

Jurnal Pewarta Indonesia

Volume 7 No 2 – 2025, page 131-144
Available online at <http://pewarta.org>

Efektivitas Saluran Komunikasi Vertikal dan Horizontal pada Lembaga Filantropi Islam di PPPA Daarul Qur'an

Ulva Lathifah

Universitas Budi Luhur

Jl. Ciledug Raya, Petukangan Utara, Jakarta 12260 – Indonesia

Email korespondensi: 2471600086@student.budiluhur.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.25008/jpi.v7i2.221>

Submitted: July 19, 2025; Revised: July 31, 2025; Published: October 10, 2025

Abstract

Effective internal communication is an essential factor in maintaining organizational performance, particularly within the socio-religious sector. This study adopts a qualitative descriptive approach, utilizing in-depth interviews, direct observations, and document analysis conducted at a nationally recognized Islamic philanthropic institution, Laznas PPPA Daarul Qur'an. The primary objective of this research is to evaluate the effectiveness of vertical and horizontal communication channels within the organizational context. The findings reveal that vertical communication—between leadership and subordinates—tends to be formal and adheres to the organizational hierarchy yet often falls short in responding swiftly to dynamic changes in the field. In contrast, horizontal communication—among employees or departments—is more flexible and adaptive, though it carries the risk of information overlap if not supported by a well-coordinated system. These insights underscore the need for developing effective two-way communication systems and integrating information technology to facilitate smoother information flow within the organization.

Keywords: Organizational Communication, Vertical Communication, Horizontal Communication, Communication System, Channel of Communication

Abstrak - Komunikasi internal yang optimal merupakan faktor esensial dalam mempertahankan kinerja organisasi, khususnya di sektor sosial keagamaan. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi langsung, serta analisis dokumen pada salah satu lembaga filantropi Islam yang memiliki reputasi nasional Laznas PPPA Daarul Qur'an. Tujuan kajian ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas saluran komunikasi vertikal dan horizontal dalam konteks lembaga filantropi Islam. Hasil kajian mengungkapkan bahwa komunikasi vertikal—antara pimpinan dan bawahan—bersifat formal dan mengikuti struktur organisasi, namun sering kali belum mampu merespons perubahan yang terjadi di lapangan secara cepat. Sebaliknya, komunikasi horizontal antarpegawai atau antarbagian menunjukkan karakteristik yang lebih fleksibel dan adaptif, meskipun berisiko memunculkan tumpang tindih informasi jika tidak ditata dengan sistem koordinasi yang baik. Temuan tersebut menekankan pentingnya pengembangan sistem komunikasi dua arah yang efektif, serta integrasi teknologi informasi guna memperlancar arus komunikasi dalam organisasi.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi, Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horizontal, Sistem Komunikasi, Saluran Komunikasi

Pendahuluan

Komunikasi adalah kebutuhan dasar bagi setiap individu atau kelompok. Secara umum, komunikasi dapat dipahami sebagai proses menyampaikan pesan atau informasi dari satu individu atau kelompok kepada individu atau kelompok lainnya. Komunikasi melibatkan aktivitas pengiriman dan penerimaan informasi antara satu pihak dengan pihak lain. Menurut Komunikasi merupakan suatu proses dua arah yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi serta pemahaman atau bahkan kesalahpahaman di antara para pihak yang terlibat (Gunawan, 2020).

Urgensi komunikasi dalam sebuah organisasi menjadi sebuah keniscayaan. Tanpa komunikasi yang efektif, koordinasi antar bagian sulit tercapai, tujuan bersama tidak tersampaikan dengan jelas, dan potensi konflik meningkat akibat kesalahpahaman. Komunikasi berperan sebagai penghubung antar individu maupun antar divisi, hal ini memungkinkan informasi mengalir secara lancar dan setiap anggota organisasi memahami perannya masing-masing.

Selain itu, komunikasi juga menjadi fondasi dalam pengambilan sebuah keputusan, penyampaian kebijakan, dan pemberian umpan balik. Dalam konteks internal di sebuah organisasi, komunikasi membantu membangun budaya organisasi yang positif, meningkatkan motivasi kerja, dan mempererat hubungan antar karyawan. Sementara dalam konteks eksternal, komunikasi menjadi alat utama dalam membangun citra dan menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan (Buwono, 2021). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sekadar proses penyampaian pesan, tetapi juga strategi penting untuk mencapai efisiensi, produktivitas, dan keberhasilan sebuah organisasi secara keseluruhan.

Para pakar, termasuk Van Riel dan Fombrun, menyebut komunikasi internal sebagai elemen kunci dalam membangun identitas organisasi yang kuat. Identitas

yang solid ini berperan dalam menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) di antara seluruh anggota internal organisasi. Komunikasi internal juga berkontribusi besar dalam menyelesaikan konflik yang tak dapat dihindari dalam suatu organisasi. Dengan komunikasi yang terjalin baik, potensi kesalahpahaman dapat lebih cepat diidentifikasi dan diselesaikan secara efektif (Fajar, 2023).

Kerangka Teori

Komunikasi yang efektif merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif di dalam suatu organisasi. Salah satu aspek krusial dari komunikasi ini adalah interaksi antara pimpinan dan karyawan, yang sangat memengaruhi terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Namun, dalam praktiknya, sering terjadi ketidakharmonisan komunikasi antara kedua pihak, yang tidak jarang berujung pada aksi protes atau demonstrasi dari karyawan (Astuti et al., 2023).

Aksi unjuk rasa tersebut tidak hanya mencerminkan tuntutan atas isu-isu seperti kenaikan upah atau penghapusan sistem *outsourcing*, tetapi juga merupakan sinyal perlunya perbaikan dalam sistem komunikasi antara manajemen dan karyawan. Sulandjari, Praptono, dan Hasiholan (2022) menegaskan bahwa di tengah era globalisasi dan meningkatnya persaingan bisnis, efektivitas komunikasi vertikal menjadi salah satu penentu utama keberhasilan organisasi. Komunikasi vertikal mencakup pertukaran informasi antara level manajerial yang berbeda, baik dari atasan ke bawahan (*top-down*) maupun dari bawahan ke atasan (*bottom-up*) (Fajar, 2023).

