

Pola Komunikasi Organisasi Atasan dan Bawahan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi

Destina Tina¹, Yusnaini²

^{1,2} Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Nurdin Hamzah, Indonesia

^{*1}destina3326@gmail.com, ²yusnaini@unh.ac.id

Submitted May 20, 2025; Revised July 25, 2025; Published; October 1, 2025

Abstrak

Komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi, yang telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, seperti pemberian insentif berupa gaji dan bonus, penyediaan seragam kerja, penyelenggaraan acara sosial, pemberian asuransi jiwa dan kesehatan, pembagian sertifikat penghargaan, serta pemberian peluang pengembangan diri. Namun, upaya-upaya tersebut belum sepenuhnya efektif, terlihat dari masih adanya karyawan yang tidak disiplin dan munculnya kesenjangan informasi. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui pola komunikasi interpersonal antara manajer dan karyawan, cara manajer membangkitkan motivasi kerja, serta hambatan-hambatan yang muncul dalam proses komunikasi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teori yang digunakan adalah Teori Kebutuhan Hubungan Interpersonal yang mencakup beberapa pola komunikasi, yaitu pola roda, pola melingkar, pola menyeluruh, pola Y, dan pola bersambung. Teknik analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi yang paling efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi adalah pola roda dan pola menyeluruh. Motivasi yang diberikan oleh atasan terutama berupa insentif finansial seperti gaji dan bonus, serta dipadukan dengan pemenuhan kebutuhan fisiologis, keamanan dan keselamatan kerja, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Hambatan dalam komunikasi interpersonal yang ditemukan antara lain adalah hambatan teknis, fisik, psikologis, perbedaan kerangka berpikir, serta hierarki dalam struktur organisasi.

Kata kunci: hambatan komunikasi; komunikasi interpersonal; motivasi kerja; pola komunikasi;

Organizational Communication Patterns Between Superiors and Subordinates in Enhancing Employee Work Motivation at PT Home Credit Indonesia Jambi

Abstract

Interpersonal communication between superiors and subordinates plays a vital role in enhancing employee motivation within an organization. This study was conducted at PT Home Credit Indonesia Jambi, which has implemented various efforts to improve employee motivation, including providing financial incentives such as salaries and bonuses, offering work uniforms, organizing social events, providing life and health insurance, awarding certificates of appreciation, and offering opportunities for personal development. However, these efforts have not been entirely effective, as indicated by the persistence of undisciplined behavior among employees and communication gaps. Therefore, this research aims to examine the patterns of interpersonal communication between managers and employees, the ways in which managers foster employee motivation, and the barriers that arise in the communication process. This study employs a qualitative descriptive approach. The theoretical framework used is the Theory of Interpersonal Needs, which includes several communication patterns: wheel, circular, all-channel, Y, and chain patterns. Data analysis was carried out through three stages: data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The findings reveal that the most effective communication patterns in enhancing employee motivation at PT Home Credit Indonesia, Jambi Branch, are the wheel and all-channel patterns. The primary motivational tools used by managers include financial incentives such as bonuses and salaries, combined with the fulfillment of physiological needs, job safety and security, social belonging, recognition, and self-actualization. Barriers to interpersonal communication include technical, physical, and psychological obstacles, differences in perspectives, and hierarchical structures within the organization.

Keywords: communication barriers, communication patterns, interpersonal communication, organization, work motivation.

Pendahuluan

Komunikasi merupakan elemen esensial dalam kehidupan manusia, berperan sebagai media utama dalam menyampaikan ide, membangun relasi, serta memengaruhi perilaku dan pengambilan keputusan. Sejak masa prenatal, manusia telah menggunakan komunikasi nonverbal sebagai bentuk awal interaksi (Littlejohn & Foss, 2019). Dalam konteks organisasi, komunikasi menjadi fondasi utama yang menopang seluruh fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Robbins & Judge, 2022). Komunikasi yang efektif tidak hanya mendorong koordinasi yang solid dan efisiensi operasional, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang inklusif dan produktif.

