan sangat mempengaruhi efektivitas kerja dan kohesivitas tim. Namun dalam praktiknya, berbagai tantangan muncul, mulai dari dominasi informasi oleh manajerial, partisipasi yang belum merata, hingga hambatan komunikasi akibat perbedaan persepsi tugas antar anggota tim. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya komunikasi organisasi di Tim MC JTP berdasarkan teori komunikasi kritis Deetz dan pendekatan budaya organisasi Geertz & Pacanowsky, dengan fokus pada tiga aspek utama: praktik komunikasi sehari-hari, proses pengambilan keputusan, dan hambatan komunikasi.

Penelitian ini penting dilakukan untuk memahami bagaimana budaya komunikasi organisasi mempengaruhi efektivitas kerja dalam tim pemasaran di sektor pariwisata. Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian komunikasi organisasi, hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi institusi sejenis dalam membangun sistem komunikasi yang adaptif dan memberdayakan seluruh anggota tim secara partisipatif.

Penelitian masih terbatas, kajian yang secara mendalam menggabungkan perspektif teori komunikasi kritis Stanley Deetz dengan pendekatan budaya simbolik Geertz & Pacanowsky dalam konteks tim kerja pariwisata yang kompleks seperti di MC JTP. Kekosongan ini menjadi celah penting dalam penelitian komunikasi organisasi yang belum banyak diungkap.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya komunikasi organisasi di Tim MC JTP berdasarkan teori komunikasi kritis Deetz dan pendekatan budaya organisasi Geertz & Pacanowsky, dengan fokus pada tiga aspek utama: praktik komunikasi sehari-hari, proses pengambilan keputusan, dan hambatan komunikasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif dengan metode wawancara mendalam kepada anggota Tim MC JTP, dimana peneliti menggali informasi secara mendalam kepada informan agar dapat mengetahui informasi yang dibutuhkan untuk penelitian (Rahardjo, 2011). Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk mengeksplorasi budaya komunikasi organisasi JTP khususnya pada Tim Marketing Central. Data yang dikumpulkan oleh peneliti menggunakan wawancara semi-terstruktur terhadap 14 anggota aktif Tim MC JTP. Hal tersebut ditujukan agar dapat mengetahui terciptanya budaya komunikasi organisasi di MC JTP dari sudut pandang anggota. Teknik yang digunakan adalah purposive sampling karena

informan yang dipilih harus relevan dalam memahami dan mengalami proses secara langsung dari budaya komunikasi organisasi di MC JTP (Suharsimi, 2006). Oleh karena itu, data yang diambil meliputi praktik komunikasi sehari-hari, proses pengambilan keputusan, dan hambatan komunikasi yang terjadi di MC JTP. Dengan demikian peneliti dapat mengetahui budaya komunikasi organisasi di MC JTP melalui pendekatan kualitatif, sehingga dapat memberikan informasi yang relevan bagi kebutuhan penelitian (Sugiyono, 2013).

Untuk membahas temuan ini peneliti akan mengacu kesesuaiannya pada dasar teori yang peneliti gunakan. Dasar dari teori acuan peneliti yaitu Critical Theory of Communication Organizations oleh Stanley Deetz, dengan fokus pada dominasi komunikasi praktik dan budaya di tim marketing central ketika partisipasi dalam pengambilan keputusan diterapkan. Lalu teori Cultural Approach to Organizations oleh Geertz & Pacanowsky, yang melihat organisasi sebagai budaya yang hidup melalui narasi, simbol dan praktik komunikasi (Griffin, 2012)..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik dan Budaya Komunikasi Tim Marketing Central

Budaya komunikasi terbentuk berdasarkan interaksi keseharian dari sebuah kelompok. Praktik pada keseharian anggota berfungsi sebagai menjaga budaya yang sudah diterapkan oleh organisasi tersebut dengan tujuan untuk memiliki satu pengalaman yang serupa (Syafira et al., 2023). Seperti yang disampaikan oleh anggota Tim MC JTP yaitu, “Pemberian instruksi kerja mengikuti alur yang sudah ditentukan, dimana informasi pertama berasal dari manajer” (Responden 1) dan “Komunikasi di tim antar sesama anggota setelah pemberian tugas tidak terlalu formal dan lebih banyak dilakukan melalui obrolan” (Responden 2). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa adanya dominasi komunikasi secara vertikal dengan otoritas pimpinan dan fleksibilitas komunikasi secara horizontal antar anggota pada Tim MC JTP. Hal itu menggambarkan proses komunikasi yang terstruktur dilakukan ketika pemberian instruksi kerja dan dilanjutkan dengan diskusi secara fleksibel untuk membahas tugas kerja. Tentunya hal ini sesuai dengan konsep managerial control oleh Deetz bahwa struktur komunikasi digunakan untuk mempertahankan kekuasaan dan kontrol dalam organisasi (Griffin, 2012). Sehingga yang diterapkan pada keseharian Tim Marketing Central memunculkan hirarki yang terstruktur bagi koordinator Tim MC JTP agar menciptakan efektivitas peningkatan kinerja secara terorganisir.