Dalam konteks sebuah organisasi, selain komunikasi vertikal komunikasi horizontal juga memainkan peran penting demi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Komunikasi horizontal merujuk pada proses komunikasi yang berlangsung antara pihak-pihak dalam organisasi yang memiliki

kedudukan yang setara atau sejajar. (Effendy (2013) juga menjelaskan bahwa komunikasi horizontal adalah bentuk komunikasi mendatar, misalnya antara sesama staf atau antar karyawan dalam satu tingkat jabatan. Jenis komunikasi ini berperan penting dalam mendukung pertukaran informasi antar karyawan, yang pada gilirannya membantu mereka bekerja sama secara lebih efektif. Selain itu, komunikasi horizontal juga berfungsi sebagai jalur komunikasi formal yang digunakan untuk menyelesaikan masalah atau konflik yang mungkin timbul antar rekan kerja (Harmen et al., 2024).

Keberlangsungan proses-proses komunikasi vertikal dan horizontal memerlukan sebuah saluran ataupun media yang mampu menjembatani pertukaran informasi secara efektif. Tanpa adanya saluran komunikasi yang tepat, pesan yang disampaikan berisiko mengalami distorsi, keterlambatan, atau bahkan tidak tersampaikan sama sekali. Saluran komunikasi ini bisa bersifat formal maupun informal, serta menggunakan berbagai bentuk media, baik lisan, tulisan, visual, maupun digital.

Dalam komunikasi vertikal, seperti antara atasan dan bawahan, saluran komunikasi resmi seperti laporan tertulis, rapat, email, dan sistem manajemen informasi menjadi sangat penting untuk menjaga kejelasan instruksi dan umpan balik. Sementara itu, dalam komunikasi horizontal, media seperti diskusi kelompok, pesan instan digital, platform kolaboratif, atau komunikasi tatap muka sering digunakan untuk mempercepat koordinasi antar rekan kerja.

Pemilihan media yang sesuai perlu disesuaikan dengan konteks, urgensi pesan, serta budaya organisasi agar komunikasi berjalan lancar dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Maka dari itu, pengelolaan saluran komunikasi menjadi bagian penting dalam menciptakan sistem komunikasi organisasi yang efisien dan produktif.

Curtis dan rekan-rekan menjelaskan bahwa saluran komunikasi merupakan

media yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Umumnya, komunikasi tidak hanya menggunakan satu media, melainkan kombinasi dari beberapa media. Dalam kehidupan sehari-hari, seseorang biasanya menggabungkan unsur vokal (melalui pendengaran) dan visual (melalui penglihatan) dalam berkomunikasi. Selain itu, indera peraba (sentuhan), penciuman, dan bahkan sistem saraf yang berkaitan dengan perasaan juga dapat berperan sebagai saluran penyampai pesan.

Dalam (Wahyuningrum, 2018) Saluran Komunikasi Internal terdiri atas tiga jenis utama, yaitu:

(1) Saluran Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*). Jenis komunikasi ini berlangsung dari atasan ke bawahan dan bertujuan untuk memberikan motivasi serta meningkatkan efisiensi kerja karyawan. Contoh informasinya meliputi fasilitas seperti jaminan kesehatan, asuransi, dan kesempatan promosi. Sujak menjelaskan bahwa pemimpin menyampaikan pesan melalui saluran ke bawah kepada staf di level yang lebih rendah. Komunikasi ke bawah bisa dilakukan secara lisan maupun tertulis. Contoh media tertulis: memo, manual kerja, majalah internal, buletin, dan surat kabar perusahaan. Adapun media lisan bisa berupa pengarahan langsung, diskusi, konferensi, atau melalui telepon. Secara lebih spesifik, bentuk komunikasi ke bawah dapat mencakup: rantai komando (*chain of command*), plakat dan papan pengumuman, majalah ilmiah internal, surat kepada karyawan, buku panduan karyawan, kotak informasi, sistem pengeras suara, slip gaji dan laporan tahunan;

(2) Saluran Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*). Komunikasi ini bergerak dari bawahan ke atasan, biasanya bersifat rutin, seperti laporan kemajuan kerja. Aliran informasi ini membantu proses pengawasan, karena atasan memperoleh umpan balik langsung dari pelaksanaan kerja. Contoh komunikasi ke atas antara lain: laporan hasil kerja (*output*), penyampaian permasalahan karyawan, survei kepuasan atau sikap, sistem

manajemen berbasis tujuan (*management by objective/MBO*), Proses penyampaian keluhan. Bentuk-bentuk komunikasi ke atas bisa berupa: pertemuan langsung, prosedur pengaduan atau keluhan, daftar pertanyaan tentang semangat kerja, surat usulan dan saran, kebijakan pintu terbuka (*open-door policy*), informasi dari "mata-mata" atau perwakilan karyawan;

(3) Saluran Komunikasi Horizontal (*Lateral Communication*). Komunikasi ini terjadi di antara pegawai atau unit kerja yang sejajar dalam struktur organisasi. Tujuannya bisa berupa pertukaran ide, kerja sama dalam proyek, atau koordinasi untuk pertemuan. Manajer sering menggunakan saluran ini untuk memperlancar komunikasi antar bagian. Saluran ini bisa berbentuk komunikasi formal maupun informal, dan biasanya digunakan dalam koordinasi antardepartemen, penyebaran informasi, pemecahan masalah bersama. Intinya, komunikasi horizontal melibatkan semua bentuk pertukaran informasi yang berlangsung secara sejajar dalam suatu organisasi.

Komunikasi merupakan elemen penting dalam menjalankan fungsi organisasi secara efektif. Dalam konteks organisasi nirlaba seperti lembaga filantropi Islam, komunikasi yang efisien dan tepat sasaran menjadi kunci keberhasilan dalam menjalankan program sosial, penyaluran dana zakat, infak, dan sedekah, serta menjaga hubungan baik antarpegawai. Komunikasi organisasi dapat berlangsung secara vertikal (atasan kepada bawahan dan sebaliknya) maupun horizontal (antarpegawai pada level yang sama), yang

masing-masing memiliki karakteristik, tujuan, dan tantangannya sendiri.

