Contents lists available at MID Publisher International
Journal of Sustainable Community Development
Journal homepage: journal.midpublisher.com/index.php/jscd

Adaptasi struktural dan mekanisme kendali organisasi (Studi kasus komunikasi organisasi pada kuliner lokal di Pandeglang)

Muhammad Tabina Zachary, Iman Mukhroman*
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini membahas komunikasi dan penerapan kendali organisasi di Almaz Fried Chicken Cabang Pandeglang, sebuah usaha waralaba kuliner lokal yang belum memiliki Store Leader. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap empat informan yang dipilih secara purposif, observasi nonpartisipan, dan dokumentasi. Seluruh data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan empat temuan. Pertama, komunikasi organisasi berlangsung melalui saluran formal dan informal, baik secara langsung maupun melalui media digital. Kedua, empat bentuk kendali organisasi, yaitu *simple control, technical control, bureaucratic control*, dan *concertive control,* diterapkan secara bersamaan. Ketiga, simple control dan bureaucratic control menjadi bentuk kendali yang paling dominan. Keempat, hambatan komunikasi muncul pada tingkat operasional, seperti kebisingan dan tingginya beban kerja saat peak hour, serta tingkat struktural berupa potensi distorsi pesan dalam alur komunikasi berjenjang. Hambatan tersebut umumnya diatasi melalui klarifikasi langsung dan pengulangan instruksi. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan proposisi konseptual awal structural adaptation of organizational control yang masih perlu diuji melalui penelitian pada kasus lain.
Kata Kunci: Komunikasi Organisasi; Kendali Organisasi; Waralaba Kuliner.

ABSTRACT

This study discusses communication and the application of organizational control at Almaz Fried Chicken Pandeglang Branch, a local culinary franchise business that does not yet have a Store Leader. The research uses a qualitative approach with a single case study design. Data were obtained through in-depth interviews with four purposively selected informants, non-participant observations, and documentation. All data were analyzed using the interactive model Miles, Huberman, and Saldaña. The results of the study showed four findings. First, organizational communication takes place through formal and informal channels, both directly and through digital media. Second, four forms of organizational control, namely simple control, technical control, bureaucratic control, and concertive control, are applied simultaneously. Third, simple control and bureaucratic control are the most dominant forms of control. Fourth, communication barriers arise at the operational level, such as noise and high workload during peak hours, as well as structural levels in the form of potential message distortions in tiered communication flows. These barriers are generally overcome through direct clarification and repetition of instructions. Based on these findings, this study formulates an initial conceptual proposition of structural adaptation of organizational control that still needs to be tested through research in other cases.
Keywords: *Organizational Communication; Organizational Control; Culinary Franchise.*

Histori Artikel:
Diterima: 24 September 2026, Direvisi: 15 November 2026, Disetujui: 22 Oktober 2026, Dipublikasikan: 25 November 2026

***Penulis Korespondensi:**
iman.mukhroman@untirta.ac.id

Copyright © 2025 Authors. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (http://creativecommons.org/licences/by-sa/4.0/)

DOI:
https://doi.org/10.60036/14xa9181

PENDAHULUAN

Perkembangan industri waralaba di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup pesat dalam kurun waktu satu dekade terakhir. Data yang dirilis Kementerian Perdagangan menunjukkan bahwa hingga Februari 2025 terdapat 311 perusahaan pemberi waralaba yang menjalankan usahanya di Indonesia, dengan sektor makanan dan minuman mendominasi sebesar 47,77 persen dari keseluruhan ekosistem waralaba nasional (CNN Indonesia, 2025). Sejalan dengan temuan tersebut, Asosiasi Franchise Indonesia (AFI) melaporkan bahwa sejak tahun 2019 industri waralaba mencatat pertumbuhan rata-rata sebesar 10–15 persen setiap tahun, di mana sektor makanan dan minuman memberikan kontribusi paling dominan terhadap pertumbuhan tersebut (Media Indonesia, 2024). Intensitas persaingan yang semakin tinggi dalam industri ini menjadikan kemampuan organisasi waralaba untuk membangun sistem komunikasi internal yang efektif sebagai salah satu faktor strategis dalam mendukung keberhasilan ekspansi sekaligus menjaga konsistensi operasional pada seluruh jaringan cabang.

Salah satu fenomena yang menonjol dalam perkembangan industri waralaba makanan cepat saji di Indonesia adalah hadirnya Almaz Fried Chicken. Sejak mulai beroperasi pada tahun 2024, jaringan waralaba ini berkembang dengan sangat pesat melalui pembukaan lebih dari 140 cabang yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia dalam rentang waktu yang relatif singkat. Kecepatan ekspansi tersebut menempatkan Almaz Fried Chicken sebagai salah satu merek waralaba kuliner lokal dengan laju pertumbuhan tercepat di Indonesia (Almaz Bikin Cabang, 2026). Angka tersebut masih berupa klaim perusahaan dan belum diverifikasi secara independen dalam penelitian ini. Hingga penelitian dilakukan, belum tersedia data resmi dari Kementerian Perdagangan maupun Asosiasi Franchise Indonesia yang secara khusus mengonfirmasi jumlah cabang Almaz. Pertumbuhan tersebut tidak hanya mencerminkan perkembangan bisnis, tetapi juga menghadirkan tantangan dalam pengelolaan organisasi. Tantangan tersebut terutama berkaitan dengan konsistensi komunikasi internal, pelaksanaan standar operasional, dan penerapan nilai-nilai organisasi pada seluruh cabang yang tersebar di berbagai daerah.

Pada organisasi waralaba yang memiliki jaringan cabang dalam jumlah besar, komunikasi internal memegang peranan yang sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan perusahaan, prosedur operasional, dan nilai-nilai organisasi dapat diterapkan secara relatif seragam di setiap unit usaha. Menurut Muhammad (2007), komunikasi organisasi berfungsi sebagai instrumen untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas kerja, mengarahkan perilaku anggota organisasi, serta menjaga keteraturan dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Selaras dengan pandangan tersebut, Agustini & Purnaningsih (2018) menjelaskan bahwa komunikasi internal merupakan media utama dalam mempertahankan konsistensi operasional pada organisasi yang memiliki jaringan kerja yang luas. Oleh karena itu, komunikasi organisasi tidak hanya dipahami sebagai proses penyampaian dan pertukaran informasi, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang menentukan kemampuan jaringan cabang dalam menjalankan operasional secara konsisten sesuai dengan standar serta nilai yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat.

Almaz Fried Chicken juga menjadikan misi sosial, khususnya program donasi untuk Palestina, sebagai bagian dari identitas organisasinya. Misi tersebut dapat membentuk nilai dan tujuan bersama yang dipahami oleh anggota organisasi, sehingga berpotensi menjadi landasan bagi penerapan *concertive control*. Dalam bentuk kendali ini, perilaku anggota tidak hanya diarahkan melalui instruksi pimpinan atau aturan formal, tetapi juga melalui nilai dan kesepakatan bersama yang menjadi pedoman dalam bekerja. Dengan demikian, misi sosial

tersebut dipahami sebagai salah satu aspek yang dapat mendukung terbentuknya kesadaran kolektif dan keselarasan perilaku anggota dengan nilai organisasi. Namun, pembahasannya dalam penelitian ini dibatasi pada kaitannya dengan pembentukan nilai bersama dan tidak menjadi fokus analisis utama.

