

Dinamika dan Hambatan Psikologis Komunikasi Vertikal: Systematic Literature Review

Syafrida Aisya Az Zahra¹, Vanessa Aurellia Yunia Prasetyo², Syifa Atha Wijaya³

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

vanesprasetyo@gmail.com², syifaathaw@gmail.com³

E-mail Korespondensi : syafridaazhr@gmail.com¹

Submitted: 14th March 2026 | **Edited:** 30th May 2026 | **Issued:** 01st June 2026

Cited on: Az Zahra, S. A., Prasetyo, V. A. Y., & Wijaya, S. A. (2026). Dinamika dan Hambatan Psikologis Komunikasi Vertikal: Systematic Literature Review. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 5(1), 1-9.

ABSTRACT

Vertical communication is a critical element within an organization that determines the success of strategy implementation and the achievement of the organization's vision. However, its implementation is often hindered by hierarchical structures and psychological factors that impede performance. This study aims to uncover issues related to vertical communication within organizational environments and their implications for employees and the company. The methodological approach used is a Systematic Literature Review (SLR) in accordance with the PRISMA Scoping Review (PRISMA-ScR) guidelines. A total of 30 articles from national and international scientific journal databases were analyzed using an evaluation matrix. The findings reveal four main dimensions of the problem: psychological/hierarchical barriers (such as reluctance to share ideas), ineffective managerial guidance, misunderstandings in digital channels, and rigid administrative procedures. The impact on employees includes reduced work motivation and job satisfaction, while for the organization, this leads to decreased production efficiency and failure to achieve strategic goals. In conclusion, the success of vertical communication is largely determined by a safe psychological environment created by leaders through a dialogic leadership approach based on trust and openness.

Keywords: Vertical Communication, Organizational Communication, Communication Barriers, Systematic Literature Review, Employee Performance

PENDAHULUAN

Efektivitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas aliran informasi yang berlangsung di dalamnya. Aliran informasi tersebut dikenal sebagai komunikasi. Dalam konteks organisasi, komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan bersama melalui proses penyampaian dan penerimaan pesan antarindividu yang saling berhubungan dalam suatu lingkungan atau situasi tertentu (Hemeto, et al., 2023). Komunikasi yang berjalan dengan baik dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap tujuan organisasi, mengurangi potensi konflik, serta meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, komunikasi yang efektif mampu memperkuat hubungan internal dalam tim, meningkatkan semangat kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Winanda & Destiwati, 2024).

Dalam organisasi, komunikasi umumnya dibedakan menjadi dua bentuk utama, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal merupakan proses penyampaian informasi yang terjadi antara individu yang berada pada tingkat

hierarki berbeda, seperti antara atasan dan bawahan, dengan tujuan memperkuat pemahaman serta pelaksanaan tugas dalam organisasi (Winanda & Destiwati, 2025). Sementara itu, komunikasi horizontal adalah komunikasi yang berlangsung antara individu atau kelompok yang memiliki kedudukan sejajar dalam struktur organisasi, yang berfungsi untuk mendukung koordinasi dan kolaborasi antartim (Candra, et al., 2023).

Dalam praktiknya, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi horizontal memiliki efektivitas yang tinggi dalam mendukung koordinasi serta meningkatkan efektivitas kerja organisasi. Kondisi tersebut memungkinkan proses pengambilan keputusan menjadi lebih partisipatif karena setiap anggota memiliki kesempatan yang sama untuk mengakses informasi dan memberikan solusi yang relevan. Suhairi, et al. (2023) mengemukakan bahwa komunikasi yang terbuka dan berlangsung secara timbal balik dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap keputusan organisasi, meningkatkan motivasi kerja, serta memperbaiki kualitas implementasi keputusan yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Hadi & Ilman (2023) menjelaskan bahwa komunikasi horizontal memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Komunikasi ini berfungsi sebagai sarana manajerial untuk mengoordinasikan berbagai kegiatan serta mengurangi beban kerja manajemen. Komunikasi yang efektif dapat mencegah terjadinya kesalahpahaman, meminimalkan konflik, serta memperjelas tujuan organisasi sehingga kinerja anggota tetap terjaga dan tidak mengalami penurunan.

