

## Tantangan Komunikasi Organisasi pada Perusahaan Mebel di Jawa Timur

### *Organizational Communication Challenges in a Furniture Company in East Java*

**Laurentia Celia<sup>1</sup>, Hilda Yunita Wono<sup>2</sup>, Esther Freya Angelica Handi<sup>3</sup>**

Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia<sup>1</sup>

Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia<sup>2</sup>

Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia<sup>3</sup>

### **Abstrak**

Jawa Timur merupakan sebuah provinsi di Indonesia dengan perusahaan mebel terbanyak. Salah satunya, PT EI di Jawa Timur yang merupakan perusahaan mebel jati khusus taman. PT EI merupakan perusahaan yang terkemuka secara nasional maupun internasional. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan hambatan komunikasi dan jenisnya antara pemilik perusahaan dan karyawannya menggunakan metode deskriptif kuantitatif, dengan teknik kuesioner, wawancara semi terstruktur, dan studi dokumentasi sebagai metode pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan metode analisis data melalui beberapa langkah, yaitu merumuskan definisi operasional variabel, menyusun kuesioner dengan skala Likert, mengidentifikasi frekuensi jawaban sebagai landasan teori dan penelitian sebelumnya yang relevan, kemudian menarik kesimpulan dan saran sebagai langkah terakhir. Hasil yang diperoleh adalah tipe hambatan komunikasi yang ada di PT EI. Hambatan fisik merupakan hambatan terbesar karena banyak suara mesin yang memaksa karyawan untuk berteriak saat berbicara, sehingga menyebabkan miskomunikasi. Hambatan semantik dan hambatan psikologi menempati urutan kedua terbesar hambatan komunikasi karena seringkali terjadi miskomunikasi dan kesalahpahaman yang disebabkan oleh perbedaan latar belakang dan bahasa daerah. Hambatan fisiologi adalah hambatan terkecil karena mayoritas karyawan PT EI masih muda sehingga jarang memiliki gangguan pendengaran, berbicara, atau melihat.

**Kata kunci:** Komunikasi<sup>1</sup>, Hambatan Komunikasi<sup>2</sup>, Miskomunikasi<sup>3</sup>

### **Abstract**

East Java is a province in Indonesia with the most furniture companies. One of them is PT EI located in East Java that specializes in teak wood. This research aims to identify types of communication barriers between the owner of PT EI and its employees using a quantitative descriptive method, questionnaires, semi-structured interviews, and documentation studies as data collection methods. This research uses data analysis methods through several steps, including formulating operational variable definitions, arranging Likert scale-based questionnaires, identifying frequency of responses as a theoretical basis and relevant previous researches, drawing conclusions and suggestions as the final step. The results obtained reveal the types of communication barriers faced by PT EI. Physical communication barrier is the biggest barrier due to the sounds of machines that forces the employees to shout while talking to each other, resulting in miscommunication. Semantic barrier and psychological barrier are ranked second as major

*communication barriers due to frequent miscommunication and misunderstanding which are caused by background and dialects differences. Physiological barrier is the smallest type of barrier because the majority of PT EI employees are young, therefore they rarely experience hearing, speech, or vision impairments.*

**Keywords:** *Communication<sup>1</sup>; Communication Barrier<sup>2</sup>; Miscommunication<sup>3</sup>*

## PENDAHULUAN

Indonesia memiliki keunggulan yaitu hutan yang luas sehingga dapat memfasilitasi produksi mebel. Berdasarkan laporan mengenai luas hutan Indonesia yang dirilis oleh Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan pada tahun 2015, Indonesia memiliki luas hutan sebesar 128 juta ha (Lokadata, 2015). Di Indonesia, industri mebel tidak pernah mengalami penurunan yang drastis dan kenaikannya termasuk sangat stabil dibandingkan industri bidang lainnya. Alhasil, industri mebel di Indonesia, khususnya Jawa Timur, menarik perhatian berbagai pihak karena memiliki kontribusi yang signifikan dalam perekonomian nasional. Salah satu kunci alasan mengapa industri mebel merupakan salah satu perindustrian yang meningkatkan ekspor Jawa Timur adalah melimpahnya bahan baku kayu, bambu, dan rotan. PT EI yang didirikan pada tahun 2010 merupakan salah satu perusahaan mebel yang sudah dikenal pasar nasional hingga internasional. Perusahaan yang terletak di Jawa Timur ini memiliki fokus dalam produksi mebel jati untuk pasar domestik dan ekspor. Perusahaan ini juga telah mengikuti berbagai pameran internasional, termasuk di Jerman dan Amerika Serikat untuk memamerkan produknya.

