

Analisis Hambatan Komunikasi Karyawan Lokal di Kalimantan Barat

Analysis of Communication Barriers for Local Employees in West Kalimantan

Nadya Dian Utami^{*)}, Theresia Intan, Sir Moerdijati

Universitas Katolik Widya Mandala, Kota Surabaya 60265, Indonesia

*e-mail korespondensi: nadyadianuttami@gmail.com :

Diterima: 22 Mei 2020

Direvisi: 17 Oktober 2020

Disetujui: 20 November 2020

Publikasi Online: 28 Desember 2020

ABSTRACT

This research focuses on upward communication barriers at PT. Hutan Ketapang Industri. This is because at PT. Hutan Ketapang Industri there are differences in the status of staf and non staf employees (the name for native local employees of Kalimantan residents). Local employees are the surrounding community residing in the concession area who work at PT. HUTAN KETAPANG INDUSTRI, the community around the concession area has several different ethnic groups. This research uses quantitative methods, data collection techniques through questionnaire surveys. Measurement of communication barriers refers to six types of barriers namely: (1) technical barriers, (2) behavioral barriers, (3) language barriers, (4) structural barriers, (5) distance barriers, (6) background barriers. the sample selection in this study uses simple random sampling. The research method with survey, data collection techniques using a questionnaire to 95 local employees. From the statement that was distributed, it was found that there were distance and language barriers of PT. Hutan Ketapang Industri.

Keywords: *Communication Barriers, Local Employee, Organizational Communication, Social Interaction, Upward Communication*

ABSTRAK

Kelancaran dalam komunikasi organisasi menjadi bagian penting dalam perusahaan, tidak terkecuali bagi PT. Hutan Ketapang Industri (HKI). PT Hutan Ketapang Industri mempunyai perbedaan status karyawan staf dan non staf (sebutan bagi karyawan lokal asli penduduk Kalimantan), yang seringkali menimbulkan hambatan komunikasi, sehingga penelitian ini memfokuskan pada hambatan komunikasi ke atas (*upward communication*) PT. Hutan Ketapang Industri. Karyawan lokal merupakan masyarakat sekitar yang bertempat tinggal di areal konsesi yang memiliki keragaman suku dan budaya. Metode yang digunakan dalam Penelitian ini yaitu metode kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui survey kuesioner kepada 95 karyawan lokal. Pengukuran hambatan komunikasi mengacu pada enam jenis hambatan yaitu: (1) hambatan yang bersifat teknis, (2) hambatan perilaku, (3) hambatan bahasa, (4) hambatan stuktur, (5) hambatan jarak, (6) hambatan latar belakang. Pemilihan sampel pada penelitian ini menggunakan *simple random sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dua jenis hambatan, yaitu hambatan jarak dan hambatan bahasa pada karyawan PT. Hutan Ketapang Industri.

Kata kunci: hambatan komunikasi, interaksi sosial, karyawan lokal, komunikasi organisasi, *upward communication*



Content from this work may be used under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. Any further distribution of this work must maintain attribution to the author(s) and the title of the work, journal citation and DOI.

Published under Department of Communication and Community Development Science, IPB University and in association with Forum Komunikasi Pembangunan Indonesia and Asosiasi Penerbitan Jurnal Komunikasi Indonesia.

E-ISSN: 2442-4102 | P-ISSN: 1693-3699

PENDAHULUAN

Kelancaran dalam komunikasi organisasi menjadi bagian penting dalam perusahaan, tidak terkecuali bagi PT. Hutan Ketapang Industri (HKI), salah satu anak perusahaan dari PT. Sampoerna Agro Tbk, yang berada di Kalimantan Barat. Hambatan komunikasi seringkali terjadi yang dikarenakan perusahaan tersebut memiliki perbedaan dalam hal pembagian karyawan. Tidak sekedar pada jenjang atau tingkat struktural saja, PT Hutan Ketapang Industri membagi menjadi dua jenis karyawannya berdasarkan tipe, yaitu staf dan non staf.

Perbedaan staf dan non staf terlihat dari kedudukan di tempat kerja. Karyawan staf adalah karyawan yang memiliki posisi atau kedudukan mulai dari direktur, general manager, manager, asisten kepala dan asisten. Karyawan non staf, lebih pada karyawan kontrak tahunan, bulanan, ataupun karyawan harian yang disebut: mandor, krani, dan admin. Selain itu, pembagian staf dan non staf, dibagi lagi berdasarkan pada asal daerah karyawan tersebut, yang umum disebut karyawan lokal dan non lokal. Karyawan lokal merupakan karyawan yang merupakan penduduk asli sekitar perusahaan, sedangkan karyawan non lokal, yaitu karyawan yang bekerja di PT. HUTAN KETAPANG INDUSTRI namun berasal dari Sumatra, Jakarta, Flores dan kota-kota lainnya. Jumlah karyawan lokal lebih banyak dibandingkan karyawan non lokal.

Karyawan lokal merupakan masyarakat sekitar areal konsesi yang memiliki beberapa suku budaya yang berbeda-beda. Sesuai dengan pengamatan peneliti pada saat survei ke lokasi, peneliti menemukan beberapa suku Dayak yaitu Dayak-Melayu, Dayak Kenya-Kayan, Dayak Punan, dan Cina Ongkok. Namun, pada saat penelitian berlangsung hanya dua suku yang sempat diwawancarai mengenai cara hidup dan perubahan hidup. Suku Dayak Melayu misalnya, sebelum adanya perusahaan industri yang masuk ke areal pemukiman mereka, berburu dan bertanam rempah-rempah menjadi cara hidup mereka dalam mendapatkan mata pencaharian. Perlu diketahui bahwa suku Dayak-Melayu hampir tidak ada yang peduli pada mata uang ketika melakukan mata pencaharian. Cara hidup mereka dengan melakukan barter hasil buruan mereka dan digulir setiap harinya. Munculnya perusahaan industri karet dan kelapa sawit yang masuk ke wilayah mereka membuat mata pencaharian mulai berkurang bahkan hilang. Akibat hal tersebut, mereka menuntut perusahaan untuk dapat mempekerjakan mereka sebagai tanggung jawab telah menghilangkan satu-satunya mata pencaharian mereka. Perusahaan pun menginginkan sumber daya manusia yang sesuai kriteria, tetapi berlawanan dengan keadaan masyarakat lokal sekitar. Di satu sisi, Suku Dayak-Melayu juga telah banyak menyekolahkan anaknya ke tempat yang lebih layak dan membiarkan anak-anaknya mencari pekerjaan yang baik di luar tempat tinggalnya.