Komunikasi dalam organisasi tidak terbatas pada proses formal seperti instruksi tertulis atau laporan berkala, tetapi juga mencakup komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan. Menurut De Janasz et al. (2021), komunikasi interpersonal memungkinkan terbentuknya kepercayaan, empati, dan kolaborasi yang mendalam antarindividu, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi. Penelitian dari Wahyuni (2023) juga menunjukkan bahwa kualitas komunikasi interpersonal secara signifikan memengaruhi motivasi kerja dan efektivitas kinerja karyawan dalam organisasi sektor jasa.

Salah satu organisasi yang sangat bergantung pada efektivitas komunikasi interpersonal adalah PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi, sebuah perusahaan berbasis teknologi yang bergerak di bidang pembiayaan konsumen. Sejak berdiri pada tahun 2017 di kawasan The Hok, Jambi Selatan, perusahaan ini mengalami pertumbuhan yang cukup pesat dalam hal ekspansi pasar. Namun, dalam dua tahun terakhir, organisasi menghadapi berbagai tantangan internal, seperti menurunnya produktivitas kerja, ketidakpatuhan terhadap prosedur operasional standar (SOP), tingginya angka pemutusan hubungan kerja (PHK), dan ketidakmampuan tim dalam mencapai target penjualan. Observasi awal yang dilakukan bersama Manajer Cabang, Dewi Novitri, menunjukkan bahwa permasalahan tersebut berkaitan erat dengan terganggunya proses komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan.

Fenomena ini menunjukkan bahwa hubungan kerja yang dulunya bersifat terbuka dan informal mulai tergantikan oleh pola komunikasi yang kaku, sepihak, dan kurang partisipatif. Hal ini diperparah oleh meningkatnya tekanan terhadap karyawan akibat tingginya tunggakan pelanggan dan penurunan pendapatan perusahaan. Dalam situasi seperti ini, komunikasi dua arah (*two-way communication*) menjadi sangat penting untuk menjaga keseimbangan antara ekspektasi manajerial dan kesejahteraan psikologis karyawan (Keyton, 2021). Menurut Gibson et al. (2012), efektivitas hubungan atasan-bawahan sangat ditentukan oleh tingkat keterbukaan komunikasi, empati, serta perhatian terhadap kebutuhan emosional individu dalam organisasi.

Dalam kaitannya dengan motivasi kerja, teori Self-Determination dari Deci & Ryan (2017) menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja secara optimal ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial terpenuhi—yang semuanya sangat dipengaruhi oleh gaya komunikasi yang diterapkan dalam organisasi. Ini diperkuat oleh temuan Kuswandi & Sutrisno (2023), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara komunikasi interpersonal dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajer dituntut tidak hanya sebagai penyampai pesan, tetapi juga sebagai fasilitator psikologis yang mampu membangun motivasi melalui interaksi

yang suportif dan bermakna.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti sebagai karyawan di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi sejak tahun 2022, Namun, dalam beberapa tahun terakhir, peneliti mengamati mulai muncul berbagai hambatan komunikasi seperti kendala teknis (gangguan sistem informasi), tekanan psikologis akibat beban kerja tinggi, kondisi fisik ruang kerja yang sempit dan tidak ergonomis, serta pola komunikasi struktural yang cenderung *top-down*. Observasi ini menjadi landasan awal dalam merumuskan fokus penelitian. Studi terbaru oleh Ramadhanibisa & Handayani (2023) menunjukkan bahwa hambatan-hambatan semacam ini dapat menyebabkan ketimpangan informasi, menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi, dan pada akhirnya melemahkan loyalitas serta produktivitas karyawan.

Namun demikian, hingga saat ini belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana pola komunikasi interpersonal di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi membentuk dinamika motivasi kerja dan memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, belum diketahui secara pasti bagaimana hambatan komunikasi tersebut dimaknai oleh karyawan dan manajer, serta sejauh mana mereka memengaruhi efektivitas kerja tim.