Selain itu, Hati, et al. (2023) menyatakan bahwa komunikasi horizontal juga memberikan dampak positif terhadap aspek psikologis karyawan, seperti meningkatnya keterbukaan, empati, dan motivasi antar rekan kerja. Kondisi tersebut mampu membangun ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, mengurangi tingkat stres maupun absensi, serta meningkatkan kepuasan dan kenyamanan dalam bekerja. Melalui komunikasi horizontal, proses koordinasi dan pertukaran informasi dapat berlangsung lebih mudah sehingga berbagai kendala yang muncul dapat diidentifikasi lebih cepat dan diselesaikan secara bersama-sama. Sinergi yang terbentuk dari komunikasi yang lancar tersebut juga dapat mendorong kreativitas dan semangat kerja sama karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan.

Meskipun demikian, hingga saat ini sebagian besar penelitian Systematic Literature Review (SLR) mengenai komunikasi organisasi masih berfokus pada komunikasi horizontal antar departemen. Masih terdapat keterbatasan bukti empiris yang menjelaskan secara rinci bagaimana mekanisme umpan balik (feedback) dapat berperan dalam mengurangi distorsi pesan pada struktur birokrasi yang berlapis, terutama dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji berbagai problematika komunikasi yang terjadi dalam lingkungan organisasi, menganalisis dampak problematika komunikasi vertikal terhadap karyawan, serta mengidentifikasi pengaruh yang ditimbulkan oleh problematika komunikasi vertikal terhadap kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Komunikasi vertikal merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi yang berlangsung antara individu atau kelompok yang berada pada tingkat hierarki yang berbeda dalam suatu organisasi. Komunikasi ini dapat berlangsung dari atas ke bawah (downward communication) maupun dari bawah ke atas (upward communication). Menurut Robbins dan Judge (2022), komunikasi vertikal berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, instruksi, evaluasi, serta umpan balik yang diperlukan untuk

mengoordinasikan aktivitas organisasi. Melalui komunikasi vertikal yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan, kebijakan, dan prosedur kerja dipahami secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang tidak berjalan dengan baik dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik, serta penurunan efektivitas kerja (Shockley-Zalabak, 2019).

Dalam perspektif teori komunikasi organisasi, efektivitas komunikasi vertikal dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Teori Leader-Member Exchange (LMX) yang dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) menjelaskan bahwa hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, keterbukaan, dan penghargaan akan menghasilkan pertukaran informasi yang lebih berkualitas. Ketika hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi berjalan positif, karyawan cenderung lebih nyaman menyampaikan ide, masukan, maupun permasalahan yang dihadapi. Sebaliknya, hubungan yang kaku dan terlalu birokratis dapat menciptakan hambatan psikologis yang mengurangi efektivitas komunikasi serta membatasi partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Problematika komunikasi vertikal umumnya muncul akibat adanya hambatan struktural maupun psikologis. Menurut Kreps (2019), organisasi yang memiliki struktur hierarki panjang berpotensi mengalami distorsi informasi karena pesan harus melewati berbagai tingkatan manajemen sebelum diterima oleh penerima akhir. Selain itu, faktor psikologis seperti rasa takut terhadap kritik, rendahnya kepercayaan kepada pimpinan, dan budaya organisasi yang kurang terbuka dapat menyebabkan karyawan enggan menyampaikan informasi secara jujur. Dalam era digital, tantangan tersebut semakin kompleks karena komunikasi sering dilakukan melalui media elektronik yang rentan menimbulkan salah interpretasi akibat minimnya isyarat nonverbal (Arby, 2021).

Dari sisi karyawan, komunikasi vertikal yang tidak efektif dapat memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku kerja. Berdasarkan teori Job Characteristics Model yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1976), umpan balik yang jelas merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi motivasi intrinsik karyawan. Ketika informasi dari pimpinan tidak disampaikan secara jelas atau umpan balik yang diberikan tidak memadai, karyawan akan mengalami ketidakpastian peran, menurunnya kepuasan kerja, serta berkurangnya motivasi untuk mencapai target organisasi. Kondisi tersebut dapat memicu stres kerja, menurunkan komitmen organisasi, dan meningkatkan kecenderungan turnover.