Seiring berkembangnya teknologi dan dinamika kerja yang lebih cepat, berbagai saluran komunikasi kini digunakan dalam organisasi, mulai dari memo internal, diskusi langsung (rapat atau tatap muka), hingga aplikasi pesan instan seperti *WhatsApp*. Namun, tidak semua saluran tersebut efektif dalam menyampaikan informasi, membangun pemahaman bersama, atau menyelesaikan tugas. Perbedaan persepsi, hambatan teknis, dan konteks nilai-nilai Islam yang melekat pada lembaga filantropi juga menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas komunikasi (Mukhyiddin & Musyafa', 2021).

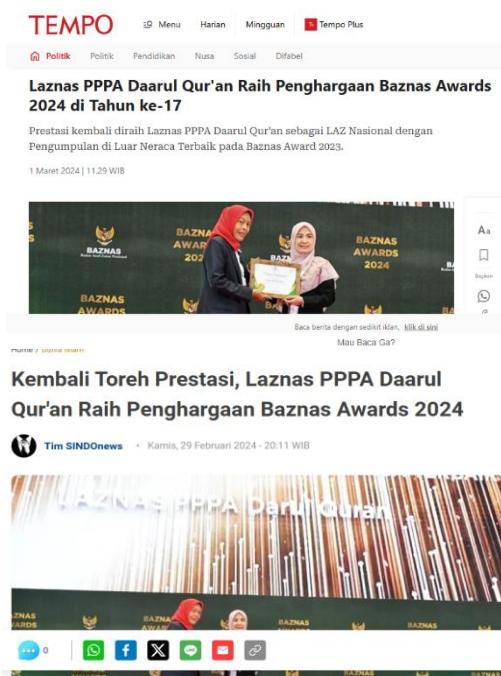
Penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak membahas komunikasi organisasi di sektor korporat atau pemerintahan. Masih terbatas kajian yang secara spesifik mengeksplorasi bagaimana komunikasi vertikal dan horizontal berlangsung di lembaga filantropi Islam. Lembaga Amil Zakat Nasional Pengelolaan Pemberdayaan Al-Qur'an (Laznas PPPA) Daarul Quran dipilih karena merupakan salah satu Lembaga filantropi Islam yang memiliki struktur organisasi yang kompleks dan jaringan kerja yang luas, baik di tingkat pusat maupun daerah. Sebagai Lembaga yang berlandaskan nilai-nilai keislaman, PPPA Daarul Quran tidak hanya mengelola dana zakat, infak, dan sedekah, tetapi juga menjalankan berbagai program kemanusiaan dan pemberdayaan umat yang membutuhkan koordinasi intensif antardivisi dan antarwilayah.



Gambar 1. Website Laznas PPPA Daarul Qur'an www.pppa.id

Keberhasilan program-program tersebut sangat bergantung pada efektivitas komunikasi internal, baik vertikal antara pimpinan dan staf, maupun horizontal antar sesama rekan kerja. Selain itu, lembaga ini dikenal memiliki budaya organisasi yang kuat dan berbasis nilai-nilai religius,

sehingga menjadi konteks yang menarik untuk diteliti dalam memahami bagaimana komunikasi diformulasikan, dimaknai, dan dijalankan dalam kerangka nilai-nilai Islam untuk kemudian dijadikan salah satu bekal sebagai keberhasilan dan kekuatan branding lembaga.



Gambar 2. Penerimaan Penghargaan Laznas PPPA Daarul Qur'an
Sumber: tempo.co.id & sindonews.com

Melalui studi ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika komunikasi internal di lingkungan lembaga filantropi Islam, serta tantangan dan strategi yang diterapkan dalam menjaga kelancaran arus informasi dan hubungan kerja yang harmonis antar

seluruh elemen organisasi. Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana efektivitas saluran komunikasi vertikal dan horizontal dalam lembaga filantropi Islam?

Penelitian ini bertumpu pada teori komunikasi organisasi yang menjelaskan

bagaimana proses pertukaran informasi berlangsung dalam suatu struktur organisasi. Menurut Pace dan Faukes (2018), komunikasi organisasi mencakup seluruh bentuk komunikasi formal dan informal yang terjadi antarindividu maupun antardivisi dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang efektif menjadi kunci penting dalam menciptakan koordinasi kerja yang sinergis, penyelesaian masalah, serta membangun hubungan kerja yang sehat (Etikariena & Kalimashada, 2021). Dalam konteks lembaga filantropi Islam, komunikasi internal tidak hanya berfungsi menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai wadah pembentukan budaya kerja yang berbasis nilai-nilai religius seperti amanah, kejujuran, dan keikhlasan.

Dalam struktur organisasi modern, komunikasi internal dibagi ke dalam dua kategori utama, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal mencakup pertukaran informasi antar level dalam hierarki organisasi, baik dari atas ke bawah (*top-down*) maupun dari bawah ke atas (*bottom-up*). Komunikasi *top-down* biasanya berupa penyampaian instruksi kerja, kebijakan lembaga, dan motivasi dari pimpinan kepada staf. Sebaliknya, komunikasi *bottom-up* memberikan ruang bagi bawahan untuk menyampaikan pendapat, aspirasi, maupun keluhan kepada atasan.

Kamal (2021) menyatakan bahwa keberhasilan komunikasi vertikal sangat bergantung pada sejauh mana pesan dapat disampaikan secara jelas dan diterima dengan baik oleh pihak yang dituju. Hal ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2019), yang menegaskan bahwa komunikasi vertikal yang terlalu birokratis dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan adaptasi organisasi terhadap perubahan (Jubaedah, Rahmawati, Faizal, & Rahman, 2020).