Penelitian ini mengambil fokus pada Almaz Fried Chicken Cabang Pandeglang sebagai representasi unit usaha yang berada pada tahap ekspansi menengah sekaligus beroperasi di kawasan nonmetropolitan yang memiliki jarak relatif jauh dari pusat kegiatan perkotaan. Sebagai cabang ke-80, unit ini berada pada fase ketika sistem operasional, standar kerja, dan mekanisme komunikasi organisasi telah dirumuskan secara formal, tetapi implementasinya masih terus berlangsung melalui proses penyesuaian dalam praktik operasional sehari-hari. Karakteristik wilayah Pandeglang yang berada di luar kawasan metropolitan utama menghadirkan tantangan tersendiri karena keterbatasan pengawasan langsung dari manajemen pusat. Dalam kondisi tersebut, keberlangsungan operasional cabang lebih banyak ditopang oleh efektivitas komunikasi internal, koordinasi antarpegawai, serta kepemimpinan pada tingkat lokal guna memastikan setiap kebijakan dan standar organisasi tetap diterapkan secara konsisten.

Di samping karakteristik tersebut, hasil pra-riset menunjukkan bahwa Cabang Pandeglang memiliki kondisi operasional yang khas, yaitu belum terisinya posisi Store Leader dalam struktur organisasi. Secara formal, struktur organisasi pada tingkat cabang Almaz Fried Chicken disusun secara hierarkis yang mencakup Store Manager, Store Leader, dan Crew. Kekosongan pada salah satu posisi struktural tersebut menjadi bagian dari konteks organisasi yang memperlihatkan bagaimana aktivitas operasional tetap berlangsung melalui pola komunikasi dan koordinasi yang terbentuk dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Selain itu, penerapan sistem kerja berbasis shift menghasilkan variasi pola interaksi antarkaryawan, sehingga proses koordinasi, pengawasan, serta penyampaian informasi menjadi elemen yang sangat penting dalam mendukung kelancaran operasional cabang.

Kendali organisasi telah lama menjadi perhatian dalam kajian organisasi, khususnya terkait cara organisasi mengarahkan perilaku para anggotanya. Edwards (1979) mengidentifikasi tiga bentuk kendali, yaitu *simple control*, *technical control*, dan *bureaucratic control*. Sementara itu, Tompkins & Cheney (1985) menekankan peran komunikasi dalam kendali yang bekerja melalui identifikasi dan menyoroti peran komunikasi dalam proses pengendalian melalui identifikasi dan premis keputusan yang memengaruhi tindakan anggota. Perspektif ini diperkuat oleh penelitian Bisel et al. (2007) berjudul *Unobtrusive Control in a Leadership Organization: Integrating Control and Resistance*. Selanjutnya, Barker (1993) menjelaskan bahwa penerapan *concertive control* dalam tim swakelola tidak serta-merta menghilangkan kendali, tetapi justru dapat memperkuatnya melalui tekanan dan pengawasan antarrekan kerja. Kajian mengenai bentuk kendali tersebut kemudian dilanjutkan oleh Wright & Barker (2000) melalui penelitian tentang penilaian *concertive control* dalam lingkungan tim. Dalam konteks jaringan restoran, Bradach (1997) menunjukkan pentingnya menjaga keseimbangan antara standardisasi dan penyesuaian terhadap kondisi lokal pada setiap unit usaha. Hal ini menjadikan koordinasi antarunit sebagai salah satu persoalan strategis dalam pengelolaan organisasi berjaringan.

Di Indonesia, penelitian mengenai kendali organisasi telah dilakukan pada berbagai sektor, terutama media, penyiaran, dan organisasi sosial. Sustanino & Lestari (2019) menemukan bahwa komunikasi internal berperan penting dalam membentuk mekanisme kendali pada perusahaan media kreatif, dengan *concertive control* sebagai bentuk pengendalian yang paling menonjol. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Prabowo (2019), yang menunjukkan bahwa komunikasi dua arah dapat memperkuat penerapan kendali konsertif dalam tim produksi program televisi. Agustine et al. (2019) juga mengidentifikasi dominasi kendali konsertif dalam tim produksi radio karena pelaksanaan pekerjaan sangat bergantung pada komunikasi dan kerja sama antaranggota tim. Berbeda dengan penelitian tersebut, Syah (2024) menemukan bahwa

pengelolaan media sosial pada organisasi mahasiswa lebih banyak menggunakan kendali sederhana dan kendali konsertif. Sementara itu, Hatta (2022) menunjukkan bahwa kendali konsertif menjadi mekanisme utama dalam pengelolaan lembaga dakwah masjid melalui penanaman nilai-nilai keagamaan dan pembentukan kesadaran bersama di antara para anggota.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih menyisakan beberapa persoalan yang belum banyak dibahas. Pertama, penelitian di Indonesia yang dirujuk lebih banyak mengkaji organisasi media, kemahasiswaan, dan sosial-keagamaan. Sebagian di antaranya juga masih berupa skripsi atau laporan yang belum diterbitkan dalam jurnal bereputasi. Kedua, penelitian internasional mengenai *concertive control* umumnya berfokus pada tim swakelola dengan struktur organisasi yang relatif longgar (Barker, 1993), bukan pada unit usaha ritel yang memiliki hierarki formal, tetapi mengalami kekosongan pada salah satu posisi penting. Ketiga, kajian mengenai penerapan berbagai bentuk kendali dalam waralaba kuliner lokal masih terbatas. Padahal, sektor ini memiliki karakteristik pekerjaan yang cepat, sistem kerja berbasis *shift*, dan kebutuhan koordinasi yang dinamis. Persoalan tersebut menjadi semakin menarik ketika organisasi menghadapi struktur operasional yang belum ideal, misalnya tidak terisinya jabatan yang berperan menghubungkan manajemen dengan karyawan operasional.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada dua aspek. Pertama, penelitian ini mengkaji penerapan empat bentuk kendali dalam Teori Kendali Organisasi melalui praktik komunikasi di waralaba kuliner lokal, khususnya pada cabang yang belum memiliki *Store Leader* dan menerapkan sistem kerja berbasis *shift*. Kedua, melalui kasus tersebut, penelitian ini merumuskan proposisi konseptual awal, bukan teori baru, mengenai penyesuaian kombinasi kendali ketika struktur organisasi tidak terisi secara lengkap. Proposisi ini menjadi gagasan awal yang masih perlu diuji melalui penelitian pada kasus lain. Pengembangannya juga dapat dibandingkan dengan mekanisme koordinasi yang dikemukakan Mintzberg (1979) serta konsep *substitutes for leadership* dari Kerr & Jermier (1978).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mencapai empat tujuan utama, yaitu: (1) mendeskripsikan pelaksanaan komunikasi organisasi di Almaz Fried Chicken Cabang Pandeglang; (2) menganalisis kemunculan berbagai bentuk kendali organisasi yang berlangsung melalui proses komunikasi; (3) mengidentifikasi bentuk kendali organisasi yang paling dominan dalam praktik komunikasi organisasi; serta (4) mengidentifikasi berbagai hambatan yang muncul dalam pelaksanaan komunikasi sekaligus penerapan kendali organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dipahami sebagai proses penyampaian sekaligus pertukaran pesan yang berlangsung di antara individu-individu dalam suatu sistem sosial yang terorganisasi untuk mewujudkan tujuan bersama. Effendy (2011) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan di lingkungan organisasi dengan tujuan membangun kesamaan makna yang mendukung tercapainya sasaran organisasi. Selaras dengan pandangan tersebut, Pace et al. (2010) menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses interaksi antaranggota organisasi yang diarahkan untuk menciptakan keharmonisan dan meningkatkan produktivitas melalui pertukaran informasi. Sementara itu, Goldhaber (1993) memandang komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan yang berlangsung dalam jaringan hubungan yang saling bergantung guna mengoordinasikan berbagai aktivitas organisasi sekaligus mendukung penyesuaiannya terhadap lingkungan.

