

Evaluasi Komunikasi Organisasi pada MaxOne Hotel Jimbaran

Ni Komang Saharsa Anantari¹, A.A. Ngr. Eddy Supriyadinata G.², Melati Budi Srikandi³, Decky Cipta Indraswara⁴

^{1,2,3,4}**Universitas Pendidikan Nasional,
Jl. Bedugul No.39, Sidakarya, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali**

Corresponding author : Saharsaanantari04@gmail.com; eddysupriyadinata@gmail.com
melatibs@gmail.com; ciptaindraswara@gmail.com

Submitted: 27/10/2025 | Review: 12/12/2025 | Accepted: 28/12/2025 | Published:10/01/2026

Website: <https://e-journal.umc.ac.id/index.php/jike/index>

DOI: <https://doi.org/10.32534/jike.v9i1.8255>

Abstract

This study aims to evaluate the effectiveness of organizational communication at MaxOne Hotel Jimbaran using a qualitative approach. The recent management transition has required adjustments to SOPs and more structured internal coordination. Data were collected through in-depth interviews, direct observations, and internal documentation to understand employees' experiences, communication patterns, and the obstacles encountered in the information-sharing process. The data were analyzed using the Miles & Huberman interactive model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that organizational communication is categorized as moderately effective; however, several issues remain, such as inconsistent formal communication, the dominance of informal communication, and pemimpin departemens' suboptimal role in ensuring uniform understanding of SOPs. These results highlight the need to strengthen official communication channels and enhance the communication capacities of department pemimpin departemens.

Keywords: *organizational communication, communication assessment, qualitative research method*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi organisasi di MaxOne Hotel Jimbaran dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Perubahan manajemen yang terjadi menuntut penyesuaian SOP serta koordinasi internal yang lebih terstruktur. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi internal guna memahami pengalaman karyawan, pola komunikasi, serta hambatan yang muncul dalam proses penyampaian informasi. Analisis dilakukan menggunakan model Miles & Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berada pada kategori cukup efektif, namun masih menghadapi kendala berupa ketidakkonsistenan komunikasi formal, dominasi komunikasi informal, serta peran pemimpin yang belum optimal dalam memastikan keseragaman pemahaman SOP. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan saluran komunikasi resmi dan peningkatan kapasitas komunikasi para pemimpin departemen.

Kata Kunci: komunikasi organisasi, evaluasi komunikasi, metode kualitatif

A. Pendahuluan

Pariwisata merupakan salah satu sektor strategis yang mendorong pertumbuhan ekonomi di Bali. Dengan tingginya jumlah kunjungan wisatawan domestik maupun mancanegara, kebutuhan akan layanan akomodasi yang berkualitas semakin meningkat. Dalam konteks ini, industri perhotelan memegang peranan penting sebagai ujung tombak pelayanan wisata, karena kualitas komunikasi internal, koordinasi, dan pelayanan frontliner secara langsung memengaruhi pengalaman tamu (Kyana et al., 2024). MaxOne Hotel Jimbaran sebagai bagian dari industri tersebut menghadapi dinamika operasional yang cukup signifikan, terutama setelah terjadinya perubahan manajemen yang berimplikasi pada pembaruan struktur organisasi, penyesuaian standar operasional prosedur (SOP) (Syahiddin et al., 2024), serta perubahan alur komunikasi internal. Perubahan manajemen sering kali menuntut proses adaptasi yang cepat dan terarah (Sitohang et al., 2024). Pada kasus MaxOne Hotel Jimbaran, karyawan menghadapi berbagai pembaruan kebijakan dan prosedur yang memerlukan pemahaman menyeluruh agar pelaksanaannya berjalan optimal. Namun, proses ini tidak selalu berlangsung mulus. Transisi manajerial sering memunculkan ketidakseragaman informasi, tumpang tindih instruksi, serta perbedaan persepsi antara karyawan tingkat operasional dan pimpinan (Susanti et al., 2024).

Kondisi ini selaras dengan teori sensemaking yang dikemukakan oleh (Weick, 1995), yang menjelaskan bahwa dalam situasi perubahan, anggota organisasi membutuhkan proses komunikasi yang jelas untuk membentuk pemahaman bersama. Tanpa komunikasi yang terarah, karyawan cenderung menafsirkan perubahan berdasarkan pengalaman pribadi atau informasi tidak resmi. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa beberapa karyawan MaxOne Hotel Jimbaran lebih sering memperoleh informasi melalui jalur informal, seperti percakapan antar rekan kerja, dibandingkan melalui saluran resmi yang dikelola manajemen. Ketergantungan pada komunikasi informal dapat mempercepat penyebaran informasi, namun juga berpotensi menimbulkan distorsi makna, ketidaksinkronan pemahaman SOP, hingga kesalahan dalam pelaksanaan tugas (Arya et al., 2024). Ketimpangan penyampaian informasi ini dapat memengaruhi kualitas layanan, koordinasi antar departemen, serta efektivitas operasional hotel secara keseluruhan (Izza & Sawitri, 2025). Melihat kondisi tersebut, evaluasi terhadap komunikasi organisasi menjadi penting untuk mengetahui sejauh mana alur informasi yang berlangsung sudah efektif dalam mendukung operasional hotel (Izza & Sawitri, 2025). Evaluasi ini memungkinkan identifikasi bentuk-bentuk hambatan komunikasi, analisis efektivitas media komunikasi yang digunakan, serta pemahaman mendalam terhadap persepsi karyawan mengenai kejelasan pesan, keterbukaan komunikasi, dan peran pemimpin dalam proses penyampaian informasi (Winanda & Destiwati, 2024).

Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada evaluasi komunikasi organisasi di MaxOne Hotel Jimbaran dengan meninjau aspek penyampaian informasi, kejelasan pesan, efektivitas media komunikasi, serta pengalaman karyawan dalam proses komunikasi sehari-hari. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi komunikasi internal hotel serta menawarkan rekomendasi strategis bagi peningkatan komunikasi di lingkungan kerja.

MAXONE HOTEL BUKIT JIMBARAN BALI GENERAL RESULTS

DECEMBER 2023, MaxOne Hotel Bukit Jimbaran Bali Satisfaction Result:

- **Artists Satisfaction 100% (51 clauses achieve 100% of satisfaction index)**
0 clause did not achieve 80% satisfaction index.
- **HOD Satisfaction 98,04% (50 clauses achieve 80% of satisfaction index)**
1 clause did not achieve 80% satisfaction index.

DECEMBER 2024, MaxOne Hotel Bukit Jimbaran Bali Satisfaction Result:

- **Artists Satisfaction 96,08% (49 clauses achieve 80% of satisfaction index)**
2 clauses did not achieve 80% satisfaction index.
- **HOD Satisfaction 92,16% (47 clauses achieve 80% of satisfaction index)**
4 clauses did not achieve 80% satisfaction index.

Gambar 1. Data Internal Kepuasan Kerja Karyawan
Sumber: Maxone Hotel Jimbaran

Sejalan dengan dinamika tersebut, data kepuasan kerja karyawan tahun 2023–2024 menunjukkan adanya penurunan yang cukup signifikan. Pada tahun 2023, tingkat kepuasan artists mencapai 100% dan HOD sebesar 98,04%. Namun pada tahun 2024, kepuasan artists menurun menjadi 96,08%, sedangkan kepuasan HOD turun hingga 92,16%. Selain itu, semakin banyak klausul yang tidak mencapai standar kepuasan 80%. Penurunan ini mengindikasikan adanya ketidakstabilan persepsi karyawan terhadap proses kerja, yang salah satunya dipengaruhi oleh komunikasi internal. Temuan ini sejalan dengan hasil observasi awal yang menunjukkan bahwa informasi formal tidak selalu diterima secara merata, sementara komunikasi informal menjadi jalur utama penyebaran informasi. Kondisi ini meningkatkan risiko misinformasi dan ketidaksesuaian interpretasi SOP antar karyawan. Penurunan tingkat kepuasan juga menguatkan temuan penelitian bahwa peran pemimpin sebagai penyampai dan penafsir makna perubahan (*sensegiver*) belum optimal, sehingga proses *sensemaking* karyawan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Dengan demikian, integrasi antara temuan lapangan dan data kepuasan kerja menunjukkan bahwa evaluasi komunikasi organisasi di MaxOne Hotel Jimbaran memiliki urgensi yang kuat. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas alur komunikasi, tantangan yang dihadapi, serta aspek-aspek yang perlu ditingkatkan dalam mendukung operasional hotel secara keseluruhan.

Penelitian ini berfokus pada evaluasi komunikasi organisasi dalam konteks pasca-transisi manajemen hotel, yang belum banyak dibahas dalam penelitian komunikasi organisasi di sektor perhotelan lainnya. Berbeda dari studi sebelumnya yang cenderung menilai komunikasi secara umum, penelitian ini mengungkap temuan spesifik mengenai ketidakkonsistenan komunikasi formal antar shift, dominasi komunikasi informal, serta variasi peran pemimpin departemen sebagai *sensegiver* dalam proses penyesuaian SOP baru. Selain itu, penelitian ini menghasilkan kerangka evaluasi komunikasi internal berbasis pengalaman karyawan, yang dapat digunakan sebagai acuan praktis bagi manajemen hotel dalam menilai efektivitas komunikasi pasca perubahan organisasi.