Walaupun memiliki pencapaian yang mengesankan, PT EI masih menghadapi tantangan dalam komunikasi internal. Tantangan yang dihadapi disebabkan oleh kebisingan di area pabrik, struktur organisasi yang kurang tertata, hingga efek pandemi COVID-19 yang mengharuskan karyawan untuk berjaga jarak dan tidak berkomunikasi secara tatap muka untuk mengurangi resiko penularan. Namun, penelitian lebih lanjut mengenai hambatan komunikasi di PT EI diyakini dapat memberikan informasi serta wawasan yang berguna untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kinerja organisasi.

Komunikasi yang efektif di tempat kerja sangatlah penting untuk mencapai tujuan dan mengatur karyawan dalam PT EI. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan para pimpinan dari seratus perusahaan terbesar di Amerika, telah dinyatakan bahwa 96% responden percaya bahwa terdapat hubungan yang positif antara komunikasi dan produktivitas kerja. Jawaban yang diperoleh dari responden berkisar antara 89% hingga 99% dengan mayoritas menyatakan lebih dari 90% bahwa mereka menghabiskan banyak waktu ketika bekerja untuk berkomunikasi (Dedy, 2020). Komunikasi yang baik dan benar akan membantu memperbaiki kerjasama antar karyawan,

mengurangi adanya kesalahpahaman, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Oleh karena itu, usaha untuk mengatasi hambatan komunikasi yang terjadi di PT EI akan memberikan kontribusi serta dampak yang signifikan terhadap kesuksesan dan pertumbuhan industri mebel di Jawa Timur dan di Indonesia secara keseluruhan.

Manusia merupakan makhluk sosial yang berhubungan dengan manusia lain di lingkungannya. Maka dari itu, kemampuan berkomunikasi sangatlah penting bagi manusia. Tanpa adanya komunikasi tidak memungkinkan terbentuknya masyarakat, dan tanpa adanya masyarakat tidak memungkinkan terbentuknya komunikasi (Cangara, 2018). Namun, dalam proses berkomunikasi, pasti ada hambatan yang bisa mengganggu proses penyampaian pesan. Penelitian terdahulu juga menyatakan bahwa ketidakbukaan karyawan menjadi penghalang mereka mengelola informasi karena mereka kukuh dalam mempertahankan ideologi yang mereka miliki (Dianto, 2019). Sehingga, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hambatan komunikasi yang terjadi di PT EI.

## METODE

Teknik deskriptif kuantitatif digunakan dalam penelitian ini untuk mencari tahu setiap variabel dalam proses komunikasi dan hambatan komunikasi di PT EI. Penelitian deskriptif memiliki tujuan yaitu untuk menjelaskan fenomena alamiah atau ciptaan manusia, baik dalam bentuk aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, maupun perbedaan antar fenomena yang ada. Metode ini menjelaskan kondisi, hubungan, pendapat yang sedang berkembang, proses yang berlangsung, atau kemungkinan yang akan terjadi. Pembentukan teori dan hipotesis berasal dari penelitian deskriptif (Kriyantono, 2016). Penelitian kuantitatif juga digunakan untuk menguji teori objektif melalui analisis hubungan antar variabel yang dapat diukur. Data dalam bentuk angka dianalisis menggunakan prosedur statistik untuk menjawab masalah yang berkaitan dengan data dalam bentuk angka dan analisis statistik (Arikunto, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti memilih metode kuantitatif untuk mengidentifikasi hambatan komunikasi yang sering terjadi di PT EI.

Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari satu pemilik perusahaan dan 73 karyawan PT EI. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan total sampling, di mana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi (Kriyantono, 2016). Untuk mengevaluasi unsur-unsur komunikasi organisasi antara pemilik perusahaan dan karyawan, populasi dan sampel merupakan konsep penting dalam metodologi penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner, yang merupakan cara untuk mengumpulkan data dengan memberikan serangkaian pertanyaan tertulis kepada responden. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan opsi jawaban yang sudah disediakan. Kuesioner akan dibagikan kepada karyawan dan pemilik PT EI saat pandemi COVID-19 untuk mengevaluasi hambatan komunikasi organisasi selama pandemi. Selain kuesioner, teknik wawancara semi terstruktur juga digunakan untuk mendapat masukan dan pendapat karyawan serta pemilik perusahaan, juga metode dokumentasi digunakan untuk data sekunder. Penggunaan kuesioner merupakan metode utama yang diimbangi dengan studi dokumentasi dan wawancara untuk mendapatkan informasi yang lebih komprehensif.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis data dalam bentuk membuat definisi operasional dari landasan teori variabel efektivitas dan proses komunikasi organisasi. Uji validitas item dilakukan menggunakan metode korelasi Pearson dimana skor jawaban setiap item pernyataan dikorelasikan dengan skor total dari seluruh item. Jika nilai signifikansi dibawah 0,05, maka item tersebut dianggap valid, sedangkan jika lebih dari 0,05, maka tidak dianggap valid. Selanjutnya, uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi alat ukur yang digunakan untuk mengukur instrumen secara berulang. Metode Croanbach's Alpha digunakan untuk menentukan reliabilitas pernyataan dalam kuesioner, dimana jika nilai Croanbach's Alpha sama dengan atau lebih dari 0,6, maka pernyataan tersebut dianggap reliabel (Priyatno, 2014).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 73 responden yaitu karyawan di PT EI yang bekerja sebagai pengrajin kayu. Kuesioner langsung disebar di perusahaan, terutama kepada karyawan pengrajin kayu yang memiliki tingkat komunikasi yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Metode penelitian ini menggabungkan pengumpulan data langsung dan observasi lapangan serta analisis data sekunder melalui wawancara dengan pemilik perusahaan dan studi dokumentasi. Hasil menunjukkan bahwa seluruh responden adalah laki-laki, sehingga menunjukkan bahwa seluruh populasi sampel adalah karyawan laki-laki. Dari total 75 responden, sebanyak 10 atau sebesar 13,6% berusia dibawah 20 tahun, sebanyak 25 atau sebesar 34,2% berusia 21-29 tahun,

sebanyak 25 atau sebesar 34,2% berusia 30-39 tahun, sebanyak 10 atau sebesar 13,6% berusia 40-49 tahun, dan sebanyak 3 atau 4,1% berusia 50-59 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 21-39 tahun.

## 2. Hasil Uji

### a. Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian

Nilai probabilitas semua butir lebih rendah dari taraf signifikansi 0,05 sehingga semua variabel proses komunikasi butir-butir hambatan komunikasi dinyatakan valid.

### b. Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan cronbach alpha, dihasilkan bahwa tidak ada variabel yang memiliki nilai di bawah 0,60 sehingga dibuktikan bahwa semua variabel, baik secara individu maupun secara keseluruhan, dapat diandalkan dan reliabel.

## 3. Hasil Analisis Skala Likert

### a. Tanggapan terhadap Variabel Hambatan Fisik

Dalam penelitian ini, variabel hambatan komunikasi fisik dioperasikan dalam bentuk 3 butir pernyataan. Nilai rata-rata variabel hambatan komunikasi fisik sebesar 3.54 berdasarkan hasil tanggapan responden. Nilai tersebut berada pada kategori sedang, namun cukup berpengaruh. Terdapat 2 butir indikator variabel hambatan komunikasi fisik yang memiliki pengaruh tinggi yaitu 4,21 dan 4,22. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat 2 hambatan komunikasi fisik yang secara signifikan mempengaruhi aktivitas komunikasi karyawan yaitu gangguan suara mesin dan suara orang yang berbicara dengan nada keras. Terdapat penelitian terdahulu yang mengungkapkan hal serupa karena volume suara dari area sekitar penerima informasi bisa berdampak untuk mengintervensi penyampaian informasi, sehingga tidak terdengar secara jelas (Iramayanti, 2017).