Dampak komunikasi vertikal tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut teori Organizational Effectiveness yang dikemukakan oleh Gibson et al. (2022), keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan sistem internal dalam mengelola aliran informasi. Komunikasi yang terhambat dapat menyebabkan keterlambatan pengambilan keputusan, rendahnya koordinasi antarunit, serta meningkatnya kesalahan operasional. Akibatnya, produktivitas organisasi menurun dan pencapaian tujuan strategis menjadi kurang optimal (Damayanti, et al., 2024). Oleh karena itu, komunikasi vertikal yang efektif menjadi faktor penting dalam mendukung efisiensi operasional dan keberhasilan organisasi.

Hubungan antara problematika komunikasi vertikal, kondisi karyawan, dan kinerja organisasi dapat dijelaskan melalui pendekatan sistem organisasi. Hambatan komunikasi vertikal menyebabkan informasi yang diterima karyawan menjadi tidak lengkap atau tidak akurat, sehingga menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Penurunan kondisi psikologis tersebut kemudian berdampak pada

menurunnya produktivitas individu yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Keyton, 2020). Dengan demikian, komunikasi vertikal tidak hanya berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang menentukan kualitas hubungan kerja, kesejahteraan karyawan, dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

METODE PENELITIAN

Kerangka metodologis dalam kajian ini mengadopsi pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang mengacu pada pedoman PRISMA Scoping Review (PRISMA-ScR). Strategi ini diimplementasikan guna memetakan secara menyeluruh dinamika komunikasi vertikal di lingkungan organisasi, khususnya terkait hambatan, tantangan, serta determinan yang mempengaruhi efektivitas pertukaran informasi antara pimpinan dan bawahan.

Pengumpulan data literatur dilakukan melalui penelusuran terstruktur pada repositori jurnal ilmiah, baik yang berskala nasional maupun internasional. Dalam proses pencarian, kombinasi kata kunci spesifik diterapkan, antara lain "Komunikasi Vertikal", "Komunikasi Organisasi", dan "Hambatan Komunikasi", untuk membatasi cakupan literatur yang relevan.

Validitas data dijaga melalui penerapan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Artikel yang memenuhi syarat inklusi harus merupakan karya orisinal yang terbit di jurnal ilmiah, berfokus pada isu komunikasi vertikal, serta menyajikan metode kualitatif atau kuantitatif yang mengulas efektivitas atau problematika komunikasi organisasi. Sebaliknya, publikasi yang hanya menyoroti komunikasi horizontal tanpa kaitan vertikal atau yang tidak menyertakan data empiris mengenai masalah organisasi akan disisihkan.

Mengikuti alur kerja PRISMA, proses seleksi mencakup tiga tahap utama, yaitu identifikasi, penyaringan, dan penentuan kelayakan. Dari seluruh literatur yang diidentifikasi, sebanyak 30 artikel dinyatakan memenuhi syarat untuk dikaji secara mendalam. Informasi kunci diekstraksi ke dalam matriks review yang memuat identitas penulis, judul penelitian, lokasi studi, metodologi, instrumen, problematika, dampak terhadap karyawan serta dampak kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Karakteristik dari 30 artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa sebagian besar studi dilakukan di Indonesia dengan cakupan sektor yang heterogen, meliputi instansi pemerintah, sektor swasta, dan institusi pendidikan. Variasi metodologi yang ditemukan mencakup pendekatan kuantitatif, seperti analisis regresi linier, path analysis, dan korelasi untuk mengukur dampak komunikasi terhadap efektivitas kerja dan motivasi karyawan. Di sisi lain, pendekatan kualitatif juga diterapkan melalui studi fenomenologi, deskriptif, dan post-positivistic guna menginterpretasikan makna serta pola interaksi sosial dalam organisasi.