B..Tinjauan Pustaka

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan yang berlangsung secara terstruktur untuk memungkinkan terjadinya koordinasi, kolaborasi, dan pembentukan pemahaman bersama di antara seluruh anggota organisasi. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme yang membentuk budaya kerja, memfasilitasi hubungan antar individu, dan menjaga kelancaran aktivitas operasional. Dalam konteks organisasi modern, komunikasi memainkan peran strategis karena setiap keputusan, kebijakan, dan aktivitas kerja membutuhkan aliran informasi yang jelas, cepat, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut (Weick, 1995), komunikasi merupakan inti dari proses *sensemaking*, yaitu proses ketika individu dalam organisasi berupaya memahami perubahan, situasi, atau masalah yang mereka hadapi. Dalam proses *sensemaking*, karyawan tidak hanya menerima informasi secara pasif, tetapi juga menafsirkan dan membentuk makna berdasarkan pengalaman, interaksi, serta pesan yang mereka terima dari lingkungan kerja. Oleh karena itu, jika komunikasi tidak tersampaikan dengan baik atau tidak konsisten, maka akan muncul berbagai interpretasi yang berbeda, yang pada akhirnya dapat memengaruhi koordinasi kerja dan efektivitas organisasi.

Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif mampu meningkatkan berbagai aspek perilaku dan kinerja karyawan, seperti motivasi, kepuasan kerja, serta tingkat engagement. Komunikasi yang jelas dan terbuka dapat mengurangi ketidakpastian, memberikan kejelasan peran, meningkatkan rasa percaya antar anggota organisasi, dan memperkuat komitmen. ZAZ memiliki peran yang lebih krusial karena sifat pekerjaan yang cepat, dinamis, dan sangat bergantung pada koordinasi lintas departemen. Kualitas layanan hotel bergantung pada seberapa efektif informasi terkait SOP, standar layanan, dan kebutuhan tamu disampaikan kepada seluruh karyawan. Oleh karena itu, evaluasi komunikasi organisasi menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa aliran informasi berjalan optimal dan dapat mendukung produktivitas serta kualitas pelayanan secara menyeluruh.

Evaluasi komunikasi

Evaluasi komunikasi merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk menilai sejauh mana alur komunikasi dalam sebuah organisasi berjalan secara efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup peninjauan terhadap cara pesan disampaikan, kejelasan isi pesan, efektivitas media atau saluran komunikasi yang digunakan, serta berbagai hambatan yang muncul selama proses komunikasi berlangsung. Evaluasi tidak hanya menilai kualitas pesan yang dikirimkan, tetapi juga mengukur bagaimana pesan tersebut diterima, dipahami, direspons, dan diimplementasikan oleh pihak penerima.

Dalam konteks organisasi, evaluasi komunikasi menjadi sangat penting karena keberhasilan berbagai aktivitas kerja sangat bergantung pada kelancaran informasi yang mengalir dari satu unit ke unit lainnya. Komunikasi

yang tidak efektif dapat menyebabkan kesalahan operasional, ketidaksesuaian pemahaman, lambannya pengambilan keputusan, hingga menurunnya moral dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, evaluasi komunikasi berfungsi sebagai alat untuk mendeteksi kelemahan dalam sistem komunikasi, mengidentifikasi titik-titik kritis yang menghambat proses penyampaian pesan, serta memberikan dasar bagi perbaikan strategi komunikasi organisasi ke depannya. Evaluasi juga mencakup analisis terhadap media komunikasi, baik media formal seperti rapat, *briefing*, memo, maupun media digital seperti grup pesan instan dan aplikasi kerja. Setiap media memiliki karakteristik dan kekuatan berbeda, sehingga organisasi perlu memastikan bahwa media yang digunakan selaras dengan kebutuhan komunikasi karyawan. Selain itu, evaluasi membantu mengungkap sejauh mana komunikasi informal memengaruhi persepsi dan perilaku karyawan, serta bagaimana peran pemimpin dalam memfasilitasi alur komunikasi yang terbuka dan kohesif (Istighfarin et al., 2024).

Dengan demikian, evaluasi komunikasi tidak hanya bertujuan untuk menilai apakah informasi telah tersampaikan, tetapi juga memastikan bahwa pesan yang disampaikan benar-benar dipahami, ditafsirkan secara tepat, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses evaluasi yang komprehensif memungkinkan organisasi menerapkan strategi komunikasi yang lebih efektif, responsif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja, terutama pada industri yang dinamis seperti perhotelan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai efektivitas komunikasi organisasi serta pengalaman langsung karyawan dalam proses penyampaian informasi di MaxOne Hotel Jimbaran. Metode kualitatif dianggap relevan karena mampu menggali makna, persepsi, dan hambatan yang tidak dapat dijangkau melalui data numerik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi langsung, serta dokumentasi internal hotel. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, terdiri dari perwakilan manajemen, *pemimpin departemen* departemen, karyawan, dan *daily worker*, untuk memberikan sudut pandang yang beragam. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles & Huberman, meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik (Robiyanto & Prasastiningtyas, 2021).