Selain itu, suara mesin juga dapat mempersulit penerimaan informasi dan penyampaian komunikasi (Saibuma, 2017). Peneliti juga telah melakukan wawancara dengan pemilik PT EI dan beliau menyatakan bahwa banyaknya suara mesin menyebabkan sering terjadi miskomunikasi karena karyawan dipaksa untuk berkomunikasi dengan cara berteriak.

### b. Tanggapan terhadap Variabel Hambatan Fisiologis

Dalam penelitian ini, variabel hambatan komunikasi fisiologis dioperasikan dalam bentuk 3 butir pernyataan. Hasil rata-rata nilai variabel

hambatan komunikasi fisiologis adalah 1,5, yang berarti sangat kecil. Secara keseluruhan, hambatan komunikasi fisiologis yang dirasakan oleh karyawan PT EI hampir tidak ada. Hasil ini juga didukung oleh pernyataan pemilik perusahaan yang telah disampaikan dalam wawancara.

c. Tanggapan terhadap Variabel Hambatan Psikologi

Dalam penelitian ini, variabel hambatan komunikasi psikologi dioperasionalkan dalam bentuk 3 butir pernyataan. Melalui tanggapan responden, nilai rata-rata variabel hambatan komunikasi psikologis adalah 3,28, yaitu kategori sedang. Tiga indikator variabel hambatan komunikasi terbesar adalah butir pernyataan ketiga dengan nilai 3,30, butir kedua dengan nilai 3,29, dan butir pertama dengan nilai 3,26. Secara garis besar, terdapat tiga hambatan komunikasi psikologis yang dirasakan oleh karyawan yaitu hambatan penafsiran pesan akibat melamun, prasangka buruk antar karyawan, dan hambatan ketidak terbukaan pemikiran antar karyawan saat berkomunikasi. Terdapat penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa prasangka buruk antar karyawan dapat ditimbulkan dari adanya histori komunikasi yang buruk, ketidakpercayaan, kerja kelompok, dan koordinasi yang lemah antar karyawan dalam sebuah perusahaan (Gani, 2014). Selain itu, faktor psikologis yang mengganggu proses komunikasi adalah melamun, yang menandakan seseorang belum siap dan belum bersedia untuk menerima informasi (Wijayaptri, 2015). Hasil ini juga didukung oleh pernyataan pemilik perusahaan yang telah disampaikan dalam wawancara.

d. Tanggapan terhadap Variabel Hambatan Semantik

Dalam penelitian ini, variabel hambatan komunikasi semantik dioperasionalkan dalam bentuk 3 butir pernyataan. Hasil menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel hambatan komunikasi semantik adalah 3,30, yaitu kategori sedang. Terdapat tiga indikator variabel hambatan komunikasi semantik yang berpengaruh yaitu butir pernyataan pertama dengan nilai 3,32, butir kedua dengan nilai 3,25, dan butir ketiga dengan nilai 3,33. Hal ini membuktikan bahwa terdapat 3 hambatan komunikasi semantik yang mempengaruhi aktivitas komunikasi karyawan secara garis besar yaitu kesulitan komunikasi karena memiliki bahasa daerah yang berbeda, kesulitan dalam penafsiran pesan atau jargon yang sulit dipahami, dan penafsiran pesan akibat penggunaan kata-kata yang ambigu. Kata-kata yang ambigu bisa memiliki penafsiran dan membuat pemahaman penerima informasi menjadi terpecah (Cahyono, 2018). Selain itu, semakin banyak dan berbeda bahasa daerah yang digunakan, maka akan semakin sulit untuk saling memahami, karena bahasa daerah dapat dimengerti beberapa kelompok tertentu saja (Febriyanti, 2014). Perbedaan penggunaan jargon juga bisa menyebabkan miskomunikasi karena tidak semua orang mampu menginterpretasi dan

mendekode pesan menggunakan jargon (Zikir & Rina, 2020). Pemilik PT EI juga mengatakan bahwa miskomunikasi sering terjadi akibat banyak karyawan datang dari latar belakang dan daerah yang berbeda-beda.