Suku berikutnya yaitu Dayak Kenya-Kayan atau biasa disebut dengan Dayak Kenyan, memiliki kebiasaan yang hampir sama dengan suku Dayak lainnya. Perbedaannya Dayak Kenyan dengan Dayak lainnya adalah cara mereka berinteraksi dengan masyarakat yang berbeda budaya. Suku Dayak Kenyan apabila bertemu dengan orang dari budaya lain akan mencium baunya terlebih dahulu, seperti mencium tangan ataupun rambut. Mereka menyebutnya dengan salam perkenalan. Dayak Kenyan sedikit sulit untuk dapat disatukan dengan suku lainnya.

Karyawan non lokal merupakan karyawan yang berasal dari luar areal konsesi perusahaan. Suku budaya dari karyawan non lokal juga berbeda-beda, mereka berasal dari Jawa, Sumatera, Jakarta hingga NTT. Karyawan non lokal termasuk karyawan yang netral, artinya mereka tidak pernah membatasi adanya perbedaan terkait budaya, namun mereka memiliki latar belakang yang lebih baik dalam hal pendidikan dibandingkan dengan karyawan lokal.

Komunikasi mengambil peran penting dalam sebuah organisasi. Hal yang terjadi di PT. Hutan Ketapang Industri bisa dikatakan sebagai *prejudice* atau prasangka. *Prejudice is a mind set of hostile feelings and negative predispositions directed toward outgroups members* (Ting-Toomey & Dorjee, 1999). Pernyataan tersebut dapat diartikan sebagai pola pikir ataupun perasaan bermusuhan dan kecenderungan negatif yang diarahkan ke luar anggota kelompok. *Prejudice* awal inilah yang akan mampu memunculkan adanya pandangan kekuasaan atau eksploitasi terhadap kelompok tertentu. Schaefer mengatakan bahwa "*views power as scarce resource and explains that in order to keep one's valued status and power one has to suppress the social mobility of the underclass to bolster one's own group and position and security*" (Ting-Toomey & Dorjee, 1999). Pernyataan tersebut berarti bahwa pandangan terhadap kekuasaan perlu adanya saling menjaga dan menghargai dengan lebih

menekankan kepedulian terhadap mobilitas mereka seperti memberikan peluang pekerjaan bagi mereka yang memiliki kekuasaan.

Hal ini relevan untuk diteliti dari perspektif Ilmu Komunikasi Pembangunan karena pada suatu organisasi yang anggotanya memiliki budaya yang berbeda-beda, sehingga organisasi perlu mempertimbangkan komunikasi antar budaya dalam komunikasi organisasinya. Hambatan-hambatan komunikasi salah satunya juga disebabkan oleh karena adanya perbedaan budaya. Stereotipe, etnosentrisme, kecemasan, dan ketidaktentuan dalam berkomunikasi dikarenakan para anggota belum saling memahami budaya yang dimiliki dari anggota (Jenifer, 2015).

Komunikasi membawa fungsi penting dalam organisasi yang tidak sekedar mempengaruhi kelancaran informasi maupun hubungan kerja, namun akan dapat memberikan kepuasan komunikasi dalam organisasi. Robbin menjelaskan bahwa fungsi utama komunikasi dalam kerja: fungsi kendali, motivasi, pernyataan emosi, dan informasi kerja. Fungsi-fungsi tersebut akan saling mendukung satu sama lain. Komunikasi dalam organisasi tidak selalu berjalan lurus dan lancar seperti yang diharapkan. Menurut Wursanto dalam (Masmuh, 2008), hambatan komunikasi dapat dibedakan menjadi enam macam, yaitu: (1) hambatan yang bersifat teknis, (2) hambatan perilaku, (3) hambatan bahasa, (4) hambatan struktur, (5) hambatan jarak, (6) hambatan latar belakang.

Upward communication atau komunikasi keatas merupakan informasi atau pesan yang berasal dari bawahan kepada pimpinan atau paling tidak komunikasi yang berasal dari tingkatan yang lebih rendah ke tingkatan yang lebih tinggi. *Upward communication* bertujuan memberikan saran dan mengajukan pertanyaan mengenai tugas dan tanggung jawab dan konfirmasi atas pekerjaan (Muhammad, 2011).

Hal ini tentu saja dapat menjadi hambatan yang cukup serius dalam pengembangan organisasi apabila tidak dibenahi, terutama dalam unsur sumber daya manusia ketika perusahaan membangun di daerah dan merekrut banyak masyarakat lokal. Membangun masyarakat berarti membangkitkan kemampuan masyarakatnya lebih optimal *capacity*, pembangunan yang mendorong tumbuhnya kesejahteraan (*equity*); (3) percaya kepada masyarakat untuk membangun dirinya sendiri sesuai dengan kemampuannya. Kepercayaan ini dinyatakan dalam bentuk kesempatan yang sama, kebebasan memilih dan kekuasaan untuk memutuskan (*sustainability*); (4) pembangunan berarti mengurangi ketergantungan (*inter dependence*) (Jamalludin, 2016).

Analisis mengenai hambatan komunikasi bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan komunikasi yang dialami oleh perusahaan nasional yang membuka cabang di daerah, terutama dengan keanekaragaman budaya yang terjadi di dalamnya. Selain itu, penelitian komunikasi organisasi ini akan memberikan kontribusi bagi pendekatan pembangunan komunikasi organisasi, khususnya kontribusi pada cabang daerah. Kontribusi tersebut dibagi dalam 3 aspek penting. Pertama, berfokus pada bagaimana media berperan dalam pembangunan tersebut. Artinya akan mampu memberikan rekomendasi media komunikasi apa yang cocok digunakan untuk menjembatani perusahaan dengan karyawan lokal. Kedua, pendekatan untuk memahami peran media massa dalam skala pembangunan lebih spesifik. Ketiga, pembangunan yang berarah pada adanya perubahan bagi masyarakat lokal. Pada aspek ketiga inilah penelitian ini akan mampu memberikan manfaat pada cara-cara pendekatan yang tepat untuk kemajuan organisasi, dengan menganalisa permasalahan utama dalam perusahaan nasional yang membuka cabang atau di luar Pulau terutama terkait solusi hambatan komunikasi perusahaan dengan karyawan lokal. Apabila hambatan tersebut dapat ditemukan solusi yang tepat, maka akan mampu mendorong kemajuan sumber daya perusahaan. Kemajuan suatu organisasi memerlukan transformasi struktural, organisasi, sistem dan teknologi, tetapi juga melakukan transformasi budaya dan manusianya. Dalam konteks inilah, perlu diidentifikasi hambatan apa saja yang dapat terjadi dalam penelitian, sehingga penelitian ini berfokus pada hambatan komunikasi ke atas (*upward communication*) yang terjadi di PT. Hutan Ketapang Industri pada karyawan non staf.