Sebelumnya, PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi dikenal memiliki sistem komunikasi internal yang cukup baik. Hubungan antara manajer dan karyawan berjalan secara terbuka dan informal, dengan atmosfer kerja yang kondusif. Namun, masih ditemukan beberapa permasalahan seperti ketidakpatuhan terhadap SOP, kesenjangan informasi antara atasan dan bawahan, serta pengambilan keputusan sepihak oleh manajer tanpa musyawarah. Selain itu, penurunan pendapatan perusahaan yang disebabkan oleh tingginya tunggakan pelanggan juga berimbas pada tekanan terhadap karyawan yang kemudian mendapatkan sanksi dari atasan.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memahami secara mendalam pola komunikasi interpersonal yang terjadi antara atasan dan bawahan di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor komunikasi yang memengaruhi motivasi kerja karyawan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Di samping itu, penelitian ini juga berupaya mengungkap berbagai hambatan komunikasi yang muncul dalam lingkungan kerja serta bagaimana hambatan-hambatan tersebut berdampak terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pola komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam kaitannya dengan motivasi kerja karyawan. Pendekatan ini sesuai untuk mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks dan kontekstual, di mana makna dan pengalaman subyektif menjadi fokus utama (Creswell & Creswell, 2023).

Penelitian dilakukan di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi, yang berlokasi di The Hok, Jambi Selatan, selama periode Mei hingga Juli 2024. Informan terdiri atas manajer dan karyawan yang terlibat langsung dalam proses komunikasi kerja, dengan Dewi Novitri (Direct Manager Trainee) sebagai informan kunci. Penentuan informan menggunakan teknik *snowball sampling*, yakni metode penelusuran partisipan berdasarkan rekomendasi dari informan sebelumnya yang dianggap relevan terhadap topik penelitian (Given, 2022).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung dan wawancara semi-terstruktur. Observasi dilakukan untuk menangkap dinamika komunikasi sehari-hari di lingkungan kerja, sementara wawancara bertujuan menggali persepsi, pengalaman, serta hambatan komunikasi yang dirasakan informan.

Dalam menjaga validitas data, peneliti menyadari bahwa penggunaan teknik *snowball sampling* berpotensi menghasilkan data yang tidak objektif jika informan hanya merekomendasikan pihak-pihak dengan pandangan positif terhadap perusahaan. Oleh karena itu, peneliti menggabungkan data wawancara dengan hasil observasi langsung serta memilih informan dari berbagai posisi dan latar belakang. Teknik *member checking* juga digunakan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman informan (Tracy, 2020).

Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang mencakup proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Melalui metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang pengaruh komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja, serta mengidentifikasi hambatan komunikasi yang muncul dalam organisasi.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan terhadap manajer dan karyawan PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi, ditemukan tiga aspek utama yang memengaruhi komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja, yaitu (1) pola komunikasi interpersonal, (2) bentuk motivasi kerja, dan (3) hambatan komunikasi yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

1. Pola Komunikasi Interpersonal

Pola komunikasi interpersonal yang diterapkan di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi mencerminkan sistem komunikasi yang relatif terbuka dan fleksibel, di mana hubungan antara atasan dan bawahan tidak dibatasi secara kaku oleh struktur formal organisasi. Berdasarkan hasil observasi langsung dan wawancara dengan karyawan serta manajemen, peneliti menemukan bahwa terdapat tiga pola komunikasi utama yang diterapkan, yaitu pola roda (*wheel pattern*), pola bersambung (*chain pattern*), dan pola menyeluruh (*all-channel pattern*).

Pola roda menggambarkan model komunikasi yang berpusat pada pimpinan sebagai sumber utama informasi. Dalam praktiknya, pola ini terlihat jelas saat peneliti mewawancarai Dewi Novitri, selaku *Direct Manager Trainee*, yang menyampaikan bahwa hampir semua keputusan penting, terutama yang berkaitan dengan penilaian performa dan penetapan target bulanan, dikeluarkan langsung oleh pimpinan cabang. Komunikasi dilakukan melalui pengarahan rutin setiap pagi, di mana manajer menyampaikan instruksi dan target yang harus dicapai. Meskipun ada ruang untuk berdiskusi setelah pengarahan, hal ini tidak selalu dimanfaatkan optimal oleh seluruh staf, terutama yang merasa segan atau tidak terbiasa menyampaikan pendapat secara langsung.

Pola bersambung ditemukan ketika informasi disampaikan secara bertingkat dari atasan ke bawahan melalui manajer menengah. Contohnya, saat terjadi perubahan sistem kerja di bagian pemasaran, informasi pertama kali diterima oleh supervisor lalu diteruskan kepada staf operasional. Hasil wawancara dengan salah satu staf pemasaran menunjukkan bahwa dalam

beberapa kasus, informasi yang diterima di lapangan tidak sepenuhnya utuh atau jelas, karena adanya perbedaan dalam cara menyampaikan antara satu level ke level berikutnya. Beberapa karyawan juga mengeluhkan kurangnya kejelasan tugas akibat tidak adanya komunikasi langsung dari pimpinan tertinggi. Hal ini memperkuat asumsi bahwa pola bersambung memiliki risiko distorsi informasi karena melewati beberapa lapisan.