Dalam penyelenggaraan organisasi, komunikasi tidak hanya dimaknai sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen yang menunjang koordinasi

pekerjaan, pelaksanaan pengawasan, serta pengelolaan hubungan antaranggota dalam menjalankan aktivitas operasional sehari-hari (Robbins & Judge, 2024). Melalui komunikasi organisasi dijalankan berbagai fungsi, meliputi fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif yang berperan penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Muhammad (2007) menegaskan bahwa komunikasi merupakan mekanisme yang esensial untuk mempertahankan koordinasi organisasi sekaligus mendukung kemampuannya dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, komunikasi juga berfungsi sebagai instrumen kontrol sosial yang mengarahkan perilaku setiap anggota agar tetap selaras dengan nilai, ketentuan, dan tujuan yang berlaku dalam organisasi.

Pelaksanaan komunikasi organisasi berlangsung melalui dua jalur yang saling melengkapi, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Jalur formal digunakan untuk menyampaikan kebijakan organisasi, instruksi kerja, serta berbagai bentuk pelaporan, sedangkan jalur informal berperan dalam memperkuat hubungan sosial sekaligus membangun kohesi di antara anggota organisasi. Efektivitas komunikasi sangat ditentukan oleh kemampuan penerima dalam memahami pesan secara tepat serta mengimplementasikannya sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, komunikasi yang berlangsung secara terbuka dan bersifat timbal balik akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang terkoordinasi, adaptif, dan mampu mempertahankan keberlanjutan organisasi.

Teori Kendali Organisasi

Teori Kendali Organisasi yang diperkenalkan oleh Tompkins & Cheney (1985) menjelaskan bahwa proses komunikasi merupakan instrumen utama yang digunakan organisasi untuk mengarahkan sekaligus mengendalikan perilaku para anggotanya. Dalam pandangan Tompkins dan Cheney, kendali organisasi tidak hanya dipahami sebagai bentuk pengawasan yang bertumpu pada struktur formal, tetapi juga sebagai proses komunikasi yang membentuk pola pikir, tindakan, dan perilaku anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama (Littlejohn & Foss, 2009). Berdasarkan perspektif tersebut, komunikasi berfungsi sebagai media untuk menginternalisasikan nilai, norma, serta ekspektasi organisasi melalui instruksi langsung maupun melalui interaksi sosial, penggunaan simbol, dan rutinitas kerja yang berlangsung dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Menurut Tompkins & Cheney (1985), mekanisme kendali organisasi terdiri atas empat bentuk utama, yaitu *simple control*, *technical control*, *bureaucratic control*, dan *concertive control*. *Simple control* merupakan bentuk pengendalian yang paling mendasar karena dilaksanakan melalui otoritas langsung yang dimiliki atasan terhadap bawahan. Implementasinya dapat terlihat dalam pemberian instruksi, pelaksanaan pengawasan, penyampaian teguran, hingga pemberian penghargaan yang dilakukan secara eksplisit. Bentuk pengendalian ini bersifat personal dan mudah dikenali karena memperoleh legitimasi dari posisi hierarkis yang dimiliki seseorang dalam struktur organisasi.

Technical control mengacu pada mekanisme pengendalian perilaku kerja melalui pemanfaatan teknologi beserta sistem kerja yang digunakan organisasi. Berbagai sarana, seperti telepon seluler, kelompok komunikasi digital, maupun sistem kerja berbasis aplikasi, dimanfaatkan sebagai instrumen untuk melakukan pengawasan secara tidak langsung terhadap aktivitas para karyawan (Littlejohn & Foss, 2009). Dalam bentuk pengendalian ini, sebagian fungsi pengawasan manusia dialihkan kepada teknologi sehingga menciptakan kesadaran bahwa proses kontrol berlangsung secara berkesinambungan.

Bureaucratic control dilaksanakan melalui penerapan perangkat formal organisasi yang meliputi peraturan, prosedur tertulis, pembagian tanggung jawab, serta standar operasional yang berlaku. Bentuk kendali ini menempatkan kepatuhan terhadap sistem dan regulasi sebagai dasar utama dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi sehingga proses pengendalian

lebih ditentukan oleh struktur organisasi daripada oleh individu tertentu. Dengan demikian, tujuan utama kendali birokratis adalah menjaga konsistensi, keteraturan, dan keseragaman dalam pelaksanaan seluruh aktivitas kerja (Tompkins & Cheney,1985).

Berbeda dengan bentuk kendali lainnya, *concertive control* berkembang melalui kesadaran kolektif anggota organisasi yang telah menginternalisasikan nilai serta tujuan bersama tanpa bergantung pada aturan formal. Littlejohn & Foss (2009) menjelaskan bahwa bentuk pengendalian ini bertumpu pada kesepakatan bersama di antara anggota organisasi sehingga mampu mendorong tumbuhnya disiplin diri dan loyalitas tanpa adanya paksaan secara langsung, meskipun kondisi tersebut juga berpotensi melahirkan tekanan sosial dalam kelompok. Pelaksanaan kendali konsertif berlangsung melalui pembentukan norma kelompok, penguatan solidaritas tim, serta proses internalisasi nilai-nilai kerja yang berkembang secara alami melalui interaksi sosial sehari-hari.

Keunggulan Teori Kendali Organisasi terletak pada kemampuannya menjelaskan bahwa komunikasi memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar menyampaikan informasi. Komunikasi juga berperan sebagai mekanisme yang membentuk kepatuhan, menumbuhkan disiplin, serta membangun identitas organisasi. Dalam konteks organisasi waralaba makanan cepat saji seperti Almaz Fried Chicken, teori ini memberikan kerangka yang relevan untuk memahami bagaimana komunikasi dimanfaatkan sebagai instrumen dalam menjaga konsistensi pelaksanaan standar operasional, kualitas pelayanan, dan implementasi nilai-nilai organisasi pada seluruh cabang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif. Paradigma tersebut memandang realitas sosial sebagai hasil konstruksi yang terbentuk melalui pengalaman, interaksi, dan pemaknaan para aktor (Guba & Lincoln, 1990; Creswell & Poth, 2018). Pendekatan ini dipilih untuk memahami praktik komunikasi dan mekanisme kendali organisasi berdasarkan pengalaman, pandangan, dan tindakan para anggotanya.

Desain penelitian menggunakan strategi studi kasus tunggal (Yin, 2002;Rahardjo 2017). Almaz Fried Chicken Cabang Pandeglang dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan tiga hal. Pertama, cabang ini berada di wilayah nonmetropolitan sehingga relatif jauh dari pengawasan langsung kantor pusat. Kedua, sebagai cabang ke-80, organisasi telah memiliki sistem dan prosedur formal, meskipun penerapannya masih menyesuaikan dengan kondisi operasional. Ketiga, posisi *Store Leader* belum terisi sehingga mekanisme kendali yang berjalan berbeda dari struktur organisasi yang direncanakan. Kondisi tersebut menjadikan Cabang Pandeglang relevan untuk dikaji lebih lanjut. Penelitian dilaksanakan di Almaz Fried Chicken Cabang Pandeglang, Provinsi Banten, pada kurun waktu 02 Februari sampai dengan 20 Mei 2026. Observasi dilakukan melalui tiga kali kunjungan.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam (Kvale, 2007) dilakukan terhadap empat informan yang dipilih secara purposif, yaitu *Area Manager* (I-1) yang mengoordinasikan hubungan antara kantor pusat dan cabang, *Store Manager* (I-2) yang bertanggung jawab atas operasional harian, *Cashier* (I-3), dan *Kitchen Crew* (I-4). Keempat informan mewakili jenjang organisasi yang aktif di cabang tersebut. Wawancara menggunakan pedoman semi-terstruktur dengan enam pokok bahasan, yaitu (a) saluran dan pola komunikasi kerja, (b) pemberian instruksi, pengawasan, dan koreksi, (c) penggunaan teknologi dan pengaturan jadwal kerja, (d) penerapan SOP, (e) nilai dan kebiasaan kerja, serta (f) hambatan komunikasi dan cara mengatasinya. Wawancara berlangsung sekitar 15–25 menit dalam bahasa Indonesia, direkam atas persetujuan informan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim. Kedua, observasi nonpartisipan (Angrosino, 2007) dilakukan dalam tiga sesi dengan durasi 1–1,5 jam. Dua sesi dilaksanakan pada waktu *peak hour* dan satu sesi saat pergantian *shift*. Observasi

bertujuan untuk melihat secara langsung praktik komunikasi dan mekanisme kendali dalam kegiatan operasional sehari-hari. Ketiga, dokumentasi mencakup catatan lapangan, foto kegiatan operasional, jadwal kerja, dan tangkapan layar grup WhatsApp dengan penyamaran data sensitif. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan membandingkan hasil wawancara serta observasi.