METODE

Jenis penelitian ini yaitu penelitian deskriptif, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Tujuannya untuk penjelasan secara menyeluruh pada satu fenomena atau dapat digeneralisir hasilnya, sehingga hasil generalisir inilah sebagai representasi keseluruhan populasi yang ada. Metode pengambilan data dengan menggunakan survey kuesioner kepada karyawan PT. Hutan Ketapang Industri. Objek penelitian ini adalah hambatan *upward communication* dan subjek penelitiannya adalah karyawan PT. Hutan Ketapang Industri (Kriyantono, 2014).

Definisi konseptual penelitian ini adalah hambatan komunikasi ke atas pada karyawan staf dan non staf PT. Hutan Ketapang Industri. Komunikasi ke atas didefinisikan sebagai komunikasi yang mengalir dari tingkatan yang lebih rendah ke pada pimpinan di atasnya, dengan tujuan menanyakan tugas dan tanggung jawab salah satunya (Muhammad, 2011).

Tabel 1. Definsi Operasional

Jenis Hambatan	Definisi	Pernyataan
Hambatan Teknis	kurangnya sarana dan prasarana yang diperlakukan oleh organisasi seperti kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya komunikasi efektif	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan mendiskusikan kebijakan baru mengenai perusahaan dengan saya b. Saya mengetahui jika yang mempunyai pesan elektronik (email) adalah hanya <i>staf</i> saja c. Saya kurang mendapatkan penjelasan karena saya tidak menggunakan pesan elektronik (email) sebagai alat informasi d. Saya selalu mendapatkan penjelasan dari atasan saya mengenai tugas saya sebagai Mandor / Krani / Karyawan lepas (borongan)
Hambatan Perilaku	pandangan yang sifatnya apriori, prasangka yang didasarkan kepada emosi, suasana otoriter, ketidakmauan untuk berubah, dan sifat yang egosentris	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan selalu mengawasi pekerjaan saya dengan teliti bahkan mengunjungi secara langsung ke lapangan dimana saat sedang melaksanakan pekerjaan b. Saya bisa kapan saja berbicara dengan atasan saya dan menemuinya dengan mudah karena saya menganggap memiliki kekuasaan terhadap wilayah c. Saya akan selalu memperlakukan hal yang sama dengan seluruh karyaan walaupun asal kami berbeda
Hambatan Bahasa	semua bentuk yang digunakan dalam proses penyampaian berita, yaitu seperti bahasa lisan, bahasa tertulis, gerak-gerik, dan sebagainya. Penggunaan oleh seorang komunikator dengan tanpa menghiraukan kemampuan komunikasi yang diajak berbicara akan menimbulkan salah pengertian.	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan saya mampu menyampaikan inforasi dengan bahasa yang saya mengerti b. Saya lebih mengerti saat menerima penjelasan tentang pekerjaan dengan menggunakan bahasa daerah c. Saya lebih mengerti saat menerima penjelasan tentang pekerjaan dengan menggunakan bahasa Indonesia d. Saya menggunakan bahasa daerah ketika berinteraksi dengan rekan kerja saat bekerja e. Saya menggunakan bahasa Indonesia ketika berinteraksi dengan rekan kerja saat bekerja
Hambatan Struktur	Hambatan yang disebabkan oleh adanya perbedaan tingkat, perbedaan job dalam struktur organisasi. Terkadang seorang bawahan merasa takut, merasa malu apabila secara langsung berbicara dengan atasannya atau pimpinannya. Karena adanya rasa takut atau malu, maka komunikasi antara bawahan dengan atasan tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan	<ul style="list-style-type: none"> a. Saya mengetahui adanya sistem hierarki (berurutan) dalam penyampaian informasi sehingga saya juga mengikuti adanya sistem hierarki tersebut b. Saya akan menyampaikan aspirasi saya dengan mudah ke siapa saja tanpa melihat adanya sistem hierarki (berurutann c. Saya dapat dengan mudah mendapatkan informasi mengenai pekerjaan saya secara langsung dari atasan d. Saya menerima adanya sistem hierarki dalam penyampaian pesan karena dengan adanya sistem hierarki (berurutan) pesan yang disampaikan akan lebih jelas

Jenis Hambatan	Definisi	Pernyataan
Hambatan Jarak	Hambatan ini juga disebut hambatan geografis. Dari segi jarak atau geografis	<ul style="list-style-type: none"> a. Saya sulit mendapatkan informasi dengan cepat karena jarak lokasi tempuh yang berjauhan b. Saya sulit menyampaikan informasi dengan cepat karena jarak lokasi tempuh yang berjauhan c. Saya sulit menerima informasi dengan cepat karena sulitnya mendapatkan jaringan d. Saya sulit menerima informasi dengan cepat karena sulitnya mendapatkan jaringan
Hambatan Latar Belakang	Perbedaan latar belakang dapat menimbulkan suatu hambatan dalam proses komunikasi. Hambatan ini dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu latar belakang sosial dan latar belakang pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> a. Saya mampu mengimbangi pekerjaan yang di berikan atasan walaupun adanya perbedaan pendidikan b. Saya mampu mengimbangi pekerjaan yang di berikan atasan walaupun adanya perbedaan sosial c. Saya selalu menghargai adanya perbedaan suku dan budaya antara karyawan terlebih karyawan pendatang yang masuk ke wilayah saya d. Saya membatasi ada perbedaan suku dan budaya antara karyawan terlebih karyawan yang masuk ke wilayah saya

Pengukuran yang dilakukan menggunakan skala pengukuran *likert*, dimana pilihan jawaban terbagi dalam empat pilihan dan masing-masing memiliki bobot skor yaitu sangat setuju dengan skor 4, setuju diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1 (Sugiyono, 2015).