Hasil dan Pembahasan Penelitian kualitatif ini menghasilkan tiga temuan utama terkait efektivitas komunikasi organisasi di MaxOne Hotel Jimbaran, yaitu: (1) pola komunikasi formal yang belum konsisten, (2) dominasi komunikasi informal sebagai sumber informasi utama, dan (3) peran kepemimpinan yang belum optimal dalam memastikan keseragaman pemahaman SOP. Berikut uraian analisis lengkapnya.

C. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik responden

Karakteristik responden pada penelitian ini, dikategorikan berdasarkan posisi pada

pekerjaan dan periode bekerja. Klasifikasi ini dipilih bertujuan untuk menggambarkan latar belakang responden. Berikut rincian dari karakteristik responden:

Tabel 1 Posisi Pekerjaan Informan

No	Posisi Pekerjaan	Frekuensi
1.	Pemimpin departemen Departement	3
2.	Karyawan/Karyawan	4
3.	Daily worker	3
Total		10

Sumber: Diolah oleh peneliti

Tabel 1 menunjukkan terdapat 3 informan dari *Pemimpin departemen Departement*, 4 dari *Karyawan/Karyawan*, dan 3 dari *Daily Worker*. Komposisi ini memberikan gambaran yang cukup beragam mengenai pengalaman komunikasi di setiap level organisasi. Informan dari level manajerial memberikan perspektif terkait penyusunan dan penyampaian informasi, sedangkan *pemimpin departemen* dan *karyawan* memberikan gambaran mengenai pelaksanaan komunikasi di tingkat operasional. Kehadiran informan dari *daily worker* juga membantu melihat bagaimana distribusi informasi diterima oleh karyawan non-permanen. Dengan demikian, karakteristik informan yang beragam ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas komunikasi organisasi di hotel.

Tabel 2 Periode Bekerja

No	Periode Bekerja	Frekuensi
1.	6 Bulan	3
2.	1 Tahun	1
3.	3 Tahun	2
4.	> 3 Tahun	4
Total		10

Sumber: Diolah oleh peneliti

Tabel 2 menunjukkan bahwa informan memiliki masa kerja yang beragam. Mayoritas telah bekerja selama 1 tahun (1 orang), diikuti oleh informan dengan masa kerja 3 tahun (2 orang) dan lebih dari 3 tahun (4 orang). Sementara itu, hanya 3 informan yang bekerja selama 6 bulan. Variasi masa kerja ini memberikan gambaran yang cukup lengkap mengenai pengalaman komunikasi, baik dari karyawan baru maupun mereka yang sudah lama bekerja, sehingga mendukung analisis penelitian secara lebih menyeluruh.

Penelitian ini menggunakan 10 informan yang dinilai telah memadai karena penelitian ini mengacu pada prinsip data saturation, yang artinya wawancara akan dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak menghasilkan temuan baru. Variasi informan yang terdiri dari pimpinan departemen, karyawan, dan *daily worker* memungkinkan peneliti memperoleh perspektif yang beragam. Selain itu, pemilihan informan dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan posisi kerja dan keterlibatan langsung dalam proses komunikasi organisasi. Informan terdiri dari pimpinan departemen, karyawan, dan *daily worker*, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh perspektif yang beragam dari berbagai level organisasi.

Keberagaman posisi ini penting untuk menangkap perbedaan pengalaman komunikasi antara pihak yang menyampaikan informasi dan pihak yang menerima serta melaksanakan instruksi kerja. Dengan variasi latar belakang tersebut, penelitian ini tidak hanya menggambarkan komunikasi dari sudut pandang manajerial, tetapi juga dari pengalaman operasional sehari-hari karyawan.

Dengan demikian, meskipun jumlah informan relatif terbatas, kedalaman dan kekayaan data tetap terjaga karena fokus penelitian kualitatif tidak terletak pada jumlah responden, melainkan pada kedalaman informasi, relevansi pengalaman, dan konsistensi temuan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas komunikasi organisasi di MaxOne Hotel Jimbaran dalam konteks pasca-transisi manajemen.