Anggota MC JTP yang lain menyatakan “Terjadinya diskusi informal merupakan bentuk keseharian antar anggota, seperti nongkrong ataupun makan siang ketika istirahat agar muncul ide-ide kreatif” (Responden 3). Hal itu mendukung adanya praktik komunikasi antar anggota yang bersifat partisipatif. Mereka akan cenderung menggunakan model komunikasi dua arah untuk proses penyampaian dan penerimaan pesan, sehingga dapat mempengaruhi eksekusi kerja dengan hasil yang maksimal, karena ruang komunikasi dilakukan secara terbuka (Hamdan, 2020). Contohnya ketika setelah pemberian tugas oleh manajer, terjadi ruang komunikasi antar anggota yang dilakukan untuk menyampaikan pandangan agar dapat membangun relasi anggota lebih erat ketika proses eksekusi.

Selanjutnya ketika proses eksekusi tugas kerja salah satu anggota MC JTP menyatakan “Ketika koordinasi komunikasi antar anggota perkara tugas kerja atau membangun relasi, kami melakukan kegiatan komunikasi yang non-formal untuk mempermudah alur kerja” (Responden 4). Hal tersebut menunjukkan proses komunikasi non-formal seperti nongkrong atau mengobrol ketika waktu senggang dapat membangun kedekatan hubungan alur kerja maupun penyelesaian tugas kerja antar anggota. Sehingga anggota Tim MC JTP dapat meningkatkan kolaborasi proses eksekusi kerja melalui praktik komunikasi horizontal. Proses yang terjadi menunjukkan keselarasan dengan prinsip Teori Geertz & Pacanowsky yaitu representasi praktik komunikasi yang dihadirkan melalui simbol kegiatan diskusi secara langsung perlu bersifat non-formal untuk membantu penyelesaian kerangka kerja tim dengan komunikasi yang adaptif dan dinamis (Griffin, 2012).

Selanjutnya salah satu anggota MC JTP menyatakan, “Aktivitas terstruktur seperti rapat mingguan untuk menjaga kekompakan tim sudah tidak terjadwal lagi, tetapi bonding terjadi secara alami karena anggota tim sering bekerja bersama dalam satu ruangan, dan makan siang bersama sambil nongkrong” (Responden 2). Hal tersebut menunjukkan bahwa aktivitas berupa rapat terstruktur yang terjadwal tidak lagi rutin dilakukan. Sehingga sebagai penggantinya anggota Tim MC JTP melakukan kegiatan bonding yang non-formal agar hubungan kerjasama dapat terbentuk secara natural.

Namun perlu dipahami bahwa aktivitas berupa rapat dan evaluasi pernah dilakukan, seperti yang disampaikan oleh Responden 5, “Kepercayaan Manajer terhadap timnya membuat evaluasi formal tidak selalu diperlukan, sehingga saat ini aktivitas rapat dan evaluasi dilakukan saat situasi tertentu ketika ada event dan semacamnya” (Responden 5). Melalui keterangannya menunjukkan aktivitas rapat dan evaluasi tetap dilakukan meski hanya saat tertentu saja. Karena seiring berjalannya waktu aktivitas tersebut tidak rutin dilakukan dengan alasan tumbuhnya kepercayaan dari manajer kepada para anggota. Hal tersebut tidak sesuai dengan prinsip dari

teori Deetz yang memerlukan penerapan aktivitas rapat dan evaluasi secara rutin oleh manajer, agar interaksi antar individu terbangun dengan kuat melalui proses komunikasi partisipatif yang terstruktur (Griffin, 2012).