Populasi penelitian ini adalah karyawan non staf, berjumlah 1734 karyawan. Dari populasi sebanyak 1734 karyawan dan sampel yang diambil menggunakan rumus slovin dan di dapat 95 responden. Pemilihan sampel menggunakan *simple random sampling*, yaitu dengan memberikan nomor pada seluruh karyawan PT. Hutan Ketapang Industri, kemudian mengundinya sampai mendapatkan jumlah sampel yang dibutuhkan. Syarat teknik *simple random sampling* adalah tersedianya kerangka *sampling* atau daftar *sampling*. Silalahi (2012) menyebutkan dengan menggunakan pemilihan *simple random sampling*, artinya seluruh populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sesuai yang ada di daftar. Pada tabel 2 akan di ditampilkan pembagian sampel yang telah ditentukan sebelumnya.

Tabel 2. Penentuan Jumlah sampel

No	Estate	Jumlah Karyawan Non Staf	Jumlah Yang Diambil
1	HKI 1	271	15
2	HKI 2	268	15
3	HKI 3	218	12
4	HKI 4	155	8
5	HKI 5	56	3
6	HKI 6	210	11
7	HKI 8	176	10
8	HKI 9	208	11
9	HKI 12	53	3
10	KBS	108	6
11	KPW	11	1

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT Hutan Ketapang Industri dengan status non staf. Analisis data dilakukan dengan menyusun tabel frekuensi untuk mengetahui distribusi data penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Hutan Ketapang Industri adalah perusahaan yang berada di bawah naungan PT. Sampoerna Agro (60%) dan New Forest (40%) yang merupakan sebuah perusahaan tanaman karet. Perusahaan tersebut berlokasi di Kalimantan Barat. Area kerja PT Hutan Ketapang Industri berada di Blok Kendawangan dan Blok Air Hitam, Kecamatan Kendawangan, Kabupaten Ketapang, Provinsi Kalimantan Barat. Daerah Kendawangan ini berbatasan langsung dengan area IUPHHK-HTI PT. Hutan Ketapang Industri yaitu Desa Air Hitam Besar, Desa Pangkalan Batu, Desa Mekar Utama, Desa Kedondong, Desa Sungai Jelayan, Desa Banjarsari, dan Desa Air Hitam Hulu.

PT. Hutan Ketapang Industri memiliki 12 estate atau areal konsesi operasional yaitu HKI 1-12, KPW, dan KBS (Kantor Bersama) yang digunakan sebagai kantor operasional. PT. HUTAN KETAPANG INDUSTRI. Pada PT. HUTAN KETAPANG INDUSTRI ada beberapa departemen yaitu: Departemen Sosial, Departemen Environmental, Departemen OHS & Certification, Departemen HRD, Departemen Divisi, Departemen KTU, Departemen QC, Departemen Traksi, Departemen ABT, Departement Civil Engineering, dan Departemen Planning & Resources.

Permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan tersebut salah satunya yaitu perbedaan status karyawan. Di PT. Hutan Ketapang Industri terdapat dua status dalam penyebutan karyawannya, yaitu staff dan non staff, yang masih dibedakan lagi yaitu karyawan lokal dan non lokal. Karyawan staf adalah karyawan yang memiliki posisi atau kedudukan mulai dari direktur, general manager, manager, asisten kepala dan asisten. Karyawan non staf, lebih pada karyawan kontrak tahunan, bulanan ataupun karyawan harian yang disebut: mandor, krani, dan admin. Sedangkan penyebutan lokal dan non local. Karyawan lokal merupakan karyawan yang berasal dari penduduk sekitar perusahaan. Sedangkan karyawan non lokal, yaitu karyawan yang bekerja di PT. Hutan Ketapang Industri namun berasal dari Sumatra, Jakarta, Flores dan kota-kota lainnya. Di PT. Hutan Ketapang Industri ini lebih banyak karyawan lokalnya

Salah satu fenomena munculnya hambatan komunikasi mengakibatkan adanya demo di kalangan non staf yang menolak keputusan pimpinan terkait pemindahan jabatan, yang pada awalnya menduduki jabatan mandor diturunkan menjadi krani. Dalam sudut pandang karyawan non staf, mereka tetap bisa menduduki jabatan tersebut karena PT. Hutan Ketapang Industri berada pada wilayah milik penduduk lokal. Seorang karyawan non staf yang berada di divisi empat mengungkapkan:

“Kami sebagai bawahan tidak bisa berbuat apa-apa dengan keadaan ini. Kami merasa kurang diperhatikan oleh pimpinan. Mereka tidak pernah mengunjungi kami secara langsung ke tempat tinggal kami. Kami sudah membuat laporan berulang kali tetapi sampai saat ini kami belum dan hanya beberapa yang mendapat simpatik dari atasan”.

Hambatan lain yang peneliti temukan adalah hambatan latar belakang diantara karyawan staf dan non staf. Karyawan staf mayoritas berlatar belakang SD hingga SMA, sedangkan karyawan staf yang ditempatkan di PT. Hutan Ketapang Industri Kalimantan mayoritas berlatar belakang Pendidikan sarjana. Hal ini menyebabkan perbedaan pola pikir dan cara pandang yang mempengaruhi komunikasi di antara karyawan.

Manager Departemen Environmental di PT. Hutan Ketapang Industri, James Simatupang menyatakan:

“Kami sebagai manager dan atasan membuka kesempatan selebar lebarinya jika ada masukan dari karyawan, baik itu yang staf maupun non staf, atau merasa ada hal yang perlu didiskusikan. Dalam diskusi juga tidak harus formal pada saat istirahat juga bisa dilakukan, bahkan ketika bertemu diluar jam kerja, karyawan juga diperbolehkan menyampaikan aspirasi. Tetapi ya karena adanya perusahaan yang lebih memperhatikan dan menghormati jabatan dari masing-masing karyawan yang sudah diadopsi, seringkali mereka jarang mengobrol dengan atasan di luar jam kerja

Sehingga dengan adanya beberapa permasalahan di atas, akan melihat apa saja hambatan komunikasi yang terjadi di PT. Hutan Ketapang Industri. Untuk mengetahui pengkategorian jawaban responden, maka diberikan batasan-batasan dalam menentukan lebar interval dari pertanyaan yang akan dijawab.