Penentuan jumlah informan mengacu pada konsep *information power* Malterud et al. (2016), dengan mempertimbangkan fokus penelitian pada satu kasus, keterlibatan informan yang memahami secara langsung praktik komunikasi dan kendali di cabang, serta kedalaman wawancara. Mengingat setiap jabatan hanya diwakili oleh satu informan, penelitian ini tidak menyatakan telah mencapai kejenuhan data (*data saturation*). Keterbatasan tersebut dijelaskan pada bagian Kesimpulan. Informan dari kalangan *crew* tidak ditambahkan karena penelitian berfokus pada satu orang dari setiap jenjang hierarki yang aktif, dengan tetap mempertimbangkan kecukupan *information power*.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles et al. (2014) yang mencakup tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan data mentah. Selanjutnya, data disusun agar pola-pola yang ditemukan lebih mudah dipahami. Tahap terakhir dilakukan dengan menarik dan memeriksa kesimpulan berdasarkan temuan penelitian. Transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen dikode secara manual menggunakan teknik *open coding*. Hasil pengodean kemudian dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu praktik komunikasi, empat bentuk kendali, dan hambatan komunikasi. Penentuan bentuk kendali yang dominan didasarkan pada tiga indikator. Pertama, frekuensi dan konsistensi kemunculannya dalam observasi, terutama saat *peak hour*. Kedua, perannya dalam pemberian arahan, koreksi, dan koordinasi harian berdasarkan keterangan informan. Ketiga, kemampuannya menjelaskan keberlangsungan koordinasi ketika posisi *Store Leader* kosong. Bentuk kendali yang memenuhi ketiga indikator dikategorikan dominan, sedangkan bentuk yang berfungsi sebagai penunjang dikategorikan pendukung.

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik (Moleong, 2017). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan keempat informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Terkait etika penelitian, penelitian ini telah memperoleh izin dari pengelola cabang. Sebelum wawancara, setiap informan mendapat penjelasan mengenai tujuan penelitian dan penggunaan data, kemudian memberikan persetujuan lisan (*informed consent*), termasuk izin perekaman. Identitas informan disamarkan menggunakan kode I-1 hingga I-4. Karena setiap jabatan hanya ditempati satu orang, penyebutan jabatan berpotensi membuat informan dikenali oleh pihak internal. Oleh karena itu, penyebutan jabatan dalam publikasi dilakukan atas persetujuan informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Praktik Komunikasi Organisasi

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa komunikasi organisasi di Almaz Fried Chicken Cabang Pandeglang berlangsung melalui kombinasi komunikasi tatap muka dan media digital. Namun, komunikasi secara langsung lebih banyak digunakan dalam kegiatan operasional sehari-hari karena dinilai lebih cepat dan efektif dalam menyampaikan informasi.

> *"Sebenarnya saya lebih ke komunikasi langsung, ya ngobrol langsung waktu kita lagi sama-sama di shift. Itu yang paling sering dan paling cepet ngena ke karyawan. Nah, kalau saya lagi nggak masuk atau beda shift, baru saya pakai WhatsApp, biasanya saya tulis di grup supaya semua tahu. Kalau jujur, saya lebih nyaman komunikasi lisan, karena kadang kalau*

cuma lewat chat bisa disalah artiin atau diabaikan. Jadi selama masih bisa langsung, ya saya langsung aja." (I-2, Store Manager)

Kegiatan *briefing* sebelum pergantian *shift* menjadi salah satu bentuk komunikasi formal yang dilakukan secara rutin. Kegiatan ini digunakan untuk menyampaikan informasi operasional, hasil evaluasi pekerjaan, kondisi persediaan stok, serta kebijakan terbaru dari manajemen pusat. Dalam pelaksanaannya, *Store Manager* (I-2) menggunakan tiga saluran komunikasi yang saling mendukung, yakni *briefing*, komunikasi langsung selama kegiatan operasional, dan grup WhatsApp. Grup tersebut dimanfaatkan untuk meneruskan informasi dari kantor pusat maupun menyampaikan perubahan jadwal secara mendadak. Hal ini sejalan dengan keterangan *Cashier* (I-3) yang menyebutkan bahwa *briefing* menjadi sumber utama informasi operasional sebelum *shift* dimulai. "Biasanya kami mengikuti *briefing* terlebih dahulu sebelum mulai *shift*. Kegiatan itu paling rutin dilakukan. Selama bekerja, komunikasi juga terus berlangsung secara langsung dengan *Store Manager* (I-2) maupun rekan kerja." (I-3, *Cashier*)

Pada bagian produksi, komunikasi berlangsung lebih intensif dengan penyampaian pesan yang singkat. Kondisi ini berkaitan dengan karakteristik pekerjaan yang membutuhkan kecepatan dan tanggapan segera. *Kitchen Crew* (I-4) menjelaskan bahwa komunikasi di area dapur harus dilakukan secara langsung dan tidak bertele-tele. Hal terpenting adalah memastikan pesan dapat dipahami agar setiap anggota tim dapat segera melaksanakan tugasnya.

"Komunikasi di dapur lebih sering dilakukan dan harus cepat. Biasanya kami berkomunikasi langsung dengan *Store Manager* (I-2) atau rekan kerja yang berada dalam *shift* yang sama. Tidak ada banyak waktu untuk mengobrol panjang. Yang penting, informasi dapat dipahami dan pekerjaan segera dilakukan." (I-4, *Kitchen Crew*) Hasil observasi pada periode *peak hour* menunjukkan pola yang sesuai dengan keterangan tersebut. Komunikasi lebih banyak berlangsung melalui instruksi verbal singkat yang disampaikan secara bersamaan antara bagian kasir dan produksi. Sementara itu, *briefing* saat pergantian *shift* digunakan untuk membagi tugas, mengevaluasi kegiatan operasional sebelumnya, dan mengingatkan kembali standar pelayanan yang perlu dijalankan.

Pada tingkat manajerial, *Area Manager* (I-1) menggunakan dua media komunikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Zoom dimanfaatkan untuk diskusi dan evaluasi mingguan yang membutuhkan komunikasi dua arah, sedangkan WhatsApp digunakan untuk menyampaikan informasi secara cepat kepada seluruh cabang. Selain kedua media tersebut, *Area Manager* juga melakukan kunjungan langsung ke outlet, terutama untuk mengamati kondisi operasional. Hasil kunjungan selanjutnya disusun dalam laporan tertulis sebagai bagian dari administrasi dan evaluasi organisasi. "Media yang paling sering digunakan adalah Zoom dan WhatsApp, bergantung pada kebutuhan. Untuk diskusi yang lebih panjang atau evaluasi mingguan, kami menggunakan Zoom agar pembahasan lebih terarah dan memungkinkan komunikasi dua arah. Sementara itu, informasi singkat atau hal-hal yang perlu segera disampaikan biasanya dikirim melalui WhatsApp." (I-1, *Area Manager*)

Penerapan Kendali Organisasi

Kendali Sederhana (Simple Control)

Penerapan *simple control* dilakukan melalui instruksi langsung yang disampaikan *Store Manager* (I-2) kepada setiap karyawan. Arahan diberikan secara jelas dan terperinci untuk menghindari perbedaan pemahaman. Jika karyawan belum memahami instruksi tersebut, *Store Manager* akan menjelaskan kembali atau memberikan contoh secara langsung. Pengawasan juga dilakukan secara rutin dengan memeriksa seluruh area operasional, mulai dari bagian produksi, pelayanan, hingga kasir. Cara ini memungkinkan pemantauan berlangsung secara *real-time*. Apabila ditemukan kesalahan, koreksi segera diberikan di tempat agar kekeliruan tersebut tidak menjadi kebiasaan dalam bekerja.

