

HAMBATAN KOMUNIKASI ORGANISASI MAHASISWA SELAMA MASA PEMBELAJARAN JARAK JAUH PADA PERGURUAN TINGGI DI JAKARTA

Windhiadi Yoga Sembada^{1*}, Adella Melinda², Irpan Ripa'I Sutowo³

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jakarta, Indonesia
yoga.sembada@upnvj.ac.id

Abstract

The Covid-19 pandemic has forced all lecture activities to be carried out online, including organizational activities. This has hampered many organizations in carrying out their work programs. This research was conducted to determine the obstacles that occur in organizational communication at HIMAikom FISIP UPN Veteran Jakarta during the Distance Learning period using Wursanto's concept of organizational communication barriers, namely; technical barriers, semantic barriers, behavioral barriers, structural barriers, distance barriers, and background barriers. The research method used is qualitative with a case study approach and uses primary and secondary data sources. The data collection technique was carried out by Focus Group Discussion (FGD) in which the informants were selected by purposive sampling technique. The data obtained were then analyzed through four stages of data analysis, namely data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that the six organizational communication barriers in HIMAikom are found according to the types of organizational communication barriers according to Wursanto. In addition, there are two new findings which are also factors that hinder organizational communication, namely gender differences and closeness between members.

Keywords: *Distance Learning, Communication Barriers, Organizational Communication*

Abstrak

Pandemi Covid-19 membuat seluruh kegiatan perkuliahan dilakukan secara daring, termasuk kegiatan organisasi. Hal ini membuat banyak organisasi terhambat dalam menjalankan program kerjanya. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui hambatan yang terjadi pada komunikasi organisasi di HIMAikom FISIP UPN Veteran Jakarta selama masa Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) menggunakan konsep hambatan komunikasi organisasi milik Wursanto yaitu; hambatan teknis, hambatan semantik, hambatan perilaku, hambatan struktur, hambatan jarak, dan hambatan latar belakang. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan *Focus Group Discussion* (FGD) di mana informan dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Data yang didapat kemudian dianalisa melalui empat tahap analisis data yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ditemukan keenam hambatan komunikasi organisasi dalam HIMAikom sesuai dengan macam hambatan komunikasi organisasi menurut Wursanto. Selain itu, terdapat dua temuan baru yang juga merupakan faktor hambatan komunikasi organisasi, yaitu perbedaan jenis kelamin dan kedekatan antar anggota.

Kata Kunci: Pembelajaran Jarak Jauh, Hambatan Komunikasi, Komunikasi Organisasi

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia akhirnya menetapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di Indonesia karena adanya

virus *corona*. Kementerian Kesehatan Oscar Primadi PSBB meliputi peliburan tempat kerja dan sekolah dengan tujuan untuk mengurangi penyebaran Covid-19 di

Indonesia. Adanya PSBB ternyata mengakibatkan segala aktivitas harus dilakukan di rumah, termasuk seluruh kegiatan belajar mahasiswa sehingga hal ini disebut Pembelajaran Jarak Jauh. Dengan adanya peraturan tersebut, kegiatan yang biasanya dilaksanakan secara tatap muka dialihkan menjadi daring. Hal ini mengakibatkan media yang digunakan dalam berkomunikasi pun berubah menjadi media daring. Pengertian media daring umumnya adalah segenap format/jenis media yang hanya dapat diakses dengan internet yang berisikan foto, teks, suara dan video, dimana tujuannya adalah untuk menjadi sarana komunikasi secara daring, sedangkan pengertian khusus media daring diartikan sebagai sebuah media dalam konteks komunikasi massa (Romli, 2018)

Berkaitan dengan hal tersebut, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta (UPNVJ) merupakan universitas yang menerapkan kebijakan pemerintah tersebut dengan meniadakan segala aktivitas pembelajaran di kampus dan melakukan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Hal ini tertuang pada Surat Edaran Rektor UPN Veteran Jakarta Nomor SE-23-UN61.0-SE-2020 - Tindakan Pencegahan Penyebaran Virus Corona. Dengan adanya PJJ, tentunya komunikasi yang terjadi antar civitas akademik UPN Veteran Jakarta dilaksanakan secara daring. Tak hanya pembelajaran tentunya, seluruh kegiatan mahasiswa termasuk organisasi diharuskan untuk berkoordinasi secara online. Seluruh organisasi dan Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) pun terpaksa dibatasi laju pergerakannya. Hal ini pun berdampak kepada Himpunan Mahasiswa Ilmu Komunikasi (HIMA IKOM) yang

merupakan salah satu organisasi di UPN Veteran Jakarta.