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai tertinggi-nilai terendah}}{\text{Jumlah interval}} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

nilai tertinggi = nilai tertinggi dari skor skala likert

nilai terendah = nilai terendah dari skor skala likert

Sehingga penghitungan kategorisasi

$$\text{Interval} = \frac{4-1}{2} = 1.5$$

Diketahui bahwa jumlah interval kelasnya adalah 1,5 dengan keterangan interval kelasnya sebagai berikut: 1-2,50 = ada hambatan; 2,51-4,00 = tidak ada hambatan.

Hambatan Teknis

Masmuh (2008) menyatakan hambatan teknis dapat dicontohkan seperti kurangnya fasilitas, sarana prasarana yang belum layak, kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya komunikasi efektif. Berikut adalah paparan data mengenai hambatan teknis.

Tabel 3. Hasil Rata-rata dari Hambatan Teknis Karyawan Lokal PT Hutan Ketapang Industri (2019)

Hambatan Teknis			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Atasan mendiskusikan kebijakan baru mengenai perusahaan dengan saya	3,05	Tidak Ada Hambatan
2	Saya mengetahui jika yang mempunyai pesan elektronik (email) adalah hanya <i>staf</i> saja	2,63	Tidak Ada Hambatan
3	Saya kurang mendapatkan penjelasan karena saya tidak menggunakan pesan elektronik (email) sebagai alat informasi	2,54	Tidak Ada Hambatan
4	Saya selalu mendapatkan penjelasan dari atasan saya mengenai tugas saya sebagai Mandor/Krani/karyawan lepas (borongan)	3,39	Tidak Ada Hambatan

Sumber: Kuesioner Hambatan *Upward Communication*

Pada Tabel 3 secara keseluruhan pertanyaan, tidak ada hambatan pada kategori hambatan teknis ini. Namun skor terendah terdapat pada item pertanyaan nomor 3 mengenai kurangnya mendapatkan penjelasan karena responden tidak menggunakan pesan elektronik (email) sebagai sarana penyebaran informasi. Hal tersebut disebabkan kebijakan perusahaan yang memberikan akses email internal perusahaan mereka kepada karyawan yang berstatus *staff*. Karyawan non *staff* tidak memiliki email internal perusahaan. Selain itu apabila menggunakan email pribadi, jaringan internet di daerah tersebut kurang stabil, untuk membuka akses internet lainnya.

Hambatan Perilaku

Pengertian hambatan perilaku merupakan hambatan yang didasarkan pada keadaan emosi suasana yang otoriter, bersifat egosentris diri, dan keengganan untuk berubah. Pada hambatan perilaku tersebut didapatkan hasil bahwa karyawan lokal menyatakan ada batas yang dirasakan karyawan ketika akan berkomunikasi dengan pimpinan. Berikut adalah data mengenai hambatan perilaku.

Tabel 4. Hasil Interval dari Hambatan Perilaku Karyawan Lokal PT. PT Hutan Ketapang Industri

Hambatan yang bersifat Perilaku			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Atasan selalu mengawasi pekerjaan saya dengan teliti bahkan mengunjungi secara langsung ke lapangan dimana saat sedang melaksanakan pekerjaan	3,36	Tidak Ada Hambatan
2	Saya bisa kapan saja berbicara dengan atasan saya dan menemuinya dengan mudah karena saya menganggap memiliki kekuasaan terhadap wilayah	2,55	Tidak Ada Hambatan
3	Saya selalu dibatasi ketika saya akan	2,11	Ada Hambatan

4	menyampaikan sebuah pesan kepada atasan Saya akan selalu memperlakukan hal yang sama dengan seluruh karyawan walaupun asal kami yang berbeda	3,36	Tidak Ada Hambatan
---	---	------	--------------------

Sumber: Kuesioner Hambatan *Upward Communication*

Ridwan sebagai mandor HKI 6 dan merupakan karyawan lokal ia menyatakan:

“kalau untuk menyampaikan pesan ataupun keluhan kami sih tidak dibatasi, bahkan sekarang ini ada apel khusus mandor di setiap jam 3 sore untuk cek pekerjaan besok dan yang telah dilaksanakan. Kadang kamipun kalau ada keluhan ya pas saat itu menyampaikannya. Tapi beda lagi kalau pas saat kerja untuk bisa nemuin langsung tidak bisa karena memang sudah ada prosedur dan sudah dikasih waktu untuk kapan laporan dan kapan dapat menemui atasan”

Admin/Krani KBS yaitu Dadang yang termasuk karyawan lokal menyatakan:

“kami tu sebenarnya tidak ada kata dibatasi, Cuma, tergantung dari masing-masing individunya kadang ada yang tidak sabar untuk cepat-cepat nyampaikan keluhan karena tidak terima dan lain-lain. Padahal sudah diberi waktu biar kalau mereka menyampaikan apapun itu kan bisa di arsipkan dan bisa cepat proses penyelesaiannya”

Tabel 5. Hasil Interval dari Hambatan Bahasa Karyawan Lokal PT Hutan Ketapang Industri (2019)

Hambatan yang bersifat Bahasa			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Atasan mampu menyampaikan informasi dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti	3,27	Tidak Ada Hambatan
2	Saya lebih mengerti saat menerima penjelasan tentang pekerjaan dengan menggunakan bahasa Indonesia	2,27	Ada Hambatan
3	Saya lebih mengerti saat menerima penjelasan tentang pekerjaan dengan menggunakan bahasa Indonesia	3,43	Tidak Ada Hambatan
4	Saya menggunakan bahasa daerah ketika berinteraksi dengan rekan kerja saat bekerja	3,46	Tidak Ada Hambatan
5	Saya menggunakan bahasa Indonesia ketika berinteraksi dengan rekan kerja saat bekerja	3,25	Tidak Ada Hambatan

Sumber: Kuesioner Hambatan *Upward Communication*

Pengertian hambatan bahasa menurut Wursanto (Masmuh, 2008) terjadi dalam proses penyampaian informasi, seperti menggunakan bahasa baik lisan maupun non lisan dan bahasa tubuh antara komunikator dengan komunikan. Seringkali perbedaan bahasa ini akan dapat menimbulkan kesalahan pengertian diantara keduanya. Pada bagian ini pernyataan nomor dua tentang ‘Saya lebih mengerti saat menerima penjelasan tentang pekerjaan dengan menggunakan bahasa Indonesia’ dengan mean 2.27. Perbedaan ini dapat dilihat dari pernyataan ke 4, bahwa penggunaan bahasa daerah ketika berinteraksi dengan rekan kerja yang total mean 3.46. Artinya bahwa karyawan non-staff (karyawa lokal) lebih mudah menerima informasi apabila menggunakan bahasa daerah.