Di sisi lain, komunikasi horizontal mengacu pada pertukaran informasi antarindividu atau unit kerja yang memiliki posisi sejajar dalam struktur organisasi. Menurut Kreps (1990) dan Effendy (2013),

komunikasi horizontal sangat penting untuk mendukung kerja sama tim, koordinasi antarbagian, dan efisiensi dalam penyelesaian tugas.

Untuk memahami efektivitas media yang digunakan dalam komunikasi organisasi, penelitian ini juga mengacu pada *Media Richness Theory* yang dikembangkan oleh Daft dan Lengel. Teori ini menjelaskan bahwa setiap media komunikasi memiliki tingkat kekayaan informasi yang berbeda. Media yang kaya, seperti rapat tatap muka, memungkinkan ekspresi verbal dan nonverbal serta umpan balik langsung, sehingga dinilai lebih efektif dalam menyampaikan pesan yang kompleks. Sebaliknya, media seperti pesan singkat, email atau memo lebih cocok digunakan untuk pesan yang bersifat rutin dan tidak ambigu.

Penelitian ini akan menjelaskan tentang peran komunikasi internal dalam pembentukan identitas organisasi. Van Riel dan Fombrun menekankan bahwa komunikasi internal yang baik tidak hanya memperlancar pertukaran informasi, tetapi juga membangun *sense of belonging* dan kesadaran kolektif di antara anggota organisasi. Hal ini menjadi penting dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti Laznas PPPA Daarul Qur'an, di mana komunikasi tidak terlepas dari dimensi spiritual, misi dakwah, serta tanggung jawab sosial terhadap umat. Oleh karena itu, efektivitas komunikasi dalam lembaga ini tidak hanya diukur dari sisi fungsional, tetapi juga dari kemampuannya dalam memperkuat nilai, semangat kerja, dan integritas lembaga secara menyeluruh.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, sebagaimana dikembangkan oleh Robert K. Yin. Studi kasus dipilih karena memungkinkan eksplorasi yang mendalam dan menyeluruh terhadap dinamika komunikasi internal dalam konteks nyata sebuah lembaga filantropi Islam, yang memiliki struktur organisasi kompleks dan nilai-nilai religius yang kuat.

Pendekatan ini juga sejalan dengan pandangan John W. Creswell (2021), yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan memahami makna suatu fenomena dari perspektif partisipan dalam konteks sosial dan kultural tertentu. Oleh karena itu, pendekatan ini dinilai relevan untuk menggambarkan efektivitas saluran komunikasi internal, baik vertikal maupun horizontal, dalam struktur organisasi Laznas PPPA Daarul Qur'an.

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik dan efektivitas komunikasi vertikal yang mencakup aliran *top-down* (dari atasan ke bawah) dan *bottom-up* (dari bawah ke atas) serta komunikasi horizontal antarunit kerja di dalam organisasi. Penelitian ini juga mempertimbangkan pengaruh nilai-nilai Islam dalam membentuk pola dan gaya komunikasi internal.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu: Pertama, wawancara mendalam dilakukan terhadap empat informan kunci yang dipilih secara purposif. Para informan terdiri dari individu yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses komunikasi internal organisasi. Teknik ini bertujuan menggali persepsi, pemaknaan, serta pengalaman mereka dalam menggunakan berbagai saluran komunikasi, baik vertikal maupun horizontal, dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Kedua, peneliti menerapkan metode observasi partisipatif dengan terlibat secara langsung dalam berbagai aktivitas internal lembaga, seperti rapat rutin, percakapan dalam grup *WhatsApp*, serta kegiatan informal lainnya. Observasi ini memungkinkan peneliti untuk menyaksikan dan mencatat pola komunikasi yang terjadi secara alami, baik secara verbal maupun non-verbal, serta melihat dinamika interaksi antarindividu dan antardivisi.

Ketiga, pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yakni dengan menghimpun dan menganalisis berbagai dokumen internal organisasi. Dokumen

yang dikaji mencakup memo internal, surat edaran, struktur organisasi, serta tangkapan layar percakapan digital di platform komunikasi internal, sejauh diizinkan oleh pihak lembaga. Analisis terhadap dokumen-dokumen ini memberikan konteks tambahan untuk memahami struktur formal komunikasi serta frekuensi dan arah aliran informasi dalam organisasi.

Dengan triangulasi ketiga metode tersebut, diharapkan penelitian ini mampu menyajikan gambaran yang utuh dan akurat mengenai efektivitas saluran komunikasi vertikal dan horizontal dalam konteks lembaga filantropi Islam. Triangulasi adalah pendekatan analisis data yang menggabungkan berbagai sumber, metode, dan perspektif untuk memperkuat validitas hasil penelitian. Pendekatan ini menguji informasi melalui metode, peneliti, populasi, dan teori yang berbeda guna mengurangi bias dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti. Triangulasi juga berguna saat diperlukan respons cepat atau saat pengumpulan data baru tidak memungkinkan, dengan tujuan memperdalam pemahaman, bukan mencari kebenaran Tunggal (Susanto, Risnita, & Jailani, 2023).

Triangulasi merupakan kombinasi berbagai metode untuk mengkaji suatu fenomena dari beragam sudut pandang (Susanto et al., 2023). Selain sebagai teknik analisis dan validasi data kualitatif, triangulasi juga mencakup pendekatan gabungan antara metode kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini bertujuan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan kebenaran yang lebih kuat dengan melihat fenomena dari berbagai perspektif (Yolanda, Ummah, Hamado, Aza, & Astuti, 2024).

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Mengembangkan model analisis data kualitatif yang bersifat interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sejak pengumpulan data hingga penarikan Kesimpulan (Asipi, Rosalina, & Nopiyadi,

2022).