"Saya berkeliling karena tidak bisa hanya diam di satu tempat. Kondisi outlet dapat berubah dengan cepat, misalnya tiba-tiba ramai atau ada karyawan di dapur yang membutuhkan bantuan. Kalau ada pekerjaan yang kurang tepat, saya langsung menegur di tempat dan tidak menundanya." (I-2, Store Manager)

Pada tingkat manajerial, *simple control* diterapkan oleh *Area Manager* (I-1) melalui pemberian arahan kepada *Store Manager*, baik dalam pertemuan daring menggunakan Zoom maupun ketika melakukan kunjungan langsung ke outlet. Pengawasan dilaksanakan secara berkala berdasarkan jadwal yang telah ditentukan dan dilengkapi dengan inspeksi mendadak. Langkah ini dilakukan untuk mengetahui kondisi operasional secara langsung di lapangan.

"Pengawasan saya lakukan melalui dua cara, yaitu komunikasi rutin yang sudah dijadwalkan dan kunjungan langsung. Terkadang, saya datang tanpa pemberitahuan terlebih dahulu agar bisa melihat kondisi sebenarnya di lapangan." (I-1, Area Manager)

Kendali Teknis (Technical Control)

Penerapan *technical control* diwujudkan melalui penggunaan berbagai perangkat teknis, seperti laporan harian, sistem kasir, grup WhatsApp, dan jadwal kerja sebagai instrumen untuk memantau jalannya operasional. Area Manager menjelaskan bahwa laporan harian berfungsi sebagai sarana utama dalam memonitor perkembangan penjualan, kondisi operasional, serta berbagai kendala yang muncul pada setiap cabang tanpa harus selalu melakukan kunjungan langsung. Pada tingkat operasional, Cashier memandang sistem kasir sebagai perangkat yang paling mendasar karena seluruh transaksi pelanggan diproses melalui sistem tersebut, sedangkan grup WhatsApp dimanfaatkan untuk memperoleh pembaruan informasi operasional secara cepat. Di sisi lain, Kitchen Crew menilai jadwal kerja sebagai instrumen teknis yang paling berpengaruh karena memberikan informasi mengenai waktu kerja, susunan anggota tim pada setiap shift, serta pengaturan penggunaan peralatan dapur yang mendukung kelancaran aktivitas operasional.

Kendali Birokratis (Bureaucratic Control)

Implementasi *bureaucratic control* tercermin melalui penerapan standar operasional prosedur (SOP) beserta ketentuan kerja yang ditetapkan oleh manajemen pusat. SOP menjadi pedoman utama dalam mengarahkan seluruh aktivitas operasional outlet dan pelaksanaannya diperkuat melalui briefing rutin serta pengawasan langsung selama kegiatan operasional berlangsung.

"SOP-nya sudah ada dari pusat, jadi kita tinggal jalankan di lapangan. Saya sendiri sering ingatkan, entah itu waktu briefing atau langsung saat operasional kalau saya lihat ada yang nggak sesuai standar. Saya juga pantau langsung, jadi nggak cuma ngandalin mereka untuk tahu sendiri. Kalau ada yang lupa atau belum hapal, saya ingatkan tanpa harus nunggu ada kesalahan besar dulu." (Azis, Store Manager)

Pengenalan terhadap SOP diberikan sejak awal masa kerja melalui pelatihan secara langsung, sehingga pemahaman karyawan tidak hanya bergantung pada dokumen tertulis. Selanjutnya, penguatan terhadap penerapan SOP dilakukan secara berkala melalui pengingat selama proses operasional. Hasil observasi menunjukkan bahwa seluruh karyawan menggunakan atribut kerja sesuai ketentuan, melaksanakan prosedur pelayanan berdasarkan standar yang telah ditetapkan, serta menjalankan aktivitas operasional mengikuti ritme kerja yang telah diatur oleh organisasi.

Kendali Konsertif (Concertive Control)

Praktik *concertive control* berkembang melalui proses internalisasi nilai-nilai kerja yang kemudian menjadi kesadaran bersama di antara anggota organisasi. Store Manager secara

konsisten menanamkan tiga nilai utama, yaitu kecepatan, kedisiplinan, dan kekompakan tim. Ketiga nilai tersebut dipandang sebagai fondasi utama dalam menjaga kelancaran operasional industri makanan dan minuman (F&B) yang menuntut koordinasi antarkaryawan dan respons kerja yang cepat..

> *"Yang selalu saya tekankan itu tiga hal: cepat, disiplin, dan kompak. Karena di F&B, ritme kerja itu penting banget. Kalau satu orang lambat atau nggak koordinasi, dampaknya kerasa ke seluruh tim, antrian numpuk, customer nunggu lama, dan itu langsung pengaruh ke pelayanan. Jadi saya selalu bilang ke karyawan, kerja di sini itu kerja bareng, bukan sendiri-sendiri." (Azis, Store Manager)*

Proses internalisasi nilai-nilai tersebut tidak hanya dilakukan melalui penyampaian aturan secara formal, tetapi juga melalui pembiasaan yang diterapkan secara berulang hingga menjadi bagian dari perilaku kerja sehari-hari. Kebiasaan untuk saling membantu berkembang menjadi budaya organisasi yang dilakukan secara spontan tanpa menunggu instruksi. Yang bertugas sebagai *Cashier* menggambarkan kondisi tersebut sebagai bentuk dukungan positif antarkaryawan yang diwujudkan melalui kebiasaan saling mengingatkan secara konstruktif, bukan sebagai tekanan dalam bekerja.

Sejalan dengan itu, yang bertgas sebagai *Kitchen Crew* menjelaskan bahwa budaya bekerja secara cepat, rapi, dan saling membantu telah melekat dalam aktivitas dapur sehingga ketika terdapat anggota tim yang mengalami keterlambatan, rekan kerja lainnya secara spontan memberikan bantuan tanpa harus diminta. Area Manager turut menegaskan bahwa orientasi Almaz tidak hanya terfokus pada pencapaian target penjualan, tetapi juga pada penguatan nilai kebersamaan, tanggung jawab, dan misi sosial yang menjadi bagian integral dari identitas organisasi.

Bentuk Kendali Dominan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *simple control* dan *bureaucratic control* merupakan dua bentuk kendali yang paling menonjol dalam operasional Almaz Fried Chicken Cabang Pandeglang. Dominasi *simple control* berkaitan dengan karakteristik operasional yang berlangsung dalam ritme kerja cepat sehingga membutuhkan penyampaian instruksi secara langsung serta pengawasan yang dilakukan secara *real-time*. Store Manager menjelaskan bahwa pemberian arahan secara langsung bersama penerapan standar operasional prosedur (SOP) menjadi mekanisme yang paling sering diterapkan, terutama ketika kondisi operasional berubah dengan cepat, meskipun dalam situasi tertentu kesepakatan bersama antartim tetap diperlukan.