Idealnya, komunikasi organisasi dalam tim sehari-hari perlu menerapkan pendekatan human relation yang lebih humanis dibandingkan sekadar kontrol struktural yang berlebih, karena pendekatan ini mampu membangun kekompakan antar anggota sehingga manajer dapat tumbuh rasa percaya saat memberikan tugas kerja (Deviyanti & Utami, 2023). Hal ini penting karena hubungan kerja yang erat tidak hanya ditentukan oleh kinerja dan kepuasan kerja, tetapi membangun kekompakan secara alami. Penerapan komunikasi yang humanis dalam Tim MC JTP dapat menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas dan kontrol, sehingga meskipun komunikasi bersifat top-down, ruang keterbukaan tetap ada melalui struktur yang lebih fleksibel (Anna, 2023). Dengan begitu, pengorganisasian dapat berjalan secara terstruktur, namun tetap memungkinkan adanya interaksi yang dinamis, sehingga informasi atau instruksi tersampaikan secara selaras tanpa kehilangan fleksibilitas dalam praktiknya.

Komunikasi Pengambilan Keputusan Melalui Peran Manajerial

Ketika proses pengambilan keputusan, manajer MC JTP menerapkan hirarki yang terstruktur, hal ini disampaikan oleh Responden 6, “Proses pengambilan keputusan banyak diambil oleh atasan, tetapi tetap terdapat ruang diskusi berupa rapat dengan tujuan untuk profesionalitas kerja” (Responden 6). Hal tersebut menunjukkan bahwa unsur profesionalitas dalam pengambilan keputusan diperlukan bagi manajer agar membangun keseimbangan bagi hasil kerja di Tim MC JTP. Karena dengan pengambilan keputusan melalui model hirarki yang diterapkan, dapat menciptakan urutan tingkatan keputusan yang terstruktur agar tetap memenuhi standar profesionalitas (Hartanto, 2020). Proses pengambilan keputusan ini tidak selaras dengan prinsip teori Deetz yang memerlukan ruang komunikasi partisipatif secara menyeluruh untuk mengambil keputusan (Griffin, 2012). Meskipun terdapat unsur musyawarah dan pemberian kepercayaan kepada anggota tim, tetapi ketimpangan dalam partisipasi dan keterbukaan komunikasi kepada anggota masih terjadi.

Salah satu dampaknya, yaitu pada tim videografer Responden 3er yang merasakan minimnya partisipasi ketika menentukan keputusan, seperti yang dikatakan anggota Tim MC JTP bahwa “Seringkali saat adanya rapat formal dari manajer, bagian videografer jarang dilibatkan karena lebih difokuskan pada teknis pengambilan gambar saja” (A) dan “Tim videografer minim keterlibatannya dalam pengambilan keputusan sehingga mengikuti keputusan dari manajer saja, kecuali saat eksekusi video” (Responden 8). Hal tersebut menunjukkan kurangnya partisipasi tim videografer dalam pengambilan keputusan disebabkan oleh keterbatasan komunikasi dengan manajer, dikarenakan tugas utama tim videografer lebih berfokus pada eksekusi teknis. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan di MC JTP lebih sesuai dengan teori kepemimpinan situasional oleh Hersey & Blanchard, yaitu ketika manajer menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi dan posisi jabatan anggota Tim MC JTP (Atiqoh et al., 2023).

Selain itu aspek strategis menjadi fokus utama saat menentukan keputusan di MC JTP. Seperti yang disampaikan oleh anggota MC JTP, “Keputusan yang memiliki urgensi tinggi dan strategis diputuskan oleh manajer agar memiliki ketetapan yang valid, meskipun tetap dikomunikasikan terlebih dahulu ke anggota” (BU). Hal tersebut menunjukkan bahwa keputusan strategis diambil oleh manajer MC JTP, dengan tujuan untuk memiliki ketetapan yang valid agar mendukung efektivitas kerja bagi para anggota.

Perlu dipahami juga, bahwa adanya klasifikasi untuk menentukan keputusan yang diambil dapat bersifat strategis atau operasional, seperti yang disampaikan oleh anggota Tim MC JTP yaitu “Ketika pengambilan keputusan terkait keseharian karyawan akan ada diskusi aktif, namun untuk keputusan strategis yang menyangkut pihak luar akan sesuai dengan arahan Manajer” (IDA). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keputusan strategis biasanya melibatkan hubungan dengan pihak luar dan mengikuti arahan langsung dari manajer, sementara keputusan operasional lebih berkaitan dengan keseharian anggota tim. Hal tersebut menunjukkan bahwa keputusan operasional cenderung lebih terbuka dan dapat didiskusikan secara langsung oleh seluruh anggota. Sedangkan keputusan strategis hanya membutuhkan pemahaman anggota MC JTP sebelum diimplementasikan oleh keseluruhan anggota MC JTP pada pelaksanaan tugas kerja.