Himpunan Mahasiswa Ilmu Komunikasi atau yang biasa disingkat menjadi HIMA IKOM merupakan sebuah organisasi tertinggi yang dimiliki oleh program studi Ilmu Komunikasi UPN Veteran Jakarta. Dalam menjalankan fungsinya, HIMA IKOM mengadakan program-program kegiatan dimana seluruhnya ditujukan untuk mahasiswa program studi Ilmu Komunikasi. Selain itu, HIMA IKOM juga menjadi wadah untuk mengatasi kendala-kendala yang terjadi dalam program studi baik antara sesama mahasiswa, mahasiswa dengan pihak dosen, maupun mahasiswa dengan pihak kampus. Biasanya, dalam menjalankan program-program ini, para pengurus HIMA IKOM rutin melakukan rapat dan berdiskusi secara langsung dalam mempersiapkan maupun mengevaluasi setiap program kegiatan agar dapat berjalan dengan lancar. Dengan adanya peraturan PJJ tersebut HIMA IKOM pun terkena dampaknya dimana seluruh komunikasi organisasi dalam HIMA IKOM harus dilakukan secara daring.

Pada periode-periode sebelumnya, dalam menjalankan program-program mahasiswa, para pengurus HIMA IKOM rutin melakukan rapat dan berdiskusi secara langsung dalam mempersiapkan maupun mengevaluasi setiap program kegiatan agar dapat berjalan dengan lancar. Hal ini dilakukan untuk melakukan komunikasi antar pengurus dalam organisasi. Komunikasi merupakan elemen yang penting dalam sebuah organisasi. Komunikasi organisasi merupakan pengiriman juga penerimaan pesan dalam

organisasi di dalam kelompok formal maupun informal (Masmuh, 2010).

Selama pandemi, banyak organisasi yang mengalami kendala yang sama dalam menjalankan program-programnya, dimana Covid-19 mulai masuk ke Indonesia dan membuat seluruh mahasiswa bahkan masyarakat untuk melakukan segala aktivitas dari rumah. Pada tanggal 1 Maret 2020, Presiden Joko Widodo mengumumkan bahwa kasus pertama *Coronavirus* telah ditemukan di Indonesia, dimana *World Health Organization (WHO)* pun juga sudah menetapkan pandemi Covid-19 di Indonesia sejak 11 Maret 2020 yang lalu. Pandemi adalah sebuah epidemi yang telah menyebar ke berbagai negara dan benua, yang pada umumnya menyerang banyak orang.

HIMAIKOM biasanya mengadakan beberapa program dimana dalam setiap programnya ditujukan untuk mensejahterakan mahasiswa Ilmu Komunikasi UPN Veteran Jakarta. Program tersebut bermacam-macam, misalnya saja terdapat program akademik, seperti: Pertemuan Mahasiswa dengan Kepala Program Studi Ilmu Komunikasi, Kelas Edukasi, Bahas Isu Terkini, Seminar, Perlombaan Komunikasi, Studi Banding, dan Commnexion (Pengenalan Mahasiswa Baru). Selain itu, terdapat pula program non akademik yang digunakan untuk mempererat silaturahmi antar mahasiswa komunikasi, seperti: Olahraga Futsal, Bulu Tangkis, Himaikom Jamming (bermain musik bersama), Pembagian Takjil kepada masyarakat sekitar UPNVJ, serta kegiatan abdi sosial seperti mendatangi Yayasan atau Panti Asuhan tertentu.

Program-program HIMAIKOM tersebut idealnya dilakukan secara tatap

muka. Hal ini disebabkan oleh diperlukan banyaknya koordinasi dalam menjalankan sebuah program, koordinasi tersebut baiknya dilakukan secara tatap muka, selain lebih efisien, hal ini juga dapat mencegah terjadinya miskomunikasi. Selain itu, dikatakan oleh Danang Wiryawan selaku ketua HIMAIKOM Periode 2019/2020, jika dilaksanakan secara tatap muka, akan lebih mudah untuk mengawasi kinerja anggota secara langsung sehingga bisa meminimalisir terjadinya penyimpangan pada cara kerja individu organisasi pada saat kegiatan berlangsung. Hal ini selaras dengan teori dimana komunikasi secara tatap muka menjadi penting dikarenakan tanggapan komunikasi dapat segera diketahui.

Rektor UPNVJ mengeluarkan surat dengan nomor SE-23-UN61.0-SE-2020 - Tindakan Pencegahan Penyebaran Virus Corona dimana hal ini berdampak pada keberlangsungan organisasi HIMAIKOM. Biasanya, HIMAIKOM pada periode sebelumnya selalu mengadakan pertemuan rutin antar anggota, dimana seluruh anggota bisa saling bertukar pikiran, menyampaikan gagasan, mengevaluasi program yang sudah berjalan, serta merencanakan program yang akan dilaksanakan. Akibat diadakannya PJJ