Pola menyeluruh (*all-channel pattern*) lebih sering diterapkan dalam forum rapat tim atau saat diskusi informal. Berdasarkan observasi peneliti selama sesi rapat mingguan di kantor cabang, terlihat bahwa komunikasi berlangsung dua arah dan semua anggota diberi ruang untuk menyampaikan pandangan, termasuk karyawan baru. Dalam wawancara, seorang staf administrasi menyatakan bahwa rapat menjadi momen penting baginya untuk menyampaikan kendala kerja langsung kepada atasan tanpa perantara. Meski begitu, keterlibatan aktif masih didominasi oleh karyawan senior atau yang lebih percaya diri, sementara karyawan baru cenderung pasif dan menunggu arahan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pola menyeluruh ideal dalam membangun dialog timbal balik, efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh dinamika interpersonal dan budaya organisasi.

Ketiga pola komunikasi tersebut tidak diterapkan secara ideal dan seimbang, melainkan bergantung pada konteks, urgensi, dan gaya kepemimpinan masing-masing manajer. Pola roda lebih sering muncul dalam situasi yang menuntut kecepatan dan ketegasan, sementara pola bersambung menjadi metode utama dalam alur kerja harian. Adapun pola menyeluruh digunakan secara terbatas dalam forum tertentu, namun belum sepenuhnya mampu mendorong partisipasi yang merata.

Dengan demikian, sistem komunikasi interpersonal di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi bersifat dinamis namun belum sepenuhnya optimal. Variasi pola yang digunakan mencerminkan upaya adaptasi terhadap tuntutan organisasi, namun tetap memerlukan penguatan, khususnya dalam membangun saluran komunikasi dua arah yang lebih inklusif dan mengurangi potensi miskomunikasi antar level jabatan.

2. Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan faktor kunci yang memengaruhi produktivitas dan loyalitas karyawan dalam organisasi. Berdasarkan observasi langsung dan wawancara mendalam di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi, ditemukan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai lapisan kebutuhan, sebagaimana dijelaskan dalam teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943). Teori ini menyatakan bahwa motivasi manusia terbentuk secara bertahap, mulai dari pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri.

Pada tingkat paling dasar, perusahaan menyediakan kebutuhan fisiologis dan rasa aman melalui gaji pokok yang layak, seragam kerja, fasilitas BPJS, dan asuransi tambahan. Kondisi lingkungan kerja yang tertata, serta kepastian perlindungan kesehatan, membuat karyawan merasa tenang dan terlindungi selama bekerja.. Seperti diungkapkan oleh salah satu informan,

“Setiap bulan, kami bisa dapat bonus tambahan kalau capai target. Jadi semangat kerja itu bisa naik karena tahu ada hasilnya secara langsung.”

Selain itu, beberapa posisi juga mendapatkan pembagian dividen atau insentif tahunan, yang menjadi motivator jangka panjang bagi karyawan untuk terus mempertahankan performa kerja yang konsisten.

Namun, motivasi kerja tidak hanya bersifat materiil. Berdasarkan hasil observasi dan konfirmasi dari informan, perusahaan juga memberikan perhatian pada kebutuhan fisiologis dan keamanan. Hal ini tampak dari penyediaan seragam kerja resmi, asuransi kesehatan, dan asuransi jiwa, serta lingkungan kantor yang tertata dengan baik dan aman secara fisik maupun psikologis. Seorang staf administrasi menyebutkan,

"Kami merasa aman karena kalau ada sakit atau kecelakaan, sudah ada BPJS dan asuransi tambahan dari kantor. Jadi kerja juga lebih tenang."