#### 4. Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan komunikasi di lingkungan kerja industri manufaktur seperti PT EI bersifat kompleks dan berlapis. Temuan paling menonjol berasal dari hambatan fisik yang terbukti menjadi faktor pengganggu utama dalam proses komunikasi sehari-hari di antara karyawan pengrajin kayu. Gangguan suara mesin serta percakapan bernada keras dari lingkungan sekitar menyebabkan distorsi pesan yang signifikan. Fenomena ini bukanlah hal baru dalam konteks komunikasi organisasi, sebab sebagaimana dijelaskan oleh Iramayanti (2017) dan Saibuma (2017), suara bising dapat menghalangi proses encoding dan decoding pesan yang efektif, bahkan mendorong individu untuk berteriak dalam berkomunikasi, yang justru memperbesar risiko miskomunikasi.

Di sisi lain, hambatan fisiologis dalam penelitian ini tampak sangat minim. Hal ini bisa diartikan bahwa kondisi fisik karyawan, seperti pendengaran atau penglihatan, tidak menjadi penghalang berarti dalam proses komunikasi. Temuan ini memperkuat pernyataan pemilik perusahaan bahwa mayoritas pekerja masih dalam kondisi prima dan layak kerja, sehingga hambatan jenis ini tidak terlalu relevan dalam konteks penelitian ini.

Sementara itu, hambatan psikologis menunjukkan hasil yang menarik. Meskipun berada dalam kategori sedang, jenis hambatan ini dapat menimbulkan efek jangka panjang terhadap iklim komunikasi di tempat kerja. Tiga faktor dominan dalam hambatan psikologis adalah kecenderungan melamun, prasangka buruk, dan ketertutupan pikiran antar rekan kerja. Gani (2014) menjelaskan bahwa sejarah komunikasi yang buruk dan rendahnya kepercayaan menjadi akar dari prasangka antarindividu di lingkungan kerja. Sementara itu, Wijayaptri (2015) menekankan bahwa kondisi psikologis seperti melamun dapat menjadi indikator ketidaksiapan individu untuk menerima pesan secara utuh. Hal ini dapat mengganggu efektivitas komunikasi interpersonal yang seharusnya menjadi tulang punggung dalam kolaborasi tim.

Menariknya, hambatan semantik juga ditemukan dalam tingkat sedang. Perbedaan bahasa daerah, penggunaan istilah atau jargon yang tidak familiar, serta pemilihan kata yang ambigu menjadi pemicu utama munculnya kesalahpahaman. Dalam konteks multikultural seperti yang terjadi di PT EI, tantangan ini menjadi relevan. Cahyono (2018) menekankan bahwa perbedaan bahasa daerah dapat menjadi penghalang serius dalam komunikasi antarbudaya karena tidak semua pesan dapat didekode dengan makna yang seragam oleh semua pihak. Hal serupa juga diungkapkan oleh Febriyanti

(2014), yang menemukan bahwa semakin beragam latar belakang budaya, semakin tinggi pula potensi miskomunikasi. Bahkan penggunaan jargon internal yang tidak dimengerti oleh seluruh karyawan dapat menjadi hambatan yang nyata dalam membangun kesamaan pemahaman (Zikir & Rina, 2020).

Melalui pendekatan triangulasi data berupa kuesioner, observasi, dan wawancara dengan pemilik perusahaan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan komunikasi di PT EI tidak hanya berdampak pada efektivitas kerja, tetapi juga memengaruhi dinamika relasi sosial antar karyawan. Hal ini sejalan dengan teori komunikasi interpersonal yang menekankan pentingnya keselarasan antara pengirim dan penerima pesan untuk menciptakan komunikasi yang bermakna (Joseph, 2016). Dalam konteks ini, dapat dikatakan bahwa kualitas komunikasi di lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor fisik, psikologis, dan semantik yang perlu dikelola secara strategis.