Model ini terdiri dari tiga tahap utama yang berlangsung secara siklus dan saling berkaitan. Pertama, reduksi data dilakukan dengan menyaring, memilih, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dari subjek penelitian yaitu Laznas PPPA Daarul Qur'an. Proses ini bertujuan untuk memfokuskan perhatian pada informasi yang relevan dengan permasalahan penelitian. Kedua, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, atau bagan yang memudahkan peneliti dalam mengorganisasi informasi dan menemukan pola atau hubungan antar elemen data. Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan tahap akhir di mana peneliti menafsirkan makna temuan yang telah disusun dan memastikan kebenarannya melalui proses refleksi dan pembandingan secara terus-menerus. Verifikasi dilakukan agar kesimpulan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kondisi empiris yang terjadi di lapangan (Asipi et al., 2022)

Hasil dan Pembahasan

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan makna antarindividu dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama. Menurut Pace dan Faules, komunikasi organisasi mencakup semua bentuk komunikasi yang terjadi dalam struktur organisasi formal dan informal. Komunikasi yang efektif dapat menciptakan koordinasi, efisiensi, serta membangun hubungan kerja yang sehat di antara individu dalam organisasi.

Dalam sebuah organisasi, apapun bidangnya, komunikasi sangat diperlukan demi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Komunikasi dalam organisasi mencakup dua jenis utama, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi eksternal merupakan interaksi atau pertukaran informasi yang dilakukan dengan pihak-pihak di luar organisasi, seperti masyarakat sekitar, pemerintah, atau pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya.

Sementara itu, komunikasi internal mengacu pada proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi. Komunikasi internal merupakan bentuk interaksi atau pertukaran antara individu dan kelompok di berbagai tingkatan serta bidang keahlian dalam organisasi, yang bertujuan untuk merancang kembali struktur organisasi serta mengoordinasikan aktivitas sehari-hari (Sari, 2023).

Komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua jenis berdasarkan arah alirannya dalam struktur organisasi, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

Komunikasi Vertikal. Komunikasi vertikal terjadi antara atasan dan bawahan dalam hierarki organisasi, dan terbagi menjadi dua arah: (1) Vertikal ke bawah (*Top-Down*). Terjadi ketika manajemen menyampaikan arahan, kebijakan, atau visi organisasi kepada karyawan di level bawah. Contohnya termasuk instruksi kerja, pemberitahuan kebijakan perusahaan, atau penjelasan tujuan organisasi; (2) Vertikal ke atas (*Bottom-Up*). Berlangsung saat karyawan memberikan masukan, menyampaikan masalah, atau memberikan umpan balik kepada atasan. Hal ini membuka peluang partisipasi dalam pengambilan keputusan dan perbaikan organisasi.

Komunikasi vertikal mencakup aliran informasi dari atasan ke bawahan, dari bawahan ke atasan, serta komunikasi di antara unit atau bagian yang berada pada tingkat hierarki yang sejajar (Indainanto & Nasution, 2020).

Komunikasi vertikal yang efektif berperan penting dalam memperlancar operasional organisasi, menyampaikan tujuan secara jelas di seluruh level, serta membangun budaya kerja yang terbuka dan responsif terhadap perubahan (Citra Permatasari, 2022).

Komunikasi Horizontal. Komunikasi horizontal merujuk pada interaksi antara individu atau unit kerja yang memiliki kedudukan sejajar dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mendukung koordinasi antarbagian, pemecahan

masalah, dan pertukaran informasi yang bersifat kolaboratif.

Komunikasi horizontal terjadi antar unit dalam organisasi dengan posisi yang setara. Effendy (2021) menambahkan bahwa komunikasi horizontal berlangsung secara sejajar, seperti antara sesama staf atau antar karyawan. Komunikasi ini mendukung pertukaran informasi, menyelesaikan konflik antarpegawai, dan membantu kelancaran kerja tim.

Komunikasi horizontal tidak hanya bersifat informal, tetapi juga dapat menjadi bagian dari jalur komunikasi formal yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan kerja sama.

Untuk menjaga kelancaran arus informasi dan koordinasi di dalam organisasi, dibutuhkan saluran komunikasi yang efektif dan efisien. Saluran ini menjadi media penting bagi anggota organisasi untuk menyampaikan pesan, menerima arahan, memberi umpan balik, serta membangun hubungan kerja yang sehat. Dalam praktiknya, komunikasi internal tidak hanya dipengaruhi oleh siapa yang berbicara atau isi pesan yang disampaikan, tetapi juga oleh bagaimana dan melalui media apa pesan tersebut disalurkan.

Saluran komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua, yaitu formal dan informal. Saluran formal mencakup memo, email resmi, laporan tertulis, dan rapat. Sementara itu, komunikasi informal terjadi melalui percakapan santai, obrolan di WhatsApp, atau diskusi spontan antarpegawai. Efektivitas saluran komunikasi, menurut Robbins & Judge (2020), dipengaruhi oleh: (1) Kejelasan pesan; (2) Kecepatan penyampaian; (3) Kemampuan menerima umpan balik; (4) Kesesuaian saluran dengan jenis pesan.

Teori *Media Richness Theory* (Handayani & Daulay, 2021) menjelaskan bahwa setiap media komunikasi memiliki tingkat kekayaan informasi yang berbeda. Misalnya, rapat tatap muka dianggap sebagai media paling kaya karena memungkinkan ekspresi verbal, nonverbal, serta umpan balik langsung, dibandingkan memo tertulis yang kurang interaktif.

Efektivitas komunikasi tidak hanya bergantung pada isi pesan, tetapi juga konteks komunikasi, media yang digunakan, dan hubungan antarindividu. Menurut Robbins (2020), indikator efektivitas komunikasi mencakup: (1) Kejelasan dan keterbacaan pesan; (2) Aksesibilitas saluran; (3) Ketepatan waktu; (4) Umpan balik yang memadai.

Dalam konteks lembaga filantropi Islam, komunikasi memiliki karakteristik yang khas karena dilandasi oleh nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, keikhlasan, dan tanggung jawab sosial. Komunikasi tidak hanya berfungsi menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai media menjaga nilai spiritual, membangun kepercayaan, dan memperkuat solidaritas internal. Fikri (2020) menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam memengaruhi gaya komunikasi kepemimpinan dan interaksi antarpegawai dalam organisasi keagamaan.