Selain itu dapat diperhatikan juga, bahwa keputusan yang tidak sesuai harapan akan melalui mekanisme tertentu. Seperti yang disampaikan anggota Tim MC JTP “Jika ada harapan yang tidak sesuai maka akan ada proses untuk menambah kesepakatan dengan jalur penyampaian kritik atau pesan melalui Supervisor atau Asisten Manajer” (HW). Oleh karena itu dengan hadirnya Supervisor ataupun Asisten Manajer menjadi mekanisme untuk membantu anggota ketika menyampaikan kritik atau pesan. Sehingga penyampaian kritik atau pesan dapat diterima dengan mudah oleh manajer melalui mekanisme yang terstruktur. Hal ini selaras dengan prinsip Deetz, meskipun tidak sepenuhnya, karena model komunikasi dua arah yang diterapkan hanya sebagai celah tanpa porsi yang seimbang dalam pengambilan keputusan. Seperti contohnya ketika terdapat kritik atau

saran dapat dikumpulkan secara kolektif dan disampaikan kepada Manajer melalui Supervisor atau Asisten Manajer, sehingga pola komunikasi ini memudahkan pengambilan keputusan secara terorganisir.

Dapat dipahami pada Tim MC JTP, terdapat keterbukaan dalam pengambilan keputusan, meskipun tetap hadir perbedaan peran dan aspek pada MC JTP. Praktik komunikasi yang bersifat bottom-up terlihat ketika informasi dari anggota tim dikumpulkan terlebih dahulu oleh Asisten Manajer atau Supervisor sebelum disampaikan kepada manajer. Hal ini sejalan dengan Teori Sensemaking oleh Weick, yang menekankan pentingnya mengumpulkan dan mengolah informasi untuk mengurangi ketidakpastian (Kurniasari et al., 2023). Meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan manajer, namun proses penyampaian informasi melalui delegasi menciptakan hierarki yang terstruktur agar tetap memberikan ruang keterbukaan. Dengan demikian, komunikasi di MC JTP bersifat semi-partisipatif, memungkinkan adanya partisipasi terbatas dengan tujuan menjaga efektivitas kerja dan profesionalitas.

Hambatan Komunikasi dan Proses Penyelesaiannya

Hambatan komunikasi antar anggota terjadi ketika pesan yang disampaikan oleh komunikator tidak dapat diterima dengan baik oleh komunikan, sehingga menyebabkan permasalahan bagi sebuah organisasi (Siregar & Usriyah, 2021). Efek dari hambatan adalah timbulnya permasalahan, akan tetapi jika dapat dikelola baik oleh organisasi akan menentukan hambatan tersebut tidak berdampak negatif bagi anggota secara signifikan (Mukhtar & Risnita., 2020). Hambatan komunikasi yang terjadi pada Tim MC JTP berkaitan dengan persepsi tugas kerja dan respons antar anggota, terutama saat berada di luar jam kerja. Seperti yang disampaikan oleh anggota Tim MC JTP bahwa, “Permasalahan muncul biasanya karena perbedaan pendapat atau kesalahpahaman tugas kerja” (Responden 6) dan “Keterlambatan dalam merespons pesan ketika saat waktu senggang, namun saat jam kerja komunikasi antar anggota lancar” (Responden 11). Pernyataan tersebut menunjukkan adanya kendala dalam memahami ekspektasi kerja di antara anggota tim, terutama dalam hal kecepatan respons saat diskusi tugas. Meskipun saat jam kerja komunikasi berjalan lancar, akan tetapi saat di luar waktu kerja beberapa anggota merasa terganggu jika ditanyakan mengenai perihal tugas kerja. Hal ini menyebabkan timbulnya kesalahpahaman mengenai komitmen dan kesiapan kerja. Menurut prinsip Geertz & Pacanowsky, fenomena ini menunjukkan adanya ketidaksamaan ekspektasi budaya kerja, yang mana rutinitas dan simbol kerja tidak dapat disepakati bersama akan mempengaruhi keteraturan komunikasi dalam organisasi (Griffin, 2012). Kurangnya kesamaan pandangan mengenai batas waktu kerja, mengakibatkan komunikasi yang tidak selaras dan cenderung terganggu.