HASIL PENELITIAN

Mengikuti protokol Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), tahap identifikasi awal dari basis data Google Scholar (n=307) dan Garuda (n=58) menghasilkan sebanyak 365 catatan literatur. Pasca-pembersihan duplikasi (n=27), penyaringan otomatis sistem (n=36), serta pengeluaran akibat faktor administratif lain (n=14), tersisa 288 artikel untuk skrining judul serta abstrak. Pada fase evaluasi kelayakan, 217 laporan lengkap dinilai menggunakan kriteria inklusi yang ketat. Penyebab eksklusi dominan mencakup tidak adanya abstrak (n=67), ketidaksesuaian fokus studi dengan kriteria inklusi (n=23), dan ketidakbahasannya topik komunikasi

vertikal (n=85). Proses sistematis ini akhirnya menyaring 30 artikel orisinal yang layak untuk sintesis naratif dan analisis mendalam.

Analisis Kendala Komunikasi Vertikal pada Organisasi

Sintesis dari 30 literatur terpilih mengungkap bahwa kendala komunikasi vertikal merupakan isu multidimensi yang tersebar di berbagai sektor, termasuk lembaga publik dan swasta. Hasil identifikasi menunjukkan empat kategori rintangan primer sebagai berikut:

1. Rintangan Psikologis dan Struktur Hierarki (Ditemukan pada 18 artikel): Budaya organisasi yang rigid beserta hierarki konvensional menghasilkan jarak kekuasaan yang luas. Kondisi ini memunculkan sikap enggan, kikuk, maupun gentar pada level bawahan dalam menyampaikan usul atau pengaduan secara jujur kepada atasan. Pola ini secara khusus didokumentasikan dalam penelitian Putri & Wibowo (2025) serta Sandi Putra et al. (2024), yang menekankan minimnya keterbukaan disebabkan faktor psikologis.
2. Ketidakefektifan Penyampaian Instruksi dan Isi Pesan (Disebutkan dalam 15 artikel): Masalah timbul bila arahan atasan bersifat samar, kurang rinci, atau tidak seimbang. Amelia & Noorhan (2022) mengamati ketidakefektifan transmisi instruksi yang menimbulkan keraguan respons dari karyawan.
3. Pemutarbalikan dan Hambatan Semantik (Ditemukan pada 20 artikel): Ini menjadi kendala paling menonjol, di mana isi pesan berubah arti saat melintasi lapisan administratif atau akibat perbedaan pemahaman simbol komunikasi. Pemanfaatan media digital pada komunikasi vertikal kerap memperparah distorsi ini karena hilangnya isyarat nonverbal, sebagaimana dieksplorasi oleh Evelina & Angeline (2014).
4. Kekakuan Prosedur Birokratis (Disebutkan dalam 12 artikel): Protokol berlebihan menghalangi aliran informasi dari bawah ke atas. Penelitian Gracia Rachmi et al. (2018) membenarkan bahwa pola kaku ini sering mengabaikan kebutuhan empati dalam interaksi komunikatif.

Sintesis dari 30 literatur terpilih menunjukkan bahwa kendala komunikasi vertikal merupakan permasalahan multidimensi yang dipengaruhi oleh faktor psikologis, struktural, dan prosedural dalam organisasi. Keempat kategori utama yang ditemukan yaitu rintangan psikologis dan hierarki, ketidakefektifan penyampaian instruksi, hambatan semantik, serta kekakuan prosedur birokratis saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain dalam menghambat kelancaran aliran informasi antara atasan dan bawahan. Kondisi ini tidak hanya menyebabkan distorsi pesan, tetapi juga menciptakan jarak komunikasi yang berdampak pada rendahnya keterbukaan, kesalahpahaman instruksi, serta terhambatnya proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas komunikasi vertikal sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengurangi hambatan struktural dan psikologis melalui peningkatan keterbukaan, penyederhanaan prosedur birokrasi, serta penguatan kualitas hubungan komunikasi antara pimpinan dan karyawan.

Relevansi terhadap Kesejahteraan Psikologis dan Individu Karyawan

Pemeriksaan terhadap 25 artikel terkait mengindikasikan bahwa kendala komunikasi vertikal menimbulkan efek merusak pada kesejahteraan psikis karyawan. Efek-efek tersebut mencakup:

1. Kebingungan dan Ketidakstabilan Emosional: Arahan yang kabur memicu ketidakjelasan tugas serta ketidakpastian atas harapan pimpinan. Hal ini diperkuat

oleh hasil Agus Darmawan et al. (2025) terkait rendahnya keterlibatan akibat kegagalan konversi tujuan organisasi.