Pemanfaatan teknologi informasi juga disorot sebagai elemen penting dalam memperlancar komunikasi internal. Ini sesuai dengan Van Riel dan Fombrun (Puspita, Erviana, Daniel, & Purnamasari, 2025) yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang baik tidak hanya membangun identitas organisasi, tetapi juga meningkatkan *sense of belonging* di antara anggota. Teknologi memungkinkan arus informasi *real-time*, mempercepat koordinasi, dan mengurangi risiko miskomunikasi, terutama pada organisasi dengan jangkauan luas dana kebutuhan koordinasi cepat seperti lembaga filantropi.

Laznas PPPA Daarul Qur'an adalah salah satu lembaga filantropi Islam di Indonesia yang bergerak di bidang sosial, dakwah, kemanusiaan dan pendidikan, dengan fokus pada pengembangan tahlidzul Qur'an. Sebagai lembaga yang menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman, PPPA Daarul Qur'an menempatkan komunikasi sebagai pilar strategis dalam mendukung keberlanjutan program, menjalin hubungan harmonis dengan donatur, serta memastikan keterlibatan aktif dari seluruh elemen internal organisasi.

Komunikasi vertikal dan horizontal

juga terjadi di lembaga ini. Komunikasi vertikal ini berlangsung antara pimpinan dan staf dalam struktur organisasi, baik secara *top-down* maupun *bottom-up*. Sesuai pendapat Kamal (2019), komunikasi vertikal melibatkan pertukaran informasi lintas tingkatan hierarki organisasi. Pada lembaga ini, komunikasi vertikal terjadi dalam 2 pola yaitu cenderung formal dan satu arah, khususnya dari atas ke bawah (*top-down*), dalam hal ini biasanya terjadi ketika adanya sosialisasi kebijakan lembaga dan penyampaian nasihat serta motivasi untuk para karyawan.

Biasanya kegiatan ini dilaksanakan setiap pagi sebelum memulai aktifitas kerja, karyawan atau dalam lembaga ini dikenal dengan sebutan SDI (sumber daya insani) berkumpul di Musholla bersama. Kemudian para pimpinan di *top management* akan bergantian memberikan nasihat serta motivasi dan arahan terkait pekerjaan bahkan hal lainnya yang berdampak pada semangat dan produktivitas kinerja

karyawan, kegiatan ini dimulai dengan pembacaan beberapa surat-surat pilihan dalam Al-Qur'an yang diyakini akan menjadi pembuka hari yang baik seperti surat *Al-Waqi'ah*, *Ar-Rahman*, *Yasiin* dan *Al-Mulk*.

Selain itu hasil wawancara dengan Narasumber DK mengatakan bahwa komunikasi dari atasan ke bawahan (*top-down*) di lembaga ini berjalan melalui berbagai saluran seperti internal memo, WhatsApp grup, serta kegiatan rutin seperti pengajian dan motivasi pagi. DK, salah satu manajer divisi, menyebutkan bahwa sosialisasi kebijakan sering disampaikan melalui forum pengajian pagi yang juga berfungsi sebagai media membangun semangat kerja. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi vertikal di PPPA Daarul Qur'an tidak hanya berfungsi menyampaikan informasi, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai keislaman dalam aktivitas kerja sehari-hari.



Gambar 3. Kegiatan motivasi pagi di Laznas PPPA Daarul Qur'an

Adapun pola kedua yaitu pola semi formal, komunikasi yang terjadi biasanya *bottom-up* yakni dari bawahan ke atasan, meskipun tidak memungkiri bisa saja komunikasi ini juga terjadi masih dari level atas ke bawah atau *top-down*. Pola komunikasi ini terjadi biasanya dalam *meeting management*, *meeting* mingguan, bulanan atau *meeting incidental* untuk membahas sebuah *event* lembaga misalnya. Dalam kegiatan *meeting* ini siapapun dibebaskan menyampaikan ide dan aspirasinya, tidak memandang posisi dan jabatannya selama hal itu dianggap tidak merugikan lembaga bahkan bisa menjadi *insight* dan masukan untuk kebaikan lembaga, Direksi sangat *open* dan tidak

kaku menaggapi masukan dari para stafnya. Jadi komunikasi disini bersifat dua arah dan saling memberikan feedback.

Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa komunikasi *top-down* yang terlalu birokratis dapat menjadi penghambat dalam pengambilan keputusan yang cepat. Mintzberg menambahkan bahwa ketergantungan berlebihan pada struktur formal memperlambat respons organisasi terhadap isu aktual. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih partisipatif, dimana komunikasi *bottom-up* memberi ruang bagi kontribusi bawahan dalam pengambilan keputusan. Dan hal ini tidak terjadi pada Laznas PPPA Daarul Qur'an, struktur formal tidak menjadi

hambatan dan lembaga selalu memberikan ruang bebas untuk komunikasi *bottom-up*, sehingga kebijakan dan keputusan yang diberikan oleh lembaga cenderung tidak

memberatkan staf karena sudah ada ruang diskusi sebelum kebijakan diputuskan oleh Direksi.



Gambar 4. Kegiatan Meeting Event Qurban di Laznas PPPA Daarul Qur'an

Saluran komunikasi lainnya yang digunakan dalam komunikasi vertikal di lembaga ini yaitu, internal memo, yang biasanya digunakan untuk memberikan informasi yang bersifat satu arah seperti kebijakan jam kerja atau hari libur yang menjadi otoritas para *top management* atau direksi, selain itu ada *email* yang biasanya digunakan untuk melampirkan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh staf sebagai tugas dari *manager* atau supervisornya.

Adapun komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi antara individu atau unit kerja yang memiliki kedudukan sejajar. Menurut Luthans, komunikasi horizontal memungkinkan pertukaran informasi yang cepat dan mendukung efektivitas kolaborasi antartim. Dalam organisasi filantropi yang berbasis proyek dan kegiatan lapangan, komunikasi horizontal yang terbuka sangat krusial. Dalam konteks lembaga ini, saluran komunikasi yang digunakan untuk mendukung kegiatan komunikasi horizontal adalah media *whatsapp*, *email*, serta obrolan secara langsung. Hal ini membuat proses komunikasi menjadi mudah dan fleksibel karena tidak terikat dengan struktur formal.