Pelaksanaan Komunikasi Formal yang Belum Konsisten

Komunikasi formal merupakan saluran resmi yang menjadi fondasi utama dalam penyampaian informasi di MaxOne Hotel Jimbaran. Saluran ini mencakup berbagai mekanisme seperti rapat koordinasi, briefing harian, penyampaian SOP terbaru, instruksi tertulis melalui grup resmi, serta laporan kerja antar shift. Dalam struktur operasional hotel, komunikasi formal seharusnya berfungsi sebagai acuan utama bagi seluruh karyawan untuk memahami tugas, perubahan kebijakan, dan standar pelayanan. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa meskipun manajemen telah menyediakan saluran komunikasi formal yang cukup lengkap, pelaksanaannya belum berjalan secara konsisten di seluruh departemen dan dalam setiap pergantian shift. Kondisi ini terutama terlihat pada pelaksanaan briefing harian yang menjadi salah satu media komunikasi formal paling penting. Mayoritas informan menyampaikan bahwa briefing cenderung dilakukan hanya pada periode tertentu, seperti shift pagi yang memiliki alokasi waktu lebih longgar. Sebaliknya, shift sore dan malam lebih jarang melaksanakan briefing karena beban operasional yang meningkat, sehingga proses penyampaian informasi tidak merata.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Robiyanto & Prasastiningtyas, 2021) yang menemukan bahwa lemahnya konsistensi komunikasi formal di lingkungan hotel mendorong karyawan untuk mengandalkan komunikasi informal sebagai sumber utama informasi kerja. Selain itu, (Winanda & Destiwati, 2024) juga menegaskan bahwa komunikasi yang tidak terstruktur dapat menghambat koordinasi lintas unit dan menurunkan efektivitas kerja karyawan. Namun, penelitian ini memperluas temuan sebelumnya dengan menempatkan ketidakkonsistenan komunikasi formal dalam konteks pasca-transisi manajemen, di mana perubahan SOP dan struktur kerja memperbesar kebutuhan akan komunikasi formal yang terstandarisasi dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pada fase perubahan organisasi, konsistensi komunikasi formal menjadi faktor krusial dalam menjaga keseragaman pemahaman dan stabilitas operasional. Kutipan wawancara berikut menggambarkan situasi tersebut:

“Briefing pagi berjalan, tetapi shift lain kadang tidak sempat melakukan karena sudah banyak tamu.” (Pemimpin departemen Food & Beverage)

“Kami sering mengetahui informasi dari grup WhatsApp, bukan dari rapat atau briefing resmi.” (Karyawan Engineering).

Ketidakkonsistenan ini berdampak langsung pada keseragaman pemahaman karyawan. Dalam kasus perubahan SOP, beberapa informan menyatakan menerima informasi hanya melalui potongan instruksi atau penjelasan singkat tanpa konteks yang

cukup. Akibatnya, karyawan cenderung menafsirkan sendiri maksud instruksi atau menanyakan ulang kepada rekan kerja yang dianggap lebih memahami. Perbedaan interpretasi semacam ini dapat menimbulkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas, terutama pada proses kerja yang membutuhkan ketelitian, seperti pelayanan tamu atau penanganan administrasi *front office*.

Selain itu, beberapa informan menyebutkan bahwa komunikasi formal terkadang bersifat satu arah. Meskipun informasi sudah disampaikan, tidak semua pemimpin departemen membuka ruang diskusi atau sesi tanya jawab. Karyawan yang ragu sering kali menunda bertanya ataupun mencari tahu melalui jalur informal. Hal ini memperkuat dominasi komunikasi informal dan melemahkan fungsi komunikasi formal sebagai media utama penyampaian informasi. Pola komunikasi formal yang belum konsisten ini menunjukkan perlunya standarisasi pelaksanaan briefing dan penyampaian SOP agar seluruh karyawan mendapatkan informasi yang sama, tepat waktu, dan mudah dipahami. Konsistensi komunikasi formal sangat penting untuk menjaga kualitas layanan hotel, terutama dalam masa transisi manajemen ataupun perubahan kebijakan operasional.

Dominasi Komunikasi Informal sebagai Jalur Informasi Utama

Komunikasi informal menjadi jalur informasi yang paling cepat digunakan oleh karyawan dalam aktivitas operasional sehari-hari. Banyak informan menjelaskan bahwa percakapan langsung dengan rekan kerja lebih mudah dipahami dibandingkan instruksi formal yang terkadang disampaikan secara singkat atau tidak merata antar shift. Karena komunikasi formal tidak selalu dilakukan secara rutin, karyawan sering mencari penjelasan tambahan melalui rekan yang dianggap lebih berpengalaman atau lebih memahami SOP terbaru. Dominasi komunikasi informal mencerminkan lemahnya struktur komunikasi formal, sehingga karyawan mengandalkan interaksi sosial sebagai sarana pembentukan makna. Kondisi ini sejalan dengan pandangan komunikasi organisasi yang menempatkan komunikasi informal sebagai pelengkap, bukan pengganti saluran resmi.

Temuan mengenai dominasi komunikasi informal sejalan dengan penelitian (Robiyanto & Prasastiningtyas, 2021) yang menunjukkan bahwa lemahnya komunikasi formal mendorong karyawan mengandalkan jalur informal sebagai sumber informasi utama. Namun, penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menekankan bahwa kondisi pasca-transisi manajemen memperkuat ketergantungan pada komunikasi informal, terutama ketika briefing tidak dilakukan secara merata antar *shift*. Kutipan informan menunjukkan hal tersebut:

“Kalau ada info baru, biasanya saya dengar dari teman dulu. Setelah itu barulah pemimpin departemen menjelaskan kalau sempat.” (Daily Worker)

“Komunikasi informal lebih cepat. Tapi kadang informasi yang beredar tidak sama.” (Karyawan House Keeping)