Larry L. Barker menjelaskan bahwa keberadaan bahasa memiliki peranan penting dalam komunikasi, bahasa merupakan penamaan, fungsi interaksi dan fungsi transmisi informasi. Lebih dalam lagi, bahasa memang terikat pada konteks budaya, dan dipandang sebagai bagian perluasan budaya seseorang. Sehingga ketika sebuah perusahaan membangun atau memiliki cabang di daerah harus dapat memperhatikan salah satu unsur tersebut. Sapir Whorf menjelaskan, bahasa memberikan simbol pada dunia yang khas, melukiskan suatu pengalaman dan realitas pikiran dan kebutuhan akan pemakainya. Bahasa akan mampu memberikan pengaruh pada pikiran, melihat lingkungan dengan cara berbeda, perilaku yang berbeda (Mulyana, 2007). Globalisasi pada hakikatnya menuntut karyawan agar lebih sadar secara internasional dan mampu secara lintas budaya. Perekonomian global merupakan paduan budaya yang kaya yang menjadi salah satu pembentuk budaya organisasi (Robert, 2005).

Bahasa dapat digunakan untuk mengidentifikasi diri seseorang. Dengan bahasa, identitas seseorang dapat diketahui, berasal dari kelompok atau identitas individu yang berasal darimana (Pratomo, 2018). Kegiatan komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan jaringan kerja komunikasi dengan usaha memperoleh kegiatan masing-masing unit individu yang sesuai dengan kebutuhan totalitas organisasi. Komunikasi bukan hanya menjadi masalah “*stimuli-respons*” tetapi sekaligus menjadi mekanisme koordinasi, kontrol dan hubungan satu sama lain. Komunikasi internal merujuk pada pesan yang dikirim dan diterima di dalam organisasi (Situmeang et al., 2012). Ketika menggunakan bahasa daerah terdapat perasaan ‘sama’ antara satu karyawan dan karyawan lainnya.

Hambatan Struktural

Tabel 6. Hasil Interval dari Hambatan Struktur Karyawan Lokal PT Hutan Ketapang Industri (2019)

Hambatan yang bersifat Struktural			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya mengetahui adanya sistem hierarki (berurutan) dalam penyampaian informasi sehingga saya juga mengikuti adanya sistem hierarki tersebut	3,21	Tidak Ada Hambatan
2	Saya akan menyampaikan aspirasi saya dengan mudah kepada siapa saja tanpa melihat adanya sistem hierarki	2,53	Tidak Ada Hambatan
3	Saya dapat dengan mudah mendapatkan informasi mengenai pekerjaan saya secara langsung dari atasan	3,16	Tidak Ada Hambatan
4	Saya menerima adanya sistem hierarki dalam penyampaian pesan karena dengan adanya sistem hierarki pesan yang disampaikan akan lebih jelas	3,19	Tidak Ada Hambatan

Sumber: Kuesioner Hambatan *Upward Communication*

Hambatan struktural sering terjadi karena adanya perbedaan tingkatan dalam organisasi. Secara keseluruhan semua pernyataan menunjukkan tidak adanya hambatan. Namun dari keempat pernyataan mean terendah ada di pernyataan kedua mengenai ‘Saya akan menyampaikan aspirasi saya dengan mudah kepada siapa saja tanpa melihat adanya sistem hierarki’ dengan mean sebesar 2.53. Hal yang terjadi di PT. Hutan Ketapang Industri bahwa karyawan non staff merasa bahwa sangat sulit untuk berdialog dengan pimpinan. Sehingga terkadang terdapat konflik antara karyawan dan pimpinannya. Salah satu aksi yang terjadi adalah penutupan jalan. Hambatan struktur lebih dikarenakan adanya cara dalam berkomunikasi dengan pimpinan yang terkadang mereka ingin cepat, tanpa melihat prosedur yang diterapkan, seperti uraian hambatan perilaku di atas.

Hambatan Jarak

Tabel 7. Hasil Interval dari Hambatan Jarak Karyawan Lokal PT. Hutan Ketapang Industri (2019)

Hambatan yang bersifat Jarak			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya sulit mendapatkan informasi dengan cepat karena jarak lokasi tempuh yang berjauhan	2,62	Tidak Ada Hambatan
2	Saya sulit menyampaikan informasi dengan cepat karena jarak lokasi tempuh yang berjauhan	2,61	Tidak Ada Hambatan
3	Saya sulit menerima informasi dengan cepat karena sulitnya mendapatkan jaringan	2,95	Tidak Ada Hambatan
4	Saya sulit menyampaikan informasi dengan cepat karena sulitnya mendapatkan jaringan	2,98	Tidak Ada Hambatan

Sumber: Kuesioner Hambatan *Upward Communication*

Hambatan jarak sering disebut sebagai hambatan geografis. Komunikasi akan berkurang hambatannya apabila antara komunikator dan komunikan berada pada tempat yang tidak berjauhan. Perusahaan atau

organisasi yang memiliki banyak cabang, lebih mudah mengalami hambatan jarak, apabila sarana komunikasi yang tersedia tidak mampu menunjang dengan layak. Untuk hambatan jarak, secara pengategorian dikatakan tidak ada hambatan. Secara geografis jarak tempuh dari masing masing estate yang penulis jadikan patokan ukur dimulai dari kantor besar (KBS) yaitu: HKI 1 memiliki jarak kurang lebih 4 km, HKI 4 dan 11 memiliki jarak kurang lebih 9 km, HKI 8,2 dan 10 memiliki jarak kurang lebih 6 km, HKI 6,9,3 memiliki jarak kurang lebih 8 km, HKI 12 dan 5 memiliki jarak kurang lebih 18 km, dan dari KBS ke kota menempuh jarak 121 km yang merupakan kantor KPW atau kantor yang berada di kota (data RKU PT.HKI). Apabila menggunakan sarana telepon atau email, miskomunikasi dapat terjadi dikarenakan kendala pada jaringan. Seperi pada hasil pertanyaan nomor 4, karyawan sulit mendapatkan dan menyampaikan informasi karena sulitnya mendapatkan jaringan, sedangkan mereka rata-rata tidak kesulitan untuk menyampaikan informasi dengan jarak tempuh yang berjauhan.