Lebih lanjut, pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri juga menjadi aspek penting dalam sistem motivasi di perusahaan. Bentuknya antara lain berupa pemberian sertifikat karyawan terbaik, peluang promosi jabatan, serta pelatihan pengembangan kapasitas yang dilakukan secara berkala. Peneliti menemukan bahwa karyawan yang menunjukkan prestasi kerja akan diundang dalam sesi pelatihan regional, yang tidak hanya meningkatkan kemampuan mereka, tetapi juga meningkatkan kepercayaan diri dan semangat kerja. Hal ini sesuai dengan teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943), bahwa setelah kebutuhan dasar terpenuhi, manusia akan termotivasi oleh kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

Selanjutnya, kebutuhan akan rasa memiliki dan relasi sosial dipenuhi melalui program-program internal seperti *family gathering*, sesi *ice breaking*, dan forum diskusi terbuka. Aktivitas ini membentuk ikatan emosional antarkaryawan dan menumbuhkan rasa kebersamaan, yang penting dalam membangun semangat kolektif. Seorang karyawan bagian marketing menyampaikan,

"Kegiatan seperti gathering bikin kami lebih dekat satu sama lain, jadi kerja juga lebih enak karena merasa saling support."

Pada tingkat tertinggi, kebutuhan aktualisasi diri dipenuhi melalui pelatihan pengembangan kapasitas dan partisipasi dalam kegiatan regional. Program ini memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan potensi, memperluas wawasan profesional, dan merasa dihargai sebagai individu yang berkembang dalam kariernya. Iklim kerja yang kondusif seperti ini secara tidak langsung menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, karena mereka merasa menjadi bagian dari komunitas yang saling peduli dan mendukung.

Dengan demikian, pendekatan motivasi kerja di PT Home Credit Indonesia Cabang Jambi mencerminkan penerapan prinsip Maslow secara holistik. Perusahaan tidak hanya fokus pada insentif finansial, tetapi juga membangun lingkungan yang memperhatikan dimensi sosial, psikologis, dan profesional karyawan. Strategi ini mendukung terciptanya iklim kerja yang produktif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan sumber daya manusia secara menyeluruh.

3. Hambatan Komunikasi

Meskipun perusahaan telah menerapkan sistem komunikasi terbuka serta berbagai bentuk motivasi kerja seperti insentif kinerja, pelatihan rutin, dan forum diskusi antar divisi, dalam praktiknya masih ditemukan sejumlah hambatan yang memengaruhi efektivitas komunikasi interpersonal. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan 15 karyawan dari berbagai bagian, hambatan tersebut terbagi menjadi lima kategori utama, yaitu teknis, fisik, psikologis, kerangka berpikir, dan hirarki. Hambatan teknis paling sering disebutkan, di mana sekitar 60% responden mengeluhkan koneksi internet yang tidak stabil saat rapat daring

serta perangkat kerja yang sering bermasalah, yang mengganggu kelancaran koordinasi.

Hambatan fisik dalam komunikasi tampak cukup dominan, dengan 40% responden mengalami kesulitan berkonsentrasi akibat kelelahan setelah lembur atau shift malam. Kondisi fisik seperti ini dapat mengganggu penerimaan pesan secara efektif (Luthans, 2021). Secara psikologis, sekitar 50% karyawan merasa cemas saat berinteraksi dengan atasan, yang membuat mereka enggan bertanya atau menyampaikan pendapat, sehingga berisiko menimbulkan miskomunikasi (Robbins & Judge, 2022).

Perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman antara karyawan senior dan junior juga memicu hambatan kerangka berpikir, terutama dalam memahami istilah teknis dan prosedur kerja (Adler et al., 2020). Hambatan struktural terlihat dari lambatnya arus komunikasi vertikal karena prosedur organisasi yang terlalu birokratis, menyebabkan informasi penting tertahan di tingkat manajemen (Gibson et al., 2018).

Namun, hambatan semantik dan budaya tidak ditemukan secara signifikan, karena semua karyawan menggunakan Bahasa Indonesia dan berasal dari latar belakang budaya yang relatif beragam. Kesamaan ini meminimalkan risiko kesalahpahaman dalam komunikasi (Keyton, 2023).