Selain itu, belum terisinya posisi Store Leader semakin memperkuat dominasi bentuk kendali ini karena seluruh fungsi koordinasi dan pengawasan terpusat pada Store Manager. Di sisi lain, dominasi *bureaucratic control* terlihat dari konsistensi penerapan SOP dalam seluruh aktivitas operasional outlet. Hasil observasi pada saat *peak hour* memperlihatkan bahwa Store Manager secara aktif mengatur pembagian tugas sekaligus menentukan prioritas pekerjaan, sementara seluruh karyawan tetap menjalankan aktivitas sesuai dengan SOP dan prosedur operasional yang telah ditetapkan.

Hambatan Komunikasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa hambatan komunikasi paling sering terjadi ketika operasional memasuki periode *peak hour*. Intensitas pekerjaan yang tinggi disertai kondisi lingkungan kerja yang bising menyebabkan instruksi tidak selalu diterima maupun dipahami secara seragam oleh setiap anggota organisasi. Store Manager mengungkapkan bahwa suasana outlet yang ramai merupakan hambatan terbesar karena kebisingan sering kali membuat komunikasi tidak berlangsung secara optimal, sehingga sebagian karyawan kurang mendengarkan atau keliru menangkap instruksi yang diberikan. Pengalaman serupa juga

disampaikan oleh Cashier yang pernah mengalami miskomunikasi terkait pesanan pelanggan sehingga proses pelayanan harus diulang. Sementara itu, Kitchen Crew menjelaskan bahwa suara penggorengan, peralatan makan, dan percakapan di area dapur kerap membuat instruksi tidak terdengar dengan jelas sehingga arahan harus disampaikan kembali.

Hambatan komunikasi juga muncul pada tataran struktural melalui kemungkinan terjadinya distorsi informasi dalam proses penyampaian pesan yang berlangsung secara berjenjang, yaitu dari manajemen pusat kepada Area Manager, kemudian diteruskan kepada Store Manager, dan selanjutnya kepada karyawan. Area Manager mengakui bahwa perbedaan dalam memahami informasi merupakan kendala yang paling sering dijumpai karena pada setiap tingkatan organisasi terdapat peluang terjadinya perbedaan interpretasi terhadap pesan yang diterima, sehingga kondisi tersebut menjadi tantangan yang lazim dijumpai dalam organisasi dengan struktur hierarkis.

Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, mekanisme yang paling sering diterapkan adalah melakukan klarifikasi secara langsung pada saat itu juga, mengulang instruksi terutama ketika aktivitas operasional sedang padat, serta memperkuat kerja sama antarkaryawan. Hasil observasi menunjukkan bahwa miskomunikasi yang bersifat minor umumnya dapat segera diselesaikan melalui klarifikasi langsung dan pengulangan arahan oleh Store Manager, sehingga kelancaran operasional tetap dapat dipertahankan.

Pembahasan

Praktik Komunikasi Organisasi: Antara Formalitas dan Spontanitas

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik komunikasi organisasi di Almaz Fried Chicken Cabang Pandeglang berlangsung melalui kombinasi komunikasi formal dan komunikasi informal yang berkembang baik dalam hubungan vertikal maupun horizontal. Komunikasi formal diwujudkan melalui pelaksanaan briefing, penyampaian instruksi kerja, evaluasi operasional, pemanfaatan grup WhatsApp, serta koordinasi antara manajemen pusat dengan pihak cabang. Sementara itu, komunikasi informal tumbuh melalui interaksi spontan yang terjadi di antara karyawan selama menjalankan aktivitas operasional sehari-hari.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pandangan Goldhaber (1993) yang memaknai komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam jaringan hubungan yang saling bergantung untuk mendukung koordinasi berbagai aktivitas organisasi. Kondisi tersebut tampak jelas pada Almaz Fried Chicken, di mana karakteristik industri makanan cepat saji menuntut keterhubungan antarfungsi kerja yang berlangsung secara cepat dan *real-time*. Hubungan operasional antara bagian kasir, dapur, dan pelayanan pelanggan membentuk suatu sistem yang saling bergantung, sehingga keterlambatan maupun kesalahan komunikasi pada satu bagian akan memberikan konsekuensi terhadap keseluruhan proses operasional.

Di sisi lain, temuan penelitian ini memperlihatkan perbedaan dibandingkan hasil penelitian terdahulu yang lebih menekankan dominasi komunikasi formal (Sustanino & Lestari, 2019; Prabowo, 2019) Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi informal memiliki peran yang sama penting dalam menjaga kelancaran operasional organisasi. Praktik tersebut tercermin melalui percakapan singkat antarkaryawan, koordinasi yang berlangsung secara spontan ketika outlet berada dalam kondisi ramai, serta kebiasaan saling membantu dan saling mengingatkan terkait ritme kerja. Dalam organisasi yang menghadapi tekanan operasional tinggi, komunikasi informal berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang memungkinkan setiap anggota merespons perubahan situasi secara cepat tanpa harus selalu bergantung pada prosedur komunikasi formal.

Temuan lain yang menonjol berkaitan dengan perubahan pola komunikasi yang mengikuti tingkat tekanan operasional. Ketika aktivitas operasional berlangsung dalam kondisi normal, komunikasi cenderung berjalan lebih santai dan fleksibel. Sebaliknya, saat memasuki periode *peak hour*, pola komunikasi berubah menjadi lebih singkat, cepat, dan langsung.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak bersifat statis, melainkan sangat dipengaruhi oleh tuntutan situasional. Dalam kondisi demikian, para karyawan secara alami mengembangkan pola komunikasi yang lebih praktis agar setiap instruksi dapat segera dipahami sekaligus dilaksanakan.

Pelaksanaan briefing secara rutin pada setiap pergantian shift tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian instruksi operasional, tetapi juga menjadi sarana reproduksi budaya organisasi secara berkesinambungan. Melalui kegiatan tersebut, nilai-nilai seperti kedisiplinan, kecepatan pelayanan, dan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP) terus ditanamkan sebagai bagian dari identitas kerja karyawan. Temuan ini mendukung pandangan bahwa komunikasi organisasi tidak hanya berperan sebagai mekanisme pertukaran informasi, tetapi juga sebagai proses pembentukan makna sekaligus reproduksi budaya organisasi (Muhammad, 2007; Ruliana, 2022).

Pemanfaatan WhatsApp dan Zoom turut menunjukkan bagaimana organisasi membangun budaya keterhubungan dalam ruang digital. Bagi para karyawan, grup WhatsApp tidak hanya dipahami sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai bagian dari sistem organisasi yang menjaga keterhubungan antaranggota meskipun aktivitas operasional di outlet telah selesai. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai *technical control*, yang dalam praktiknya tidak hanya diwujudkan melalui penggunaan teknologi dan sistem kerja, tetapi juga melalui terbentuknya budaya keterhubungan digital sebagai bagian dari mekanisme pengendalian organisasi.

Dinamika Penerapan Kendali Organisasi: Simultanitas dan Komplementaritas

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keempat bentuk kendali organisasi dijalankan secara bersamaan dalam aktivitas operasional sehari-hari. Meskipun demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan perbedaan dibandingkan berbagai penelitian terdahulu yang umumnya menempatkan *concertive control* sebagai bentuk kendali yang paling dominan (Sustanino & Lestari, 2019; Prabowo, 2019; Agustine et al., 2019; Syah, 2024). Pada konteks penelitian ini, bentuk kendali yang paling menonjol justru adalah *simple control* dan *bureaucratic control*.