Gambar 1. Penutupan jalan oleh karyawan non staff. Sumber: Dokumentasi PT. Hutan Ketapang Industri

Salah satu usaha yang dilakukan perusahaan adalah dengan penggunaan email. Sebelumnya penggunaan pesan elektronik (email) hanya dimiliki oleh staff saja, namun seiring berjalannya waktu adanya perubahan pada pergantian tahun 2019. Salah satu admin HKI 9 yaitu Melki (24) bekerja lebih dari satu tahun menjelaskan:

“dulu memang yang punya email Cuma sebatas staff saja, tapi sekarang setiap krani/admin sudah punya email masing-masing dari departemen. Walaupun bukan email pribadi yang kami punya tetapi ini sudah lebih baik, jadi kami juga punya arsip tentang berita acara apapun”

Hambatan Latar Belakang

Tabel 8. Hasil Interval dari Hambatan Latar Belakang Karyawan Lokal PT. HUTAN KETAPANG INDUSTRI (2019)

Hambatan yang bersifat Latar Belakang			
No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya mampu mengimbangi pekerjaan yang diberikan atasan walaupun adanya perbedaan pendidikan	3,02	Tidak Ada Hambatan
2	Saya mampu mengimbangi pekerjaan yang diberikan atasan walaupun adanya perbedaan Sosial	2,98	Tidak Ada Hambatan
3	Saya selalu menghargai adanya perbedaan suku dan budaya antara karyawan terlebih karyawan pendatang yang masuk ke wilayah saya	3,39	Tidak Ada Hambatan
4	Saya lebih sukar mengobrol dengan sesama Suku	1,98	Tidak Ada Hambatan

Sumber: Kuesioner Hambatan *Upward Communication*

Hambatan latar belakang bisa saja terjadi karena dua hal, yaitu hambatan karena latar belakang sosial dan hambatan karena latar belakang pendidikan. Dari data yang diuraikan di atas, dapat diketahui

bahwa tidak ada hambatan terkait latar belakang. Rata-rata dari mereka mampu mengimbangi pekerjaan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Kemudian mereka tidak ada permasalahan dengan perbedaan budaya. Bahkan mereka juga tidak membatasi adanya perbedaan budaya untuk dapat bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan.

Hambatan Secara Keseluruhan dalam *Upward Communication* PT. Hutan Ketapang Industri

Hasil keseluruhan interval dari keenam indikator hambatan *upward communication* dengan hasil menyatakan tidak ada hambatan dari setiap indikator dilihat dari nilai mean dari masing-masing indikator memiliki nilai diatas 2,50.

Tabel 9. Hasil Interval dari Hambatan Keseluruhan Karyawan Lokal PT. HUTAN KETAPANG INDUSTRI (2019)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Hambatan teknis	2,90	Tidak Ada Hambatan
2	Hambatan Perilaku	2,85	Tidak Ada Hambatan
3	Hambatan Bahasa	3,13	Tidak Ada Hambatan
4	Hambatan Struktur	2,85	Tidak Ada Hambatan
5	Hambatan Jarak	2,79	Tidak Ada Hambatan
6	Hambatan Latar Belakang	2,84	Tidak Ada Hambatan

Hasil Tabel 9 menunjukkan secara keseluruhan tidak ada hambatan komunikasi dalam PT. Hutan Ketapang Industri, namun dari data di atas ditemukan beberapa hal yang memiliki kemungkinan akan memunculkan potensi hambatan komunikasi. Terdapat 3 pernyataan yang mendapatkan nilai terendah. Pertama pada hambatan latar belakang. Pada pernyataan ‘Saya lebih suka mengobrol dengan sesama suku’ (terdapat pada Tabel 8 pernyataan nomor 4). Kedua, pada hambatan bahasa ‘Saya lebih mengerti saat menerima penjelasan tentang pekerjaan dengan menggunakan Bahasa Indonesia (terdapat pada Tabel 2 pernyataan 4). Ketiga, pada hambatan perilaku ‘Saya selalu dibatasi ketika saya akan menyampaikan sebuah pesan kepada atasan’ (terdapat pada Tabel 4 pernyataan nomor 3).

Melalui analisis hambatan komunikasi di atas, bahwa hambatan komunikasi ke atas atau *upward communication* PT. Hutan Ketapang Industri tidak ada. *Upward communication* diartikan sebagai komunikasi berjalan dari seseorang yang memiliki wewenang jabatan lebih rendah ke seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi (Pace & Faules, 1998). Komunikasi dari bawah ke atas memiliki fungsi untuk menyalurkan aspirasi, menyampaikan kritik dan saran terhadap keputusan kebijakan pimpinan, mengurangi kesalahpahaman antar karyawan pimpinan (Sidauruk, 2013). Kelancaran akan komunikasi menjadi hal penting dalam organisasi untuk memastikan setiap individu dalam organisasi dapat bekerja sama dan melakukan kegiatan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi bersama (Sari & Basit, 2018). Pimpinan dikatakan berhasil dengan baik, salah satunya melalui membangun komunikasi yang efektif di antara anggota dalam organisasi (Sunyoto & Burhanuddin, 2015). Karyawan dalam struktur yang lebih rendah dapat menyampaikan aspirasinya ke seseorang yang berada dalam struktur di atasnya, sehingga kondisi kerja dapat kondusif (Simu, 2014). Komunikasi dalam organisasi yang baik juga diperlukan adanya partisipasi aktif dari bawahan ke atasan untuk menyampaikan segala ide, kendala dan pendapat di antara anggota organisasi. Sehingga diperlukan sarana komunikasi untuk membangun partisipasi karyawan dalam organisasi (Agustini & Purnaningsih, 2018).