2. Penurunan Tingkat Kepuasan dan Semangat Kerja: Kesulitan mengekspresikan usul menimbulkan perasaan tidak dihargai serta ketidakpuasan kerja yang intens. Penelitian Didik Sugeng Widiarto pada CV Kios Cetak (2018) menunjukkan distorsi komunikasi secara langsung memicu perilaku pasif dan konflik laten.
3. Beban Psikologis dan Ketegangan: Karyawan kerap menghadapi porsi tugas melebihi kemampuan akibat pola komunikasi searah, yang mengarah pada kelelahan mental dan tekanan kerja.

Hasil pemeriksaan terhadap 25 artikel menunjukkan bahwa kendala komunikasi vertikal memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Berbagai bentuk hambatan komunikasi, seperti ketidakjelasan instruksi, keterbatasan penyampaian aspirasi, dan pola komunikasi satu arah, berkontribusi pada munculnya kebingungan peran, ketidakstabilan emosional, penurunan kepuasan kerja, serta meningkatnya tekanan psikologis. Kondisi tersebut tidak hanya melemahkan semangat dan motivasi kerja individu, tetapi juga mendorong munculnya perilaku pasif serta konflik laten dalam organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas komunikasi vertikal memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas psikologis karyawan, sehingga perbaikan sistem komunikasi organisasi menjadi kebutuhan utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, partisipatif, dan produktif.

Implikasi terhadap Prestasi Karyawan dan Efisiensi Organisasi

Secara keseluruhan, kendala komunikasi vertikal menimbulkan konsekuensi negatif pada kinerja organisasi. Berdasarkan tinjauan literatur, implikasi yang muncul meliputi:

1. Penurunan Efisiensi dan Output Kerja: Komunikasi cacat menjadi penghalang krusial dalam pencapaian sasaran kerja dan pelaksanaan program. Ardiansyah (2025) mendokumentasikan kemerosotan motivasi kerja serta disiplin yang nyata akibat pendekatan tradisional dan minimnya umpan balik yang membangun.
2. Rintangan terhadap Inovasi dan Fleksibilitas: Organisasi gagal menangkap gagasan kreatif dari tingkat operasional karena saluran komunikasi ke atas yang tersumbat. Situasi ini menyebabkan keterlambatan keputusan strategis serta potensi kegagalan operasional yang kritis.
3. Kemunduran Mutu Layanan Publik: Pada lingkup pemerintahan, seperti yang dianalisis oleh Manggabarani, et al. (2025), rintangan struktural komunikasi vertikal mengakibatkan penurunan semangat, kesetiaan, serta ketidakmampuan menyediakan layanan optimal bagi masyarakat.

Temuan Penelitian

Temuan penelitian menunjukkan bahwa problematika komunikasi vertikal dalam organisasi masih didominasi oleh hambatan psikologis, struktur hierarki yang kaku, distorsi pesan, ketidakefektifan penyampaian instruksi, serta prosedur birokratis yang berlebihan. Hasil ini mengindikasikan bahwa komunikasi vertikal bukan sekadar proses penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kualitas hubungan interpersonal. Dominannya hambatan psikologis dan hierarki organisasi memperlihatkan bahwa masih banyak karyawan yang merasa tidak aman untuk menyampaikan ide, kritik, maupun keluhan kepada pimpinan. Temuan ini sejalan dengan konsep Leader-Member Exchange (LMX) yang menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan

menentukan keterbukaan komunikasi serta efektivitas pertukaran informasi dalam organisasi. Selain itu, tingginya temuan mengenai distorsi pesan dan hambatan semantik menunjukkan bahwa perkembangan teknologi komunikasi belum sepenuhnya mampu mengatasi permasalahan komunikasi vertikal. Penggunaan media digital yang minim unsur nonverbal justru berpotensi menimbulkan salah tafsir, terutama ketika pesan disampaikan secara singkat dan tanpa klarifikasi yang memadai.