Selanjutnya hambatan komunikasi yang terjadi pada Tim MC JTP berkaitan dengan minimnya kontribusi anggota dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang dihasilkan kadang tidak sesuai dengan harapan sebagian anggota. Hal ini didukung dari pernyataan anggota tim yang menyampaikan, “Minimnya kontribusi untuk mengambil keputusan, sehingga keputusan kadang kurang sesuai harapan anggota, karena hanya beberapa saja yang diundang untuk mengikuti rapat” (A), dan “Yang ditakutkan dari kurangnya informasi yang lengkap menyebabkan kesalahpahaman antar anggota” (Responden 12). Sehingga dari pernyataan tersebut menyebabkan hambatan berupa minimnya akses terhadap proses pengambilan keputusan, seperti yang disampaikan oleh salah satu anggota lain yaitu, “Kurangnya keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan sehingga beberapa anggota kurang diperhatikan” (Responden 13). Seluruh pernyataan tersebut menunjukkan bahwa informasi keputusan seringkali hanya diketahui oleh manajer dan beberapa anggota yang dekat secara struktural. Sedangkan anggota operasional hanya menerima hasil tanpa dilibatkan dalam proses partisipatif yang menyeluruh. Hal ini menunjukkan adanya pemisahan otoritas informasi, yang memicu distorsi komunikasi sebagai hambatan bagi tim MC JTP. Diketahui dengan prinsip Deetz melihat kondisi ini menunjukkan, adanya dominasi manajerial dalam pengambilan keputusan, disaat akses terhadap informasi tidak merata sehingga keputusan yang dibuat secara tidak terbuka. Oleh karena itu penerapan yang dilakukan MC JTP mengabaikan prinsip codetermination, dengan menekankan pentingnya komunikasi demokratis dalam organisasi, sehingga dapat menciptakan keseimbangan pada proses komunikasi internal (Griffin, 2012).

Klasifikasi hambatan pada anggota Tim MC JTP ditunjukkan melalui miskomunikasi akibat perbedaan persepsi tugas kerja dan respons antar anggota. Hal itu menyebabkan kurangnya instruksi yang komunikatif, sehingga hadir keterbatasan informasi bagi anggota Tim MC JTP. Hambatan yang terjadi pada Tim MC JTP dikarenakan penerapan keputusan yang bersifat top-down, dimana arahan langsung diberikan oleh manajer kepada anggota tim tanpa adanya ruang partisipasi yang merata. Hal ini sejalan dengan teori hierarki birokrasi oleh Max Weber, yang menyatakan bahwa organisasi berbasis hierarki bertujuan menciptakan sistem kerja yang terorganisir melalui pembagian wewenang yang jelas (Elma et al., 2024). Dengan demikian, struktur hierarkis

ini dimaksudkan untuk menjaga keteraturan dalam proses kerja, meskipun terkadang membatasi keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya untuk mencapai penyelesaian hambatan perlu adanya aktivitas komunikasi berupa mediasi agar masalah dapat terselesaikan secara terstruktur (Siregar & Usriyah, 2021). Seperti yang diungkapkan oleh anggota Tim MC JTP bahwa, “Penyelesaian masalah terdapat sistem terstruktur penyelesaian antar individu atau menyampaikan kepada pihak ketiga seperti Supervisor atau Asisten Manajer” (Responden 14). Dapat diketahui pada proses penyelesaian masalah, Tim MC JTP memiliki dua pendekatan, yaitu penyelesaian langsung yang dilakukan antar individu atau melibatkan pihak ketiga sebagai mediator.

Proses penyelesaian masalah melalui komunikasi antar individu dilakukan, ketika terjadi kesalahpahaman kerja yang bersifat teknis atau personal. Seperti yang disampaikan oleh anggota MC JTP, “Jika adanya konflik mengenai teknis akan dilakukan diskusi internal antar individu yang terkait” (Responden 1) dan “Membuka diskusi komunikasi ketika ada masalah akan mempermudah untuk mengatasi kendala yang ada” (Responden 8). Pernyataan tersebut menunjukkan jika dampak dari masalah yang memiliki skala lebih kecil, maka akan lebih efektif bagi anggota Tim MC JTP menyelesaikannya melalui antar individu. Dengan ini menunjukkan teknis komunikasi interpersonal dan dialog secara terbuka menjadi inisiatif dari anggota Tim MC JTP, agar dapat memberikan unsur komunikasi yang terbuka serta memperlancar hubungan antar anggota.