Namun, fleksibilitas ini juga memiliki tantangan, seperti tumpang tindih informasi atau miskomunikasi. Hal ini sesuai dengan *Media Richness Theory*, yang menekankan bahwa media komunikasi harus disesuaikan dengan kompleksitas tugas dan tingkat

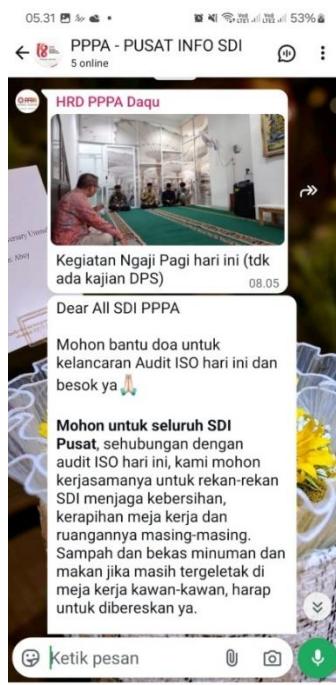
ketidakpastian informasi. Oleh karena itu, komunikasi horizontal yang informal perlu dilengkapi dengan sistem koordinasi dan pencatatan yang baik. Biasanya *manager* setiap divisi juga akan menjadi *gatekeeper* dalam kegiatan komunikasi ini selama ada hubungan dan kaitannya dengan pekerjaan. Namun jika tidak, maka komunikasi mengalir begitu saja sesuai dengan kebutuhan masing-masing staf, misal komunikasi dan interaksi yang terjadi antarteman di divisi atau lintas divisi.

Komunikasi horizontal dalam organisasi ini berlangsung aktif baik intra maupun lintas divisi. Saluran yang dominan digunakan adalah *WhatsApp*, baik dalam bentuk personal maupun grup. tiga Narasumber yaitu DK, RK, dan AH sepakat bahwa *WhatsApp* sangat efektif untuk koordinasi harian karena cepat dan fleksibel. Namun, seperti disampaikan oleh 1 narasumber lainnya yaitu AS menyebut bahwa potensi konflik bisa terjadi akibat miskomunikasi teks atau multitafsir makna, terutama dalam konteks tugas yang kompleks. Karena kata-kata tidak memiliki intonasi.

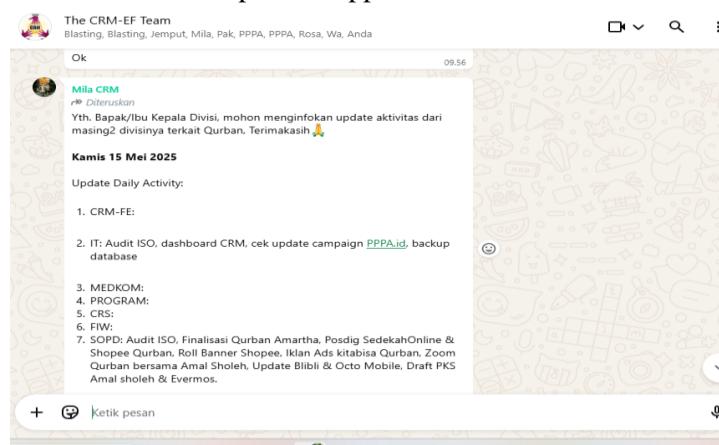
Temuan dari keempat narasumber memperlihatkan bahwa *WhatsApp* adalah saluran komunikasi yang paling banyak digunakan karena kecepatannya dalam menyampaikan pesan, sesuai dengan kebutuhan organisasi yang dinamis. Namun, semua narasumber sepakat bahwa komunikasi tatap muka tetap tidak

tergantikan dalam konteks penyampaian pesan yang membutuhkan kejelasan dan nuansa emosional. Hal ini menegaskan kembali relevansi teori *Media Richness*

dalam menjelaskan preferensi media komunikasi berdasarkan kompleksitas tugas dan pesan.



Gambar 5. Grup Whatsapp Berisi Informasi Lintas Divisi



Gambar 6. Whatsapp Grup Divisi di Laznas PPPA Daarul Qur'an

Dalam praktiknya, komunikasi internal di PPPA Daarul Qur'an tidak hanya bertujuan untuk menyampaikan instruksi atau laporan kerja, tetapi juga untuk memperkuat ruh dakwah dan semangat pelayanan umat. Nilai-nilai seperti keikhlasan dalam bekerja, kejujuran dalam laporan keuangan, serta tanggung jawab sosial kepada masyarakat menjadi bagian yang terintegrasi dalam setiap proses komunikasi. Mengingat lembaga ini adalah

lembaga sosial kemanusiaan dan lembaga amil zakat yang menerima begitu banyak amanah dari para donatur yang harus disalurkan dan didistribusikan dengan jujur dan terbuka serta tepat sasaran.

Nilai-nilai Islam seperti amanah, kejujuran, dan rendah hati menjadi fondasi komunikasi internal di PPPA Daarul Qur'an. Keempat narasumber menegaskan bahwa nilai ini diinternalisasi dalam komunikasi sehari-hari, baik vertikal

maupun horizontal. Narasumber DK menyatakan bahwa prinsip kesabaran dan akhlak baik menjadi pedoman dalam menanti respon dari rekan kerja. Narasumber AS juga menegaskan bahwa nilai-nilai keislaman tidak hanya berlaku secara personal, tetapi juga menjadi standar etika komunikasi di tingkat organisasi.

Temuan ini menguatkan argumen Van Riel & Fombrun bahwa komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai alat pertukaran informasi, tetapi juga sebagai sarana pembentukan identitas organisasi dan *sense of belonging*. Dalam konteks lembaga keislaman seperti PPPA Daarul Qur'an, nilai religius bukan hanya menjadi latar belakang komunikasi, tetapi menjadi konten yang mengarahkan gaya dan strategi komunikasi itu sendiri.