Lebih lanjut, hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa problematika komunikasi vertikal memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan kinerja organisasi. Karyawan yang menerima instruksi tidak jelas atau mengalami keterbatasan dalam menyampaikan aspirasi cenderung mengalami kebingungan peran, penurunan motivasi, ketidakpuasan kerja, serta meningkatnya tekanan psikologis. Kondisi tersebut pada akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas individu dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dari perspektif organisasi, hambatan komunikasi vertikal menyebabkan menurunnya efisiensi kerja, terhambatnya inovasi, serta rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat atau pelanggan. Temuan ini mempertegas bahwa komunikasi vertikal yang efektif merupakan faktor strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun iklim komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan berbasis kepercayaan melalui penyediaan saluran umpan balik yang efektif, penyederhanaan prosedur birokrasi, serta penguatan kompetensi komunikasi para pemimpin agar tercipta lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan kinerja karyawan secara optimal.

KESIMPULAN

Kesimpulan ini menjawab tujuan penelitian untuk mengungkap problematika komunikasi vertikal dan dampaknya bagi organisasi tanpa mengulang temuan secara mendetail. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa problematika komunikasi vertikal dalam organisasi merupakan implikasi dari ketidakharmonisan antara persepsi interpersonal, relasi kuasa, dan desain struktural. Integrasi dari 30 literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa efektivitas aliran informasi dari bawah ke atas (*upward communication*) sangat bergantung pada tingkat keamanan psikologis yang diciptakan oleh manajer. Tanpa adanya rasa aman ini, mekanisme formal apa pun yang disediakan organisasi untuk menampung aspirasi karyawan akan tetap menghasilkan informasi yang terdistorsi atau disensor secara mandiri oleh bawahan.

Studi ini menyimpulkan bahwa umpan balik (*feedback*) berfungsi sebagai detak jantung bagi pembelajaran organisasi. Kegagalan organisasi dalam merespons informasi, terutama informasi yang bersifat kritis, secara sistematis akan mematikan motivasi partisipatif karyawan dan menciptakan kebutaan organisasi terhadap realitas lapangan. Secara struktural, semakin panjang rantai birokrasi, semakin besar potensi degradasi substansi pesan. Oleh karena itu, solusi atas hambatan komunikasi vertikal tidak cukup hanya dengan mengadopsi teknologi komunikasi baru, melainkan memerlukan pergeseran paradigma kepemimpinan dari model satu arah yang otoriter menuju model dialogis yang berbasis pada kepercayaan dan transparansi struktural.

Manajemen organisasi perlu mengimplementasikan kebijakan 'Open-Door Policy' dan jadwal rutin *feedback session* untuk meruntuhkan sekat psikologis antara atasan dan bawahan. Selain itu, pelatihan literasi komunikasi digital bagi level manajerial sangat krusial untuk memastikan instruksi kerja tersampaikan secara detail tanpa kehilangan konteks emosional, guna mencegah penurunan produktivitas kolektif.