“SOP yang baru sudah diumumkan, tapi penyampaiannya berbeda-beda. Untuk shift pagi bisa saya bahas saat briefing, tapi shift sore biasanya hanya mengandalkan informasi tertulis di grup tanpa penjelasan tambahan.” (Pemimpin departemen House Keeping)

Ketergantungan yang terlalu besar pada komunikasi informal juga dapat menimbulkan kesenjangan informasi, terutama bagi karyawan yang jarang berinteraksi

dengan rekan lain karena sifat pekerjaannya atau jadwal kerja yang berbeda. Selain itu, komunikasi informal dapat memunculkan bias, kesalahpahaman, atau penyampaian pesan yang tidak sesuai dengan maksud awal dari manajemen. Hal ini dapat berdampak pada inkonsistensi pelaksanaan tugas serta menurunkan standar pelayanan yang diharapkan hotel. Temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun komunikasi informal memiliki peran penting dalam menjaga kelancaran kerja sehari-hari, organisasi tetap perlu memperkuat komunikasi formal melalui briefing teratur, penyampaian SOP yang jelas, serta penegasan peran pemimpin departemen sebagai sumber informasi utama yang valid. Dengan demikian, komunikasi informal dapat tetap berfungsi sebagai pendukung, bukan sebagai pengganti komunikasi resmi.

Variasi Gaya Komunikasi Pemimpin departemen Mempengaruhi Kualitas Penyampaian Pesan

Dalam struktur organisasi perhotelan, pemimpin departemen memegang peran yang sangat strategis sebagai perantara antara manajemen dan karyawan operasional. Mereka bertugas memastikan bahwa setiap informasi, instruksi kerja, maupun perubahan SOP dapat dipahami dan dilaksanakan dengan benar oleh seluruh anggota tim. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa peran ini belum dijalankan secara konsisten oleh seluruh pemimpin departemen. Terdapat variasi yang cukup signifikan dalam gaya komunikasi mereka, baik dari segi cara penyampaian, tingkat detail informasi yang diberikan, maupun frekuensi penjelasan ulang kepada karyawan. Beberapa pemimpin departemen menunjukkan kemampuan komunikasi yang baik dengan memberikan penjelasan secara rinci, melakukan diskusi singkat setelah *briefing*, dan memastikan karyawan benar-benar memahami perubahan yang terjadi. Mereka tidak hanya membaca instruksi dari manajemen, tetapi juga memberikan contoh penerapan dan menjawab pertanyaan karyawan. Pemimpin departemen seperti ini dipandang sangat membantu dalam menjaga kelancaran operasional, terutama ketika terjadi pembaruan SOP atau perubahan prosedur pelayanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Arya et al., 2024) yang menyatakan bahwa efektivitas komunikasi pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di sektor perhotelan. Selain itu, (Izza & Sawitri, 2025) juga menemukan bahwa peran pimpinan sebagai komunikator sangat menentukan keberhasilan implementasi standar pelayanan, khususnya pada departemen operasional. Namun, berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih menekankan pada hubungan komunikasi pimpinan dan kinerja, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menunjukkan bahwa variasi gaya komunikasi antar pimpinan departemen dapat menciptakan ketimpangan pemahaman antar unit kerja, terutama dalam situasi perubahan kebijakan. Dalam perspektif teori *sensemaking* (Weick, 1995), temuan ini menegaskan bahwa pimpinan berperan sebagai *sensegiver* yang menentukan arah pemaknaan karyawan terhadap perubahan organisasi. Ketika pimpinan tidak menjalankan peran ini secara optimal, karyawan cenderung membangun pemaknaan sendiri melalui komunikasi informal dan pengalaman pribadi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguatkan temuan riset terdahulu, tetapi juga memperluas pemahaman mengenai pentingnya keseragaman gaya komunikasi pimpinan dalam menjaga konsistensi implementasi kebijakan organisasi. Kutipan wawancara berikut memperkuat temuan ini:

“Saya selalu menjelaskan satu per satu SOP baru agar semua staf memahami.”

(Pemimpin departemen Engineering)

“Bos saya hanya bilang ‘cek grup ya, sudah ada SOP baru’. Tidak dijelaskan secara langsung.” (Karyawan Front Office)

Variasi gaya komunikasi ini berdampak pada ketidakseragaman pemahaman antar departemen. Departemen yang memiliki pemimpin departemen komunikatif cenderung bekerja lebih terarah dan terkoordinasi, sementara departemen dengan pemimpin departemen yang kurang komunikatif sering mengalami kebingungan ketika ada perubahan mendadak. Situasi ini semakin terasa pada periode dengan tingkat aktivitas tinggi, di mana staf membutuhkan arahan yang cepat namun tetap jelas agar operasional dapat berjalan tanpa hambatan.