Goldhalber menjelaskan komunikasi organisasi merupakan proses menyampaikan informasi atau pesan dalam suatu sistem jaringan terstruktur yang saling bergantung satu sama lainnya, untuk mengatasi permasalahan, dan didalamnya terdapat tingkatan antara pimpinan dan bawahan (Ruliana, 2014). Dalam komunikasi organisasi juga sering terjadi arus komunikasi vertikal maupun horizontal. Komunikasi organisasi yang bersifat vertikal berfungsi untuk menyalurkan aspirasi karyawan kepada pimpinan, sehingga masukan atau permasalahan yang terjadi di bawahan dapat tersampaikan dengan baik dan dapat diketahui dengan cepat oleh pimpinan (Sidauruk, 2013). Hambatan komunikasi yang terjadi pada komunikasi kebawah relatif lebih rendah apabila dibandingkan dengan komunikasi ke atas. Hal ini disebabkan adanya berbagai macam jenis hambatan yang mungkin terjadi, bahkan hambatan struktural telah memberikan hambatan dalam proses komunikasi (Azainil, 2004).

Walaupun secara perhitungan keseluruhan tidak ada hambatan. Ternyata ada poin pernyataan yang berpotensi menimbulkan hambatan, seperti yang sudah dikemukakan di atas. Nilai-nilai lokal yang dirasakan PT. Hutan Ketapang Industri ini menjadi tantangan apabila sebuah perusahaan nasional membuka cabang mereka di daerah, seperti semangat kesukuan yang tinggi. Hambatan mengenai bahasa juga dapat terjadi pada karyawan PT. HKI karena adanya karyawan lokal yang merupakan masyarakat adat dan mereka memiliki bahasa daerah yang juga digunakan pada saat kerja. Hal ini terlihat pada saat kegiatan kerja berlangsung beberapa karyawan khususnya karyawan lokal (krani dan admin), lebih sering menggunakan bahasa daerah dengan sesama rekan kerjanya. Kemudian untuk penyampaian informasi kepada karyawan *non staf* bertumpu pada mandor yang kemudian disampaikan secara langsung kepada anggotanya seperti krani, admin dan juga termasuk karyawan lokal. Fungsi bahasa dalam interaksi yakni sarana untuk berhubungan dengan orang lain, khususnya fungsi sosial dan fungsi instrumental. Melalui bahasa kita dapat mengendalikan lingkungan kita, termasuk orang-orang di sekitar kita (Mulyana, 2015). Begitu juga yang dijelaskan oleh penelitian sebelumnya mengenai hambatan bahasa yaitu perbendaharaan kata, sintaksis, idiom, slang, dialek, kesemua itu dapat menjadi hambatan, tetapi terus bergumul dengan orang lain dengan bahasa yang berbeda akan mengurangi hambatan komunikasi (Sixtya, 2017). Artinya perlu adanya pendekatan khusus untuk penyampaian informasi khususnya kepada karyawan lokal agar mereka dapat menerima pesan dengan benar dan mengurangi adanya kesalahpahaman.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa melalui enam indikator hambatan yang digunakan, yaitu hambatan teknis, hambatan perilaku, hambatan bahasa, hambatan struktur, hambatan jarak, dan hambatan latar belakang karyawan non staf secara keseluruhan tidak ada hambatan. Namun pada hambatan jarak dan latar belakang perlu mendapat perhatian khusus agar komunikasi di PT. Hutan Kapatang Industri dapat berjalan baik antara karyawan staf dan non staf (karyawan lokal).

TERIMA KASIH

Terimakasih kepada keluarga besar FIKOM Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWS) dan seluruh Karyawan PT. Hutan Ketapang Indutri sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Semoga apa yang menjadi temuan dalam penelitian ini, dapat memberikan manfaat untuk kemajuan PT. Hutan Ketapang Industri

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, N. A., & Purnaningsih, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi. *Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi*, 16(1), 89–108. <https://doi.org/10.29244/jurnalkmp.16.1.89-108>
- Azainil. (2004). Analisis Hambatan Komunikasi Organisasi Pemerintah Desa di Kabupaten Bogor. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Pembangunan*, 1(2), 20–26.
- Jamalludin, A. N. (2016). *Sosiologi Pembangunan*. CV Pustaka Setia. Bandung.
- Jenifer, D. (2015). Cross Cultural Communications Barriers in Workplace. *International Journal of Management*, 6(1), 332–335.
- Kriyantono, R. (2014). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Kencana Prenadamedia Group.
- Masmuh, A. (2008). *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktik*. UMM Press.
- Muhammad, A. (2011). *Komunikasi Organisasi*. PT. Bumi Aksara.
- Mulyana, D. (20007). *Komunikasi Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2015). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1998). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (D. Mulyana (ed.)). PT. Remaja Rosdakarya.
- Pratomo, A. R. (2018). Ngapak dan Identitas Banyumasan (Komunikasi Organisasi Berbasis Dialek

- Budaya Lokal di Dinas Pendidikan dan Unit Pendidikan Kecamatan (UPK) Banyumas). *Journal of Materials Processing Technology*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.1109/robot.1994.350900>
- Robert, K. A. K. (2005). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Rajagrafindo Persada.
- Sari, P. P., & Basit, L. (2018). Pembangunan, Komunikasi Organisasi Kepada Desa dalam Membangun Kesadaran Masyarakat terhadap Pembangunan Desa. *Jurnal Interaksi: Jurnal Ilmi Komunikasi*, 2(1), 47–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/interaksi.v2i1.1787>
- Sidauruk, P. L. (2013). Analisis Hambatan Komunikasi Organisasi Vertikal PT Pos Indonesia (Persero) (Kasus Pada Kantor Pos Medan). *Jurnal Penelitian Pos & Informatika*, 3(2), 133–165.
- Simu, E. D. (2014). Hambatan Komunikasi Downward dan Upward Pada Divisi Sales & Marketing Bukit Darmo Golf Surabaya. *Jurnal E-Komunikasi*.
- Situmeang, I., Lubis, D. P., & Saleh, A. (2012). Bentuk Komunikasi Organisasi Melalui Kegiatan Tanggungjawab Sosial Perusahaan Untuk Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 10(1), 27–46.
- Sixtya, W. (2017). Hambatan Komunikasi Dalam Proses Belajar Mengajar Antara Guru dan Murid yang Berbeda Budaya di SMKN 16 SIGI. *Jurnal Online Kinesik, Volume 4(1)*, 129–138.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Penerbit Alfabeta.
- Sunyoto, D., & Burhanuddin, B. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (1999). *Communicating Across Cultures*. The Guilford Press.