Lebih lanjut, organisasi wajib mengutamakan program pelatihan kompetensi komunikasi digital khusus bagi tingkatan manajemen. Langkah ini esensial guna menjamin penyampaian arahan tugas melalui saluran digital tetap komprehensif tanpa menghilangkan nuansa afektif, sehingga mampu mengantisipasi degradasi efisiensi kerja bersama yang disebabkan oleh penyimpangan interpretasi pesan. Melalui penguatan dimensi psikis dan instrumental tersebut, institusi dapat membentuk lingkungan komunikasi hierarkis yang lebih kondusif dan terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, R., & Noorhan, E. W. (2022). Pengaruh pelaksanaan manajemen berdasarkan sasaran dan komunikasi vertikal terhadap efektivitas kerja pegawai pada Dinas Perindustrian Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. *SECAD: Jurnal Sekretari dan Administrasi*, 2(1), 1–11.
- Arby, R. R. (2021). Vertical communication on achievement motivation and skills: A study of employee's perspective from a multi-level marketing company in Bandung, Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 15(1), 8–15.
- Ardiansyah, A. (2025). Komunikasi Horizontal dan Kompensasi yang Dimoderasi Disiplin Kerja Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan. *JaManKu: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(01), 20–27.
- Atrianing, A., Mappamiring, & Burhanuddin. (2018). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bontomarannu Kabupaten Gowa. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(1), 67–78.
- Candra, R., Rubino, & Muniruddin. (2023). Model komunikasi organisasi badan kemakmuran masjid dalam meningkatkan pengelolaan masjid di Kota Subulussalam. *PERSPEKTIF*, 12(3), 1063–1074.
- Damayanti, T. A., Panuju, R., Abror, D., Harliantara, & Maella, N. F. S. (2024). Internal communication management: Increasing employee involvement and motivation at PT Laz Coal Mandiri. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 8713–8720.
- Darmawan, A., Prasetyo, H., & Nugroho, A. (2025). Organizational goal communication and employee engagement in digital workplace environments. *Journal of Organizational Studies*, 12(2), 88–102.
- Darmawan, A., Tresnawati, A., & Surachman, A. (2025). Penerapan manajemen komunikasi digital untuk difabel. *OMNICOM: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 11(01), 76–87.
- Evelina, L. W., & Angeline, M. (2014). Hambatan komunikasi dalam organisasi yang menggunakan media digital sebagai sarana komunikasi internal. *Jurnal Komunikasi*, 6(2), 95–108.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2022). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hadi, M. R., & Iman, S. Z. (2023). Organisational communication patterns in increasing solidarity between members: Pola komunikasi organisasi dalam meningkatkan

- solidaritas antar anggota. *MULTIPLE: Journal of Global and Multidisciplinary*, 1(1), 183–192.
- Hati, C. P., Anggraini, C., & Ubalaga, L. M. (2023). Employee engagement: Menelaah model komunikasi dan budaya organisasi BPJS Ketenagakerjaan. *Indonesian Journal of Digital Public Relations*, 2(1), 1–14.
- Hemeto, A. O., Ratnasari, D., & Saputra, A. (2023). Aktivitas komunikasi organisasi dalam mempertahankan solidaritas organisasi HMP-IK Universitas Ichsan Gorontalo. *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, 2(2), 129–140.
- Hidajati, E. (2016). Pengaruh komunikasi vertikal terhadap motivasi kerja dan disiplin pegawai dalam organisasi pemerintahan. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(1), 44–56.
- Keyton, J. (2020). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 501–526.
- Kreps, G. L. (2019). *Organizational Communication: Theory and Practice* (7th ed.). New York: Routledge.
- Manggabarani, A. S. A., Ardiyansyah, M., & Ansar, A. (2025). Komunikasi Vertikal Di Dinas Pendidikan Kota Makassar. *Irfani*, 21(2), 664–683.
- Putra, S., Rahman, M., & Yusuf, D. (2024). Psychological barriers in vertical organizational communication: Employee perspectives in hierarchical institutions. *Journal of Management Communication*, 9(1), 45–58.
- Putri, A. R., & Wibowo, T. (2022). Analisis hambatan komunikasi vertikal dalam meningkatkan keterbukaan komunikasi karyawan. *Jurnal Komunikasi Organisasi Indonesia*, 5(2), 112–124.
- Putri, M. A., & Wibowo, T. O. (2025). Internal communication strategies of startup in shaping a productive organizational communication climate. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 9(2), 174–193.
- Rachmi, G., Hidayat, R., & Sari, P. (2018). Birokrasi dan empati komunikasi dalam organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(3), 201–214.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Shockley-Zalabak, P. (2019). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (9th ed.). New York: Routledge.
- Suhairi, S., Rahmah, M., Uljannah, A., Fauziah, N., & Musyafa, M. H. (2023). Peranan komunikasi antarpribadi dalam manajemen organisasi. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(3), 4810–4823.
- Widiarto, D. S. (2018). Pola komunikasi organisasi: Komunikasi vertikal pada CV. Kios Cetak Utama Surabaya. *Metacommunication: Journal of Communication Studies*, 3(1), 1–12.
- 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.
- Winanda, K., & Destiwati, R. (2025). Analysis of the Effect of Vertical, Horizontal and Diagonal Communication on Employee Performance (Quantitative Study at Rocky Plaza Hotel Padang). *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, 4(1), 132–145.