Selain itu proses penyelesaian masalah melalui pihak ketiga juga dilakukan oleh MC JTP, seperti yang disampaikan oleh Responden 10, “Konflik yang memiliki dampak skala besar atau rumit diselesaikan akan disampaikan kepada Asisten Manajer dan Supervisor, lalu dengan individu anggota yang terlibat” (Responden 10). Pernyataan tersebut menunjukkan, bahwa konflik besar ditangani dengan melibatkan individu tertentu yang berkaitan secara langsung, bersama dengan pihak otoritas struktural seperti Asisten Manajer atau Supervisor. Mekanisme ini menempatkan penyelesaian konflik pada jalur formal, dengan tujuan agar meredakan masalah secara cepat dan terorganisir. Oleh karena itu disaat penyelesaian masalah perlu kehadiran dari wewenang formal agar tetap menjaga stabilitas dan mencegah konflik berkembang lebih luas dalam organisasi (Siregar & Usriyah, 2021).

Penyelesaian masalah di Tim MC JTP menunjukkan bahwa mereka memiliki dua opsi berdasarkan klasifikasi konflik, yaitu penyelesaian secara langsung antar individu untuk konflik kecil, dan melalui pihak ketiga seperti Asisten Manajer atau Supervisor untuk konflik berskala besar. Mekanisme ini belum sepenuhnya mencerminkan prinsip komunikasi dialogis dan partisipatif yang ditekankan dalam teori Deetz, karena keputusan akhir dan mediasi tetap berada dalam kendali struktur formal (Griffin, 2012). Hal ini terjadi karena komunikasi yang terbangun lebih bersifat fungsional dan bertujuan menyelesaikan konflik secara cepat, bukan melalui keterlibatan menyeluruh dari seluruh anggota. Oleh karena itu, pendekatan penyelesaian konflik tersebut lebih relevan dengan teori manajemen konflik oleh Rahim, yang menyatakan bahwa konflik dalam organisasi dapat berdampak positif maupun negatif tergantung cara penanganannya (Siregar & Usriyah, 2021). Pada praktiknya, Tim MC JTP menangani konflik kecil dengan dialog langsung untuk mencapai kesepakatan bersama, sementara konflik yang lebih besar ditangani oleh otoritas struktural demi menjaga stabilitas organisasi.

Dengan demikian, hambatan mengenai kesalahpahaman tugas kerja serta keterbatasan informasi dapat diselesaikan melalui fleksibilitas komunikasi, meskipun hanya terjadi dalam konteks-konteks tertentu. Dikarenakan budaya komunikasi yang berjalan masih mengikuti pola hirarkis yang terstruktur, dimana penyelesaian masalah lebih banyak bergantung pada alur organisasi daripada melalui ruang diskusi bersama. Akan tetapi dapat dipahami bahwa hambatan tersebut tidak menjadi sumber gangguan yang signifikan terhadap kinerja tim. Hal ini disebabkan karena konflik dapat diselesaikan secara sistematis dan terorganisir, sehingga efektivitas kerja tetap terjaga.

Tabel 1
Daftar Informan

No.	Nama Samaran	Peran/Posisi di MC JTP	Fokus Wawancara
1	Kevin Dwi Irawan	Koordinator Tim	Instruksi kerja top-down, penyelesaian konflik teknis.
2	Putri Wulan Pratiwi	Staf Marketing	Komunikasi informal antar anggota, bonding melalui nongkrong.
3	Ayu Fitriani	Staf Kreatif	Ruang ide kreatif muncul saat diskusi santai, pentingnya komunikasi dua arah.

No.	Nama Samaran	Peran/Posisi di MC JTP	Fokus Wawancara
4	Muhammad Dimas Maulana	Desainer Grafis	Komunikasi nonformal mempermudah koordinasi.
5	Hendri Wijaya	Asisten Manajer	Evaluasi situasional, mekanisme penyampaian kritik melalui jalur struktural.
6	Nadia Prameswari	Staf Konten	Keputusan banyak diambil manajer, namun masih ada ruang diskusi terbatas.
7	Andika Saputra	Videografer	Jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, hanya pada eksekusi teknis.
8	Nurul Nabila Maulida	Videografer	Minim keterlibatan dalam rapat, pentingnya komunikasi teknis antarindividu.
9	Bayu Utomo	Staf Strategi Digital	Keputusan strategis diambil manajer untuk menjaga validitas.
10	Indah Dewi Ayuningtyas	Supervisor Operasional	Pembedaan keputusan strategis dan operasional, menangani konflik besar.
11	Dian Rahmawati	Customer Service	Hambatan komunikasi saat jam senggang, perbedaan ekspektasi kerja.
12	Andini Nur Salsabila	Admin Data	Kurangnya informasi dalam rapat, menyebabkan kesalahpahaman.
13	Galang Ardi Kusuma	Staf Operasional	Merasa tidak dilibatkan dalam keputusan penting, info hanya untuk tim inti.
14	Yusuf Fahreza	Tim Publikasi & Media Sosial	Mekanisme penyelesaian konflik melalui mediasi pihak ketiga (Supervisor/AM).