Dengan memahami jenis dan sumber hambatan yang terjadi, perusahaan dapat merancang intervensi yang tepat, seperti pelatihan komunikasi lintas budaya, penyusunan SOP komunikasi yang lebih inklusif, atau bahkan modifikasi lingkungan kerja untuk mengurangi kebisingan. Hal ini penting karena komunikasi yang efektif tidak hanya mendukung produktivitas, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang sehat dan kondusif bagi seluruh karyawan (Cangara, 2018; Robbins & Judge, 2019).

## KESIMPULAN

Industri mebel Indonesia sudah lama dikenal luas oleh banyak negara berkat kekayaan sumber daya alamnya, terutama hutan yang menyediakan bahan baku berkualitas. Dari sekian banyak daerah penghasil mebel, Jawa Timur menjadi salah satu pusat industri yang paling menonjol. Bahkan saat pandemi melanda dan banyak sektor usaha terpukul, industri mebel di kawasan ini tetap menunjukkan ketangguhannya. Dibandingkan industri lain, sektor ini tergolong stabil dan tetap berkembang. Salah satu pemain yang menonjol adalah PT EI, sebuah perusahaan asal Jawa Timur yang sejak tahun 2010 fokus memproduksi mebel taman berbahan dasar kayu jati. Kualitas produk mereka berhasil menarik perhatian, baik di pasar nasional maupun internasional.

Namun, seperti banyak perusahaan lain, PT EI juga menghadapi tantangan, khususnya di bidang komunikasi internal. Masa pandemi membawa perubahan besar dalam pola kerja dan interaksi antarpegawai, yang sayangnya menimbulkan sejumlah miskomunikasi. Hambatan komunikasi yang paling mencolok datang dari dua sisi: fisik dan semantik. Kebisingan mesin di area



produksi kerap mengganggu jalannya komunikasi langsung, sementara perbedaan bahasa atau pemahaman antarkaryawan juga menjadi sumber kesalahpahaman yang cukup serius.

Penelitian yang dilakukan terkait hal ini menyarankan beberapa langkah strategis yang bisa diambil perusahaan. Salah satunya adalah memperluas kajian mengenai sejauh mana hambatan komunikasi berdampak langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan mengetahui hal ini, perusahaan dapat menyusun pendekatan yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas tim. Selain itu, meningkatkan frekuensi pertemuan internal—baik secara formal maupun informal—dinilai penting agar manajemen dan karyawan bisa bersama-sama mengidentifikasi akar permasalahan serta mencari solusi secara lebih cepat dan akurat.

Melalui upaya-upaya tersebut, diharapkan PT EI tidak hanya mampu mengatasi persoalan komunikasi yang ada, tetapi juga bisa memperkuat fondasi organisasi untuk menghadapi tantangan bisnis di masa depan. Jika komunikasi internal berjalan lebih lancar, maka kinerja perusahaan pun berpotensi meningkat secara menyeluruh, menjaga reputasi dan kualitas produk unggulan mereka di pasar global.

Dalam Konteks Suku Bugis dan Kaili, dialog terbuka yang melibatkan tokoh masyarakat dari kedua belah pihak dapat membantu menjembatani kesenjangan dalam pemahaman dan mempromosikan rasa persatuan dan kerja sama melintasi batas-batas budaya. Hal ini juga dapat menjadi salah satu resolusi konflik.

Pada akhirnya, dengan merangkul perbedaan budaya melalui pendekatan negosiasi wajah dengan kepekaan dan kesadaran, dapat menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan harmonis di mana Kaili dan Bugis dapat berkolaborasi secara efektif dan bekerja menuju tujuan bersama.