Dominasi *simple control* terlihat dari intensitas pemberian arahan secara verbal, pembagian tugas, pengarahan pelaksanaan pekerjaan, evaluasi langsung, serta penyampaian teguran yang dilakukan oleh Store Manager selama operasional berlangsung. Kuatnya penerapan mekanisme kendali tersebut berkaitan erat dengan karakteristik industri makanan cepat saji yang menuntut proses koordinasi berlangsung secara cepat, jelas, dan praktis. Terutama pada periode *peak hour*, karyawan memerlukan instruksi yang segera dan tidak menimbulkan ambiguitas agar setiap aktivitas dapat berjalan tanpa mengganggu kelancaran ritme pelayanan.

Faktor lain yang memperkuat dominasi *simple control* adalah belum terisinya jabatan Store Leader. Dalam struktur organisasi, posisi tersebut berfungsi sebagai penghubung antara Store Manager dan kru operasional dalam pelaksanaan pengawasan harian. Ketika jabatan tersebut kosong, seluruh fungsi koordinasi dan pengendalian lebih banyak dipusatkan kepada Store Manager sehingga komunikasi operasional berlangsung terutama melalui interaksi langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang belum sepenuhnya lengkap tidak serta-merta menurunkan efektivitas operasional. Sebaliknya, ketiadaan Store Leader membentuk pola komunikasi yang lebih langsung dan efisien, meskipun pada saat yang sama meningkatkan ketergantungan organisasi terhadap kapasitas individual Store Manager. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai keterkaitan antara struktur organisasi, dinamika komunikasi, dan mekanisme kendali yang berkembang dalam praktik organisasi.

Sementara itu, dominasi *bureaucratic control* tercermin pada konsistensi penerapan standar operasional prosedur (SOP) beserta standar pelayanan yang menjadi ciri khas organisasi waralaba. Bagi para karyawan, SOP tidak hanya dimaknai sebagai seperangkat aturan kerja, tetapi juga sebagai representasi kualitas organisasi di hadapan pelanggan. Oleh karena itu, kepatuhan terhadap SOP dipandang sebagai tanggung jawab kolektif untuk menjaga mutu pelayanan secara menyeluruh. Temuan ini mendukung pandangan Agustini & Purnaningsih (2018) yang menyatakan bahwa komunikasi internal merupakan sarana utama dalam mempertahankan konsistensi operasional pada organisasi yang memiliki jaringan luas. Melalui briefing rutin, pelatihan, evaluasi, dan pengawasan harian, organisasi secara berkelanjutan memperkuat pemahaman karyawan tentang pentingnya menjalankan setiap prosedur kerja sesuai standar yang telah ditetapkan.

Meskipun *concertive control* belum menjadi bentuk kendali yang paling dominan, mekanisme tersebut mulai berkembang dalam interaksi antarkaryawan di lingkungan kerja. Kesadaran bersama untuk menjaga kelancaran operasional dan kualitas pelayanan dibangun melalui kebiasaan saling membantu, saling mengingatkan, serta memperkuat kerja sama tim ketika menghadapi beban kerja yang tinggi. Dalam konteks ini, *concertive control* berfungsi sebagai mekanisme pendukung yang mempererat solidaritas antarkaryawan, namun perannya masih bersifat komplementer dan belum menggantikan dominasi mekanisme kendali formal yang diterapkan oleh organisasi.

Hambatan Komunikasi dan Mekanisme Penanganannya

Hambatan komunikasi dalam penelitian ini muncul pada dua ranah, yaitu tingkat operasional dan tingkat struktural. Pada ranah operasional, kendala paling sering terjadi ketika aktivitas memasuki periode *peak hour*. Peningkatan beban kerja, suasana kerja yang bising, bertambahnya jumlah pelanggan yang harus dilayani, serta tuntutan penyelesaian pelayanan dalam waktu yang singkat mendorong komunikasi antarkaryawan berlangsung secara cepat dan ringkas, sehingga peluang terjadinya kesalahpahaman menjadi lebih besar. Temuan ini mengindikasikan adanya *noise* komunikasi yang memengaruhi efektivitas penyampaian pesan sebagaimana dijelaskan oleh Effendy (2011). Namun, berdasarkan interpretasi terhadap data penelitian, hambatan tersebut tidak hanya disebabkan oleh kebisingan lingkungan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh tekanan situasional yang membentuk cara karyawan menerima, memahami, dan memaknai pesan-pesan organisasi.

Pada tingkat struktural, hambatan komunikasi tampak pada kemungkinan terjadinya distorsi informasi dalam alur penyampaian pesan yang berlangsung secara berjenjang, mulai dari manajemen pusat kepada Area Manager, kemudian diteruskan kepada Store Manager, hingga akhirnya diterima oleh karyawan operasional. Pola komunikasi tersebut membuka peluang munculnya perbedaan interpretasi pada setiap tingkatan organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan Muhammad (2007) yang menyatakan bahwa sistem komunikasi yang bersifat hierarkis memiliki potensi menimbulkan distorsi karena setiap level organisasi dapat memberikan pemaknaan yang berbeda terhadap pesan yang sama.

Temuan lain yang menarik berkaitan dengan mekanisme penyelesaian berbagai hambatan komunikasi tersebut. Dalam praktik operasional, kendala yang muncul umumnya diatasi melalui klarifikasi secara langsung, pengulangan instruksi, serta penguatan kerja sama antarkaryawan. Para karyawan telah membangun kebiasaan untuk melakukan konfirmasi ulang ketika informasi belum dipahami secara utuh atau ketika terjadi miskomunikasi selama proses kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa *concertive control* berperan dalam menjaga keberlangsungan komunikasi organisasi. Budaya saling membantu, saling mengingatkan, serta kebiasaan melakukan klarifikasi kembali mencerminkan berkembangnya kesadaran kolektif di antara anggota organisasi untuk bersama-sama memastikan kelancaran operasional.

Kerangka Konseptual Baru: Structural Adaptation of Organizational Control

Berdasarkan temuan penelitian, penelitian ini menawarkan sebuah kerangka konseptual baru yang dinamakan *Structural Adaptation of Organizational Control.* Kerangka tersebut menjelaskan bahwa organisasi tetap mampu mempertahankan efektivitas operasional meskipun menghadapi kondisi struktur yang belum sepenuhnya ideal melalui integrasi berbagai mekanisme kendali organisasi. Dengan demikian, efektivitas pengendalian tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan struktur formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengombinasikan berbagai bentuk kendali secara adaptif untuk menjamin keberlangsungan aktivitas operasional.

Kerangka konseptual ini tersusun atas lima komponen yang saling berkaitan. Pertama, *Structural Imperfection* (Ketidaksempurnaan Struktural) menggambarkan situasi ketika struktur formal organisasi belum berjalan secara optimal, misalnya akibat kekosongan jabatan, penerapan sistem kerja berbasis *shift*, ataupun pemisahan geografis antara kantor pusat dan cabang. Kedua, *Communication Adaptation* (Adaptasi Komunikasi) merupakan bentuk respons organisasi terhadap kondisi tersebut melalui penyesuaian pola komunikasi, yang diwujudkan dalam peningkatan intensitas komunikasi langsung, pemanfaatan media digital, serta penguatan komunikasi informal. Ketiga, *Control Combination* (Kombinasi Kendali) menunjukkan integrasi berbagai mekanisme kendali sebagai strategi untuk mengatasi keterbatasan struktural. Dalam konteks penelitian ini, perpaduan antara *simple control* dan *bureaucratic control* menjadi mekanisme utama yang mengompensasi belum terisinya posisi Store Leader. Keempat, *Collective Awareness* (Kesadaran Kolektif) merepresentasikan berkembangnya kesadaran bersama di antara anggota organisasi untuk saling membantu dan mendukung pelaksanaan pekerjaan sebagai bentuk kendali informal yang melengkapi mekanisme formal. Kelima, *Operational Stability* (Stabilitas Operasional) merupakan luaran dari sinergi keempat komponen sebelumnya yang memungkinkan organisasi mempertahankan kelancaran operasional meskipun struktur formal belum berfungsi secara optimal.