PEMBAHASAN

Budaya komunikasi organisasi yang dijalankan di Tim MC JTP memperlihatkan praktik campuran antara kontrol manajerial dan partisipasi terbatas, yang secara tidak langsung menjadi respons atas kritik yang diajukan oleh Stanley Deetz mengenai dominasi komunikasi dalam organisasi (Griffin, 2012). Meskipun pengambilan keputusan strategis masih bersifat top-down dan disampaikan melalui struktur formal oleh manajer, terdapat ruang partisipatif yang tumbuh secara informal, di mana anggota tim mendiskusikan instruksi secara kolaboratif sebelum dijalankan. Praktik ini menunjukkan bahwa prinsip codetermination yang ideal dari Deetz tidak sepenuhnya dijalankan, namun MC JTP telah mengadopsi unsur komunikasi yang lebih terbuka dalam bentuk diskusi antar anggota. Selain itu, penyelesaian masalah yang dilakukan melalui dua jalur yaitu penyelesaian langsung antar individu untuk konflik kecil, dan melalui pihak ketiga untuk konflik kompleks, sehingga menunjukkan fleksibilitas komunikasi yang adaptif terhadap struktur yang dijalankan.

Hal ini sejalan dengan otokritik Deetz, bahwa partisipasi penuh tidak selalu dapat diterapkan secara menyeluruh, terutama dalam organisasi yang tetap membutuhkan efisiensi dan kejelasan peran. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Febriansyah dan Rorong (2023) pada redaksi *Batamtoday.com*, dimana praktik komunikasi semi-formal dan fleksibel memungkinkan komunikasi dua arah yang memperkuat partisipasi meskipun masih dalam batas tertentu. Begitu pula dalam penelitian oleh Purba et al. (2021), yang menunjukkan bahwa meskipun struktur hirarkis tetap digunakan, komunikasi antar anggota dijalankan secara horizontal dan kolektif untuk menjamin kelancaran pengambilan keputusan. Dengan demikian, budaya komunikasi organisasi di MC JTP dapat dikatakan memiliki arah yang sejalan dalam menggabungkan struktur dengan fleksibilitas, serta menjawab kritik Deetz dengan pendekatan yang adaptif terhadap organisasi.

Selanjutnya budaya komunikasi organisasi di MC JTP juga mencerminkan praktik simbolik dan makna melalui interaksi sehari-hari, sebagaimana dijelaskan dalam pendekatan budaya organisasi oleh Geertz & Pacanowsky. Budaya ini tidak hanya terbentuk melalui struktur formal seperti rapat atau instruksi dari manajer, tetapi juga melalui kebiasaan non-formal seperti diskusi spontan antar anggota, serta kebersamaan di luar jam kerja yang menciptakan kedekatan emosional (Griffin, 2012). Praktik ini menunjukkan bahwa komunikasi di

MC JTP tidak hanya menjadi alat penyampaian informasi, tetapi juga sarana membangun identitas dan solidaritas tim.

Meskipun dominasi komunikasi dari manajer masih terlihat, anggota tim tetap memiliki ruang untuk menafsirkan arahan dan membangun makna bersama dalam konteks kerja mereka. Simbol-simbol komunikasi dan rutinitas seperti makan siang bersama, obrolan santai, dan kedekatan personal menjadi representasi nyata dari budaya yang dibentuk secara kolektif. Temuan ini selaras dengan penelitian Masitha (2023) menunjukkan bahwa ritual organisasi yang dijalankan secara struktural, tetap membentuk makna budaya melalui keterlibatan emosional dan interaksi rutin. Begitu pula pada penelitian Ihsani (2021), menegaskan bahwa budaya organisasi tidak bersifat kaku, melainkan lahir dari praktik keseharian yang dijalani dan dimaknai secara bersama. Dengan demikian, budaya komunikasi di MC JTP dapat dikatakan telah menerapkan prinsip budaya simbolik sebagaimana dijelaskan oleh Geertz & Pacanowsky, dimana organisasi tidak hanya diatur oleh struktur, tetapi juga dibentuk melalui praktik komunikasi yang hidup dalam keseharian anggotanya.