Interpretasi Informasi oleh Karyawan (Sensemaking)

Mengacu pada teori sensemaking Weick (1995), hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan sering kali membentuk pemahaman mereka sendiri atas informasi yang diterima, terutama ketika penjelasan dari pemimpin departemen atau manajemen tidak disampaikan secara lengkap. Dalam kondisi seperti ini, karyawan memasuki proses “pencarian makna” untuk memahami apa yang harus mereka lakukan. Proses tersebut membuat mereka mengandalkan pengalaman kerja sebelumnya, membandingkan situasi baru dengan praktik yang pernah dilakukan, serta memerhatikan bagaimana rekan kerja menafsirkan instruksi yang sama. Interaksi sehari-hari antar karyawan menjadi sumber rujukan penting dalam membentuk pemahaman kolektif, terutama ketika tidak ada arahan formal yang jelas. Proses *sensemaking* ini bersifat retrospektif dan sosial, di mana karyawan menyesuaikan tindakan mereka dengan apa yang dianggap paling masuk akal dalam situasi tertentu. Namun, karena sumber informasi yang digunakan tidak selalu sama, pemaknaan yang terbentuk menjadi beragam. Hal ini menjelaskan mengapa implementasi SOP baru tidak selalu berjalan seragam, meskipun kebijakan yang dikeluarkan bersifat sama. *Sensemaking* yang tidak diarahkan oleh pimpinan sebagai *sensegiver* berpotensi menghasilkan interpretasi yang menyimpang dari tujuan awal organisasi. Kutipan wawancara berikut memperkuat fenomena tersebut:

“Kalau penjelasan tidak lengkap, kami menyesuaikan dengan pengalaman sebelumnya.” (Karyawan Accounting)

“Kami biasanya tanya teman dulu untuk memastikan cara kerja yang benar.” (Daily Worker)

Temuan ini mengindikasikan bahwa *sensemaking* karyawan sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial di tempat kerja, bukan semata-mata oleh instruksi resmi. Komunikasi informal berperan besar dalam mengisi kekosongan informasi, sehingga pemahaman mengenai SOP baru atau alur kerja tidak selalu seragam. Dalam beberapa kasus, karyawan mengembangkan interpretasi yang berbeda berdasarkan penjelasan teman atau kebiasaan departemen masing-masing. Hal ini berpotensi menimbulkan ketidak-konsistenan pelayanan, terutama ketika keputusan operasional dibuat berdasarkan interpretasi pribadi tanpa konfirmasi dari atasan. Kondisi ini menunjukkan perlunya komunikasi formal yang lebih lengkap, terstruktur, dan mudah dipahami agar proses sensemaking karyawan dapat berjalan ke arah yang selaras dengan tujuan organisasi.

Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil temuan. Jumlah informan yang dilibatkan dalam penelitian ini terbatas pada 10 orang, sehingga temuan yang dihasilkan belum sepenuhnya mampu merepresentasikan seluruh variasi perspektif dan pengalaman komunikasi karyawan di MaxOne Hotel Jimbaran. Meskipun pemilihan informan dilakukan secara purposive dan proses pengumpulan data telah mencapai kondisi kejenuhan informasi (*data saturation*), keterbatasan jumlah informan tetap membuka kemungkinan adanya pandangan atau pengalaman lain yang belum terungkap, khususnya dari karyawan dengan latar belakang departemen, posisi, dan masa kerja yang berbeda.

Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan pada satu objek penelitian, yaitu MaxOne Hotel Jimbaran, sehingga hasil yang diperoleh sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, serta dinamika manajemen yang berlaku di hotel tersebut. Kondisi ini menyebabkan temuan penelitian bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke hotel atau organisasi lain yang memiliki karakteristik struktur, sistem kerja, dan pola komunikasi yang berbeda. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai gambaran mendalam mengenai praktik komunikasi organisasi dalam konteks tertentu, khususnya pada masa pasca-transisi manajemen.

D. Kesimpulan

Penelitian kualitatif ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika komunikasi organisasi di MaxOne Hotel Jimbaran, khususnya dalam konteks pasca-transisi manajemen dan pembaruan standar operasional prosedur (SOP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di lingkungan hotel berada pada tingkat cukup efektif, namun belum sepenuhnya optimal dalam mendukung koordinasi kerja dan pembentukan pemahaman bersama di antara karyawan lintas departemen dan shift kerja.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa meskipun manajemen telah menyediakan struktur komunikasi formal melalui briefing harian, rapat departemen, dan penyampaian instruksi tertulis, pelaksanaannya belum berlangsung secara konsisten. Ketidakteraturan briefing antar shift menyebabkan distribusi informasi yang tidak merata, sehingga sebagian karyawan menerima informasi secara parsial dan tanpa konteks yang memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi formal tidak hanya ditentukan oleh keberadaan saluran resmi, tetapi juga oleh konsistensi pelaksanaan dan keterlibatan aktif pimpinan dalam proses penyampaian pesan. Keterbatasan komunikasi formal tersebut mendorong komunikasi informal berkembang sebagai jalur utama penyebaran informasi. Meskipun komunikasi informal membantu karyawan memperoleh informasi secara cepat, dominasi jalur ini meningkatkan risiko perbedaan interpretasi dan ketidaksamaan pemahaman terhadap SOP yang berlaku. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi informal seharusnya berfungsi sebagai pendukung komunikasi formal, bukan sebagai pengganti, terutama dalam organisasi jasa yang menuntut standar pelayanan yang seragam.