Secara konseptual, *Structural Imperfection* menjadi kondisi awal yang memicu terbentuknya *Communication Adaptation* sebagai respons terhadap keterbatasan struktur organisasi. Proses adaptasi komunikasi tersebut selanjutnya menghasilkan *Control Combination*, yang kemudian diperkuat oleh berkembangnya *Collective Awareness* hingga pada akhirnya menciptakan *Operational Stability*. Kerangka ini memperkaya Teori Kendali Organisasi yang dikembangkan oleh Tompkins dan Cheney dengan menunjukkan bahwa berbagai bentuk kendali tidak hanya dapat beroperasi secara simultan, tetapi juga mengalami penyesuaian sesuai dengan kondisi struktural yang dihadapi organisasi. Dari sisi praktis, kerangka konseptual ini dapat dijadikan rujukan bagi organisasi waralaba dalam merancang sistem komunikasi serta mekanisme kendali yang lebih adaptif untuk menghadapi berbagai keterbatasan struktural pada tingkat cabang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis praktik komunikasi organisasi di Almaz Fried Chicken Cabang Pandeglang menggunakan perspektif Teori Kendali Organisasi Tompkins dan Cheney. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berlangsung melalui perpaduan komunikasi formal dan informal yang berkembang dalam hubungan vertikal maupun horizontal. Komunikasi formal diwujudkan melalui briefing, penyampaian instruksi kerja, evaluasi operasional, grup WhatsApp, serta laporan kerja, sedangkan komunikasi informal berkembang melalui koordinasi spontan dan budaya saling membantu antarkaryawan. Keempat bentuk kendali organisasi, yaitu *simple control*, *technical control*, *bureaucratic control*, dan *concertive control*, diterapkan secara simultan dalam aktivitas operasional. Meskipun demikian, *simple control* dan *bureaucratic control* tampil sebagai mekanisme kendali yang paling dominan.

Dominasi *simple control* dipengaruhi oleh karakteristik industri makanan cepat saji yang menuntut koordinasi secara cepat serta belum terisinya jabatan Store Leader, sedangkan dominasi *bureaucratic control* tercermin pada konsistensi penerapan standar operasional prosedur (SOP) dan standardisasi pelayanan yang menjadi identitas utama organisasi waralaba.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa hambatan komunikasi terjadi pada dua level, yaitu operasional dan struktural. Pada level operasional, kendala terutama muncul ketika aktivitas memasuki periode *peak hour* yang ditandai oleh tingginya intensitas pekerjaan, suasana kerja yang bising, dan tuntutan pelayanan yang berlangsung cepat. Sementara itu, pada level struktural, hambatan muncul dalam bentuk potensi distorsi informasi sepanjang alur komunikasi yang berlangsung secara berjenjang. Meskipun demikian, berbagai kendala tersebut umumnya dapat diatasi melalui klarifikasi secara langsung, pengulangan instruksi, serta penguatan kerja sama antarkaryawan. Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penelitian ini menawarkan kerangka konseptual *Structural Adaptation of Organizational Control,* yang menjelaskan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan struktur formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menyesuaikan pola komunikasi, mengintegrasikan berbagai mekanisme kendali, serta membangun kesadaran kolektif untuk menghadapi berbagai keterbatasan struktural.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup satu cabang menyebabkan hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada konteks organisasi yang lebih luas. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif belum memungkinkan pengukuran efektivitas komunikasi organisasi secara kuantitatif, sedangkan durasi penelitian yang relatif terbatas belum mampu menggambarkan dinamika organisasi dalam perspektif jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan kajian dengan memanfaatkan perspektif teoretis yang berbeda, melibatkan organisasi waralaba lain sebagai objek penelitian, maupun melakukan studi komparatif antarberbagai cabang waralaba untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Agustine, P., Liliyana, & Ani, H. Y. (2019). KENDALI ORGANISASI TIM PRODUKSI PROGRAM "BANGUN PAGI" DI 106,06 V RADIO JAKARTA. *Jurnal AKRAB JUARA, 4(3),* 12-20.

Agustini, N. A., & Purnaningsih, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, *16*(1), 89–108. https://doi.org/10.46937/16201825198

Almaz Bikin Cabang. (2026). *Kemitraan Almaz Fried Chicken*. https://almaz.bikincabang.id/. Diakses pada 14 April 2026.

Angrosino, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. Sage Publications.

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, *38*(3), 408–437. https://doi.org/10.2307/2393374

Bisel, R. S., Ford, D. J., & Keyton, J. (2007). Unobtrusive Control in a Leadership Organization : Integrating Control and Resistance. *Western Journal of Communication*, *71*(2), 136–158. https://doi.org/10.1080/10570310701368039

Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, *42*, 276–303. https://doi.org/10.2307/2393921

CNN Indonesia. (2025, March 12). 311 Pemberi Waralaba Beroperasi di RI, Cetak Omzet Rp143,25 T. *CNN Indonesia*. https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250312193727-92-1208137/311-pemberi-waralaba-beroperasi-di-ri-cetak-omzet-rp14325-t. Diakses pada 14 April 2026.

Creswell, J. W. ., & Poth, C. N. . (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design*. SAGE.

Effendy, O. Uchjana. (2011). *Ilmu komunikasi : teori dan praktek*. Rosda Karya.

Goldhaber, G. M. . (1993). *Organizational communication*. Brown & Benchmark.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1990). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Sage Publications.

Hatta, F. A. (2022). DESAIN KOMUNIKASI KENDALI ORGANISASI LEMBAGA DAKWAH MASJID PADA MASA PANDEMI COVID-19. *INTELEKSIA – Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, *4(1)*, *71–90*. https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.212

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, *22*(3), 375–403. https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5

Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. Sage Publications.

Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). *Theories of Human Communication* (9th ed.). Penerbit Salemba Humanika.

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative Health Research*, *26*(13), 1753–1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444

Media Indonesia. (2024, September 5). *Tren Pertumbuhan Industri Waralaba Jadi Peluang yang Menjanjikan*. Media Indonesia. https://mediaindonesia.com/ekonomi/698596/tren-pertumbuhan-industri-waralaba-jadi-peluang-yang-menjanjikan. Diakses pada 14 April 2026.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. 3rd ed. In *Sage Publications* (3rd ed.). Sage Publication.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

Muhammad, Arni. (2007). *Komunikasi Organisasi*. Penerbit Bumi Aksara.

Pace, R. Wayne., Faules, D. F. ., & Mulyana, Deddy. (2010). *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Prabowo, R. C. (2019). STRATEGI KENDALI ORGANISASI KOMPAS TV DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA TEAM PRODUKSI (Studi Kasus Team Kinerja Program Acara Talkshow "Rosi"). *Communicology*, *7*.

Rahardjo, M. (2017). *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2024). *Organizational behavior*. Pearson Education, Limited.

Ruliana, P. (2022). *Komunikasi organisasi: Teori dan studi kasus* (3rd ed.). Rajawali Pers.

Sustanino, C., & Lestari, R. (2019). *KOMUNIKASI INTERNAL PADA PERUSAHAAN BIENTI MEDIAWORKS DARI PERSPEKTIF TEORI KENDALI ORGANISASI*.

Syah, M. A. (2024). *KENDALI ORGANISASI KAMMI UNTIRTA DALAM PENGELOLAAN MEDIA SOSIAL INSTAGRAM*. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Ed.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 179–210). SAGE.

Wright, B. M., & Barker, J. R. (2000). Assessing concertive control in the term environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(3), 345–361. https://doi.org/10.1348/09631790016

Yin, R. K. (2002). *Studi Kasus Desain dan Metode (Terjemahan)* (M. D. Mudzakir, Tran.). Raja Grafindo Persada. (Karya asli diterbitkan 1994)