SIMPULAN

Budaya komunikasi organisasi di MC JTP mencerminkan kombinasi antara struktur hirarkis dan fleksibilitas partisipatif. Praktik top-down masih dominan dalam pengambilan keputusan strategis melalui peran manajerial, namun ruang partisipatif tetap hadir melalui diskusi non-formal dan inisiatif anggota dalam pelaksanaan tugas. Budaya ini juga dibentuk oleh simbol dan kebiasaan sehari-hari seperti interaksi informal dan kedekatan emosional antar anggota. Meskipun belum sepenuhnya mencerminkan prinsip komunikasi dialogis, akan tetapi kombinasi antara kontrol struktural dan kolaborasi non-formal ini mampu menjaga efektivitas kerja tim. Oleh karena itu, penguatan forum dialog formal dan evaluasi terbuka tetap diperlukan, agar partisipasi dapat berjalan lebih merata di seluruh lapisan tim. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian komunikasi organisasi dengan memadukan teori Deetz dan Geertz & Pacanowsky dalam konteks organisasi kecil di sektor pariwisata yang menuntut kolaborasi dan efisiensi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen organisasi sejenis untuk membangun sistem komunikasi internal yang menyeimbangkan struktur kontrol dengan fleksibilitas partisipatif. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup subjek yang terbatas hanya pada satu tim kecil, serta subjektivitas interpretasi data kualitatif yang bisa dipengaruhi oleh pengalaman informan. Untuk penelitian lanjutan, disarankan untuk memperluas objek kajian ke unit organisasi lain dalam industri pariwisata atau membandingkan dengan organisasi sektor lain guna mendapatkan gambaran budaya komunikasi yang lebih beragam. Selain itu, penggabungan pendekatan observasi partisipatif juga dapat memperkaya hasil analisis.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Deviyanti, D., & Utami, E. (2023). Analisis penerapan prinsip-prinsip human relations dalam komunikasi organisasi pada startup di Indonesia. *Jurnal Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(2), 308-326.
- [2]. Febriansyah, F. A., & Rorong, M. J. (2023). Analisis Manajemen Redaksi Batamtoday.com Pasca Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 21(1), 77-87.
- [3]. Griffin, E., Ledbetter, A., & Sparks, G. (2012). *A first look at communication theory*. New York: McGraw Hill Companies.
- [4]. Hamdan, M. (2020). *Komunikasi Satu Arah Dan Dua Arah*. IAIN Langsa, 20-30.
- [5]. Hartanto, D. (2020). Model Hierarki Komunikasi Organisasi Badan Reserse Dan Kriminal Kepolisian Republik Indonesia (Bareskrim Polri). *Komunikologi: Jurnal Pengembangan Ilmu Komunikasi Dan Sosial*, 4(2), 111-120.
- [6]. Hikmalia, W., & Toni, A. (2023). Menciptakan Iklim Harmonisasi Komunikasi Organisasi Untuk Optimalisasi Kinerja Pegawai Administrasi. *Ekspresi dan Persepsi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(1), 98-107.
- [7]. Ihsani, A. F. A. (2021). *Budaya Organisasi NU: Pendekatan Cultural Approach to Organizations*. *Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 11(2), 111-120.
- [8]. Kurniasari, R., Luqman, Y., & Ulfa, N. S. (2023). Komunikasi Support Group Sekartaji dalam Pendampingan pada Perempuan Korban Kekerasan Dalam Rumah Tangga. *Interaksi Online*, 11(3), 20-45.
- [9]. Masitha, A. I. (2023). Representasi Komunikasi Organisasi melalui Ritual Pengajian Daring di Kementerian PUPR. *Jurnal Komunikasi*, 17(1), 1-12.
- [10]. Mukhtar, H., & Risnita, M. A. M. P. (2020). *Pesantren Efektif Model Teori Integratif Kepemimpinan-Komunikasi-Konflik Organisasi*. Deepublish.
- [11]. Purba, B., Manik, D. E., & Siagian, M. A. (2021). Komunikasi Organisasi dalam Proses Pengambilan Keputusan di UPT-PTPH Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 5(1), 1-11.
- [12]. Rahardjo, M. (2011). *Metode pengumpulan data penelitian kualitatif*.

- [13]. Suharsimi, A. (2006). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [14]. Sugiyono, S. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Alfabeta.
- [15]. Syafira, S., Zuraira, T., Sitepu, I. B., Butarbutar, I., Hasibuan, R. H., Marpaung, J. R., ... & Wijaya, C. (2023). *Komunikasi Dalam Budaya Organisasi Di MTs Laboratorium UINSU. Bersatu: Jurnal Pendidikan Bhinneka Tunggal Ika*, 1(5), 13–21