Selain itu, penelitian ini menyoroti peran strategis pemimpin departemen sebagai aktor kunci dalam komunikasi organisasi. Variasi gaya komunikasi antar pemimpin departemen terbukti memengaruhi kualitas penyampaian pesan dan tingkat pemahaman karyawan. Pemimpin yang komunikatif dan memberikan penjelasan kontekstual mampu memfasilitasi pemahaman yang lebih seragam, sementara penyampaian informasi yang singkat dan minim klarifikasi cenderung memicu kebingungan di tingkat operasional. Dalam kerangka teori sensemaking, temuan ini menunjukkan bahwa ketika peran pemimpin sebagai *sensegiver* tidak dijalankan secara optimal, karyawan akan membangun makna secara

mandiri melalui pengalaman pribadi dan interaksi sosial, sehingga berpotensi menghasilkan multiinterpretasi dalam implementasi SOP.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat kajian komunikasi organisasi dengan menegaskan pentingnya konsistensi komunikasi formal dan peran pemimpin dalam mengarahkan proses *sensemaking* karyawan, khususnya pada masa perubahan organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen hotel untuk memperkuat standarisasi pelaksanaan *briefing* lintas *shift*, meningkatkan kompetensi komunikasi pemimpin departemen, serta memastikan bahwa komunikasi formal menjadi rujukan utama dalam penyampaian kebijakan dan SOP. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan koordinasi antar departemen, meminimalkan perbedaan interpretasi, dan mendukung kualitas pelayanan hotel secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arya, I. G. G. N. B. D., Sitiari, N. W., & Laksmi, A. A. R. S. (2024). Organizational Communication Analysis on Employee Performance and Job Satisfaction as Intervening Variables in Three-Star Hotels in Tabanan. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi, Dan Keuangan (JAMBAK)*, 3(1), 63–76.
- Istighfarin, A., Istikhomah, F., & Pratama, A. D. (2024). Penggunaan Media Digital dalam Komunikasi Organisasi pada Kepanduan : Peluang dan Tantangan. *Jurnal Penelitian Ilmu Sosial Dan Eksakta*, 4(1), 98–105.
- Izza, N. J. N., & Sawitri, D. K. (2025). Optimalisasi Komunikasi Organisasi Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Kualitas Pelayanan Front Office Department di Oakwood Hotel & Residence. *Jurnal Media Informatika (JUMIN)*, 6(3), 2056–2062.
- Kyana, N. L. G. S. M., Suandari, N. P. K., Hermarani, P. A., Ekawati, N. W., & Giantari, I. (2024). The Role Of Customer Satisfication Mediates The Influence Of Tourist Experience And Destination Image On The Revisit Intention (Study At Kertalangu Village). *Jurnal Kepariwisata*, 23(1), 1–11. <https://doi.org/10.52352/jpar.v23i1.1125>
- Robiyanto, T., & Prasastiningtyas, W. (2021). Pola Komunikasi Organisasi pada Hotel: Studi Kasus Hotel Malaka Bandung. *Jurnal Penelitian Dan Studi Ilmu Komunikasi*, 2(1), 111–118.
- Sitohang, L. L., Winulyo, W. P., Adib, M., Fitriani, A. N., Martin, S., & Zulfah, Z. (2024). The Role of The Local Government in Supporting Sustainable Tourism (A Case Study in Ubud, Gianyar Regency, Bali). *Jurnal Kepariwisata*, 23(2), 1–13. <https://doi.org/10.52352/jpar.v23i2.1390>
- Susanti, P. H., Rahmawati, Febianti, & Amelia, R. (2024). *Strategi Inovatif Dalam Mengembangkan wisata Minat Khusus Di Bali: Menemukan Keunikan Baru Di Pulau Dewata*. 19(1978), 4233–4244.
- Syahiddin, M., Haryanto, & Wibowo, P. A. (2024). Evaluasi Penduduk Angkatan Kerja, Produk Domestik Bruto, Pertumbuhan Pariwisata, Dan Pengembangan Ekonomi Kreatif Terhadap Kinerja Perekonomian Di Provinsi Bali. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 879–907.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. In *Administrative Science Quarterly*

(Vol. 43, Issue 1). <https://doi.org/10.2307/2393603>
Winanda, K., & Destiwati, R. (2024). Peran Komunikasi Horizontal dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rocky Plaza Hotel Padang. *Indonesian Journal Of Humanities and Social Sciences*, 5(4), 2073–2086.