Pemanfaatan teknologi informasi pun menjadi faktor krusial dalam mempercepat distribusi informasi antardivisi, terutama karena organisasi ini memiliki cakupan wilayah kerja yang luas, di tingkat nasional. Lembaga ini memiliki 12 cabang di seluruh Indonesia. Platform digital seperti sistem manajemen informasi donasi, saluran komunikasi tim internal, dan media sosial digunakan untuk menjembatani komunikasi antara kantor pusat, cabang, relawan, serta para penerima manfaat.

Dengan demikian, dalam lembaga filantropi Islam seperti Laznas PPPA Daarul Qur'an, komunikasi menjadi lebih dari sekadar alat pertukaran informasi. Ia adalah wadah yang mengikat antara nilai, misi organisasi, dan keterlibatan spiritual individu di dalamnya. Perpaduan antara komunikasi berbasis nilai dan pemanfaatan teknologi digital menjadikan lembaga ini adaptif terhadap perubahan zaman tanpa kehilangan identitas dasarnya sebagai institusi dakwah dan pelayanan umat.

Kesimpulan

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan pembangunan sistem komunikasi dua arah yang mengintegrasikan komunikasi vertikal dan horizontal. Komunikasi dua arah membuka dialog dan menciptakan umpan

balik konstruktif yang meningkatkan partisipasi dan kecepatan pengambilan keputusan.

Pemanfaatan teknologi informasi juga disorot sebagai elemen penting dalam memperlancar komunikasi internal. Ini sesuai dengan Van Riel dan Fombrun, yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang baik tidak hanya membangun identitas organisasi, tetapi juga meningkatkan *sense of belonging* di antara anggota. Teknologi memungkinkan arus informasi *real-time*, mempercepat koordinasi, dan mengurangi risiko miskomunikasi, terutama pada organisasi dengan jangkauan luas seperti lembaga filantropi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas komunikasi internal tidak hanya soal menyampaikan pesan, tetapi juga tentang membangun struktur dan budaya komunikasi yang terbuka, adaptif, dan kolektif, sesuai nilai dan karakteristik organisasi.

Daftar Pustaka

- Asipi, L. S., Rosalina, U., & Nopiyadi, D. (2022). The Analysis of Reading Habits Using Miles and Huberman Interactive Model to Empower Students' Literacy at IPB Cirebon. *International Journal of Education and Humanities*, 2(3), 117–125. <https://doi.org/10.58557/ijeh.v2i3.98>
- Buwono, H. P. (2021). Diseminasi Informasi Kegiatan Front Pembela Islam melalui Akun Youtube Front TV. *Jurnal Pewarta Indonesia*, 3(1), 32–41. <https://doi.org/10.25008/jpi.v3i1.61>
- Citra Permatasari, N. H. (2022). As-Syirkah : Islamic Economics & Finacial Journal. *As-Syirkah: Islamic Economics & Finacial Journal*, 1(1), 39–56. <https://doi.org/10.56672/assyirkah.v3i2.226>
- Etikariena, A., & Kalimashada, S. B. I. (2021). The Influence of Organizational Communication Climate on Employee Performance at PT Rifan Financindo Head Office Axa

- Tower Unit, Kuningan South Jakarta.
Jurnal Psikologi, 20(1), 22–34.
- Fajar, A. M. (2023). Peran Komunikasi Internal dan Eksternal pada Organisasi Dedi kasi untuk Negeri, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(2), 17–23.
- Gunawan, I. (2020). *Efektifitas Komunikasi Vertikal - Horizontal dan Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik (Studi Asosiatif Perangkat Desa Dan Kelurahan Pada Kecamatan Karau Kuala)*. Thesis, Universitas Islam Kalimantan (UNISKA). *EPrints UNISKA*.
- Handayani, R., & Daulay, A. (2021). Youtube sebagai Media Komunikasi dalam Berdakwah di Tengah Pandemi. *Jurnal Ilmu Dakwah Dan Komunikasi Islam*, 15(1), 123–137.
- Harmen, H., Aprinawati, A., Nasution, A. Z., Dewi Harahap, G. K., Uhur Sidebang, N. L., Sitompul, R., & Rafli Alvaro, M. (2024). Mengatasi Hambatan Komunikasi Horizontal PT.Masterindo Jaya Global Indonesia. *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial Journal*, 3(2), 1016–1024. <https://doi.org/10.56672/syirkah.v3i2.28>
- Indainanto, Y. I., & Nasution, F. A. (2020). Representasi di media sosial sebagai pembentuk identitas budaya populer. *SEMIOTIKA: Jurnal Komunikasi*, 14(1), 5–15
- Mansur, S., Saragih, N., Ritonga, R., & Damayanti, N. (2021). Fake News on Social Media and Adolescent's Cognition. *Jurnal ASPIKOM*, 6(1), 29–41.
- doi:<http://dx.doi.org/10.24329/aspikom.v6i1.827>
- Mukhyiddin, M., & Musyafa', M. (2021). Fundraising Communication Strategy of Islamic Philanthropy Institutions for Increasing National Zakat Revenues. *Jihbiz Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 5(2), 164–172. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v5i2.873>
- Puspita, D., Erviana, I., Daniel, A., & Purnamasari, P. (2025). Peran Komunikasi Pemasaran Krisis Dan Manajemen Reputasi Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen KFC, 12(01), 1563–1566.
- Sari, F. P., & Sari, W. P. (2023). Pengaruh Komunikasi Keluarga terhadap Kecenderungan Adiksi Internet. *Inter Script: Journal of Creative Communication*, 5(2), 40–54.
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>
- Wahyuningrum. (2008). Efektivitas Saluran Komunikasi Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 1–14.
- Yolanda, G., Ummah, T., Hamado, H., Aza, W., & Astuti, D. A. (2024). Studi Kualitatif Kenakalan Remaja, 3(01), 25–38. <https://doi.org/10.56741/bikk.v3i01.484>