Salah satu implikasi teoritis utama dari studi ini adalah potensi untuk memperluas penerapan teori negosiasi wajah ke konteks budaya yang beragam. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dan strategi yang diuraikan dalam teori negosiasi wajah mungkin tidak hanya berlaku untuk pengaturan budaya tertentu, tetapi juga dapat diadaptasi dan diterapkan dalam berbagai konteks antar budaya.

## REFERENSI

- Arikunto, S. (2014). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Cahyono, A. (2018). *Komunikasi efektif dalam dunia kerja: Mengelola pesan dalam organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.

- Cahyono, H. B. (2018). Hambatan komunikasi antarbudaya mahasiswa Thailand Jember. *Jurnal Komunikasi*, 1(2).
- Cangara, H. (2018). Pengantar ilmu komunikasi (3rd ed.). Depok: Rajawali Pers.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.
- Dedy, D. M. (2020). Komunikasi kerja yang efektif. Yogyakarta: Deepublish.
- Dianto, I. (2019). Hambatan komunikasi antar budaya: menarik diri, sosial dan etnosentrisme. *Jurnal Komunikasi*, 13(2), 185–204.
- Febriyanti, D. (2014). Hambatan komunikasi antar budaya masyarakat suku Flores dan Lombok di Desa Bukit Makmur Kecamatan Kaliorang Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Komunikasi*, 2(3), 453–463.
- Febriyanti, D. (2014). Komunikasi antarbudaya dalam organisasi multikultural. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(2), 157–169.
- Gani, A. (2014). Komunikasi antarpribadi dalam organisasi: Studi kasus konflik antarpegawai. *Jurnal Komunikasi Humaniora*, 5(1), 45–53.
- Gani, J. (2014). Pengaruh hambatan komunikasi terhadap kinerja karyawan Hotel Midtown Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2, 2–10.
- Geldart, S., Smith, C. A., Shannon, H. S., & Lohfeld, L. (2010). Organizational practices and workplace health and safety: A cross-sectional study in manufacturing companies. *Safety Science*, 48(5), 562–569. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.01.003>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hall, S. (1973). Encoding and decoding in the television discourse. Centre for Contemporary Cultural Studies, University of Birmingham.
- Iramayanti, A. (2017). Efektifitas komunikasi antarpribadi pengurus Lembaga Dakwah Kampus Unit Pengkajian Islam Mahasiswa. *Jurnal Ilmu Dakwah dan Komunikasi*, 1(1).
- Iramayanti, R. (2017). Gangguan komunikasi dalam lingkungan industri dan solusinya. *Jurnal Ilmu Sosial dan Komunikasi*, 6(2), 88–95.
- Joseph, A. D. (2016). *The interpersonal communication book* (14th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kriyantono, R. (2016). Teknik praktis riset komunikasi (1st ed.). Jakarta: Kencana.

- Lokadata. (2015). Luas hutan di Indonesia. Retrieved September 8, 2021, from <https://lokadata.beritagar.id/chart/preview/luas-hutan-di-indonesia-1482633530>
- Priyatno, D. (2014). SPSS 22: Pengolahan data terpraktis. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Saibuma, M. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap komunikasi internal karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 41(2), 35–42.
- Saibuma, Y. J. (2020). Analisa hambatan komunikasi organisasi pada divisi produksi PT Agung Sukses Abadi. *Jurnal Komunikasi Bisnis*, 7(2), 65–73.
- Wijayaptri, A. (2015). Faktor psikologis dalam komunikasi interpersonal di tempat kerja. *Jurnal Psikologi Komunikasi*, 4(1), 23–30.
- Wijayaptri, N. W. (2015). Hambatan komunikasi pada penyandang autisme remaja: Sebuah studi kasus. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 2(1), 41–62.
- Zikir, A., & Rina, D. (2020). Efektivitas penggunaan jargon dalam komunikasi internal perusahaan. *Jurnal Komunikasi Korporat*, 8(1), 11–20.
- Zikir, D. I. P., & Rina, N. (2020). Komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf di Panti Rehabilitasi Rumah Cemara. *Jurnal Komunikasi Interpersonal*, 7(3).