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi interpersonal yang diterapkan di PT. Home Credit Indonesia Cabang Jambi berlangsung secara vertikal, dengan menerapkan tiga pola utama, yaitu pola roda (*wheel*), di mana pimpinan menjadi pusat komunikasi; pola bersambung (*chain*), yang menunjukkan alur komunikasi yang berkesinambungan antar level organisasi; serta pola menyeluruh (*all-channel*), yaitu komunikasi yang melibatkan semua pihak secara terbuka dan menyeluruh. Dalam mendukung efektivitas komunikasi ini, perusahaan juga menerapkan berbagai bentuk motivasi kerja, terutama dalam bentuk insentif seperti bonus, gaji, dan dividen. Selain itu, diperlukan faktor pendukung berupa pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri melalui pengembangan potensi karyawan, kebutuhan sosial melalui penyelenggaraan kegiatan sosial internal, kebutuhan akan pengakuan seperti pemberian penghargaan, serta kebutuhan fisiologis melalui penyediaan fasilitas dasar seperti seragam kerja.

Namun demikian, proses komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan masih dihadapkan pada sejumlah hambatan, antara lain hambatan teknis seperti gangguan koneksi internet, hambatan fisik akibat kondisi kesehatan yang menurun, hambatan psikologis berupa tekanan emosional seperti rasa sedih atau marah karena teguran dan sanksi, hambatan dalam kerangka berpikir akibat perbedaan persepsi dan latar belakang informasi, serta hambatan hirarkis karena jauhnya jarak komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya upaya perbaikan dalam manajemen komunikasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, responsif, dan mendukung kinerja secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., & Proctor, R. F. (2020). *Interplay: The process of interpersonal communication* (14th ed.). Oxford University Press.
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Ideas Publishing.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and*

- mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Devito, J. A. (2016). *The interpersonal communication book* (14th ed.). Pearson Education.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2018). *Organizations: Behavior, structure, processes* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Given, L. M. (Ed.). (2022). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. SAGE Publications.
- Hariwijaya, M. (2015). *Metodologi penelitian skripsi, tesis, dan disertasi*. Parama Ilmu.
- Keyton, J. (2023). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (4th ed.). SAGE Publications.
- Khoiron, A. (2015). *Komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf (Studi deskriptif kualitatif pola interaksi komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf Sekretariat Dinas Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Provinsi Jawa Tengah)* [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <http://eprints.ums.ac.id/>
- Kuswandi, & Sutrisno. (2023). The effect of interpersonal communication on employee performance through intrinsic and extrinsic motivation as intervening variables. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(8). <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6807>
- Laili, N. M. (2019). *Pola komunikasi organisasi antara atasan dan bawahan di PT. Dwikarya Prasetya Nusantara Surabaya* [Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya]. <http://digilib.uinsby.ac.id/>
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Madhiah. (2012). *Pola komunikasi pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai Kantor Kelurahan Wonorejo Kota Pekanbaru* [Skripsi, UIN Sultan Syarif Kasim Riau].
- Mas, S. R., & Haris, P. I. (2020). *Komunikasi dalam organisasi*. UPN Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mukarom, Z. (2020). *Teori-teori komunikasi*. UIN Sunan Gunung Djati Press.
- Narbuko, C., & Achmadi, A. (2010). *Metodologi penelitian*. Sinar Grafika Offset.
- Nurdin, A. (2020). *Teori komunikasi interpersonal disertai contoh fenomena praktis*. Kencana.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2005). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (A. Sobari, Trans.). PT Remaja Rosdakarya. (Original work published 1993)
- Pradhita, C. A. G. (2018). *Hubungan antara komunikasi interpersonal atasan dan bawahan terhadap motivasi kerja karyawan* [Skripsi, Universitas Katolik Soegijapranata Semarang].
- Satori, D., & Komariah, A. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sitorus, R. M. T. (2020). *Pengaruh komunikasi antarpribadi pimpinan terhadap motivasi kerja*. Scopindo Media Pustaka.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Syahrul, M., & Pambudi, D. (2022). Pengaruh hambatan komunikasi terhadap motivasi dan loyalitas kerja karyawan di perusahaan pembiayaan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2), 122–134.

- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Wahyuni, R. (2023). Pengaruh komunikasi interpersonal pada kinerja organisasi: Sebuah meta-analisis. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 7(2). <https://doi.org/10.31539/alignment.v7i2.10066>
- Yuliana, R., & Rahadi, D. R. (2021). Komunikasi interpersonal dalam meningkatkan motivasi karyawan di masa pandemi Covid-19. President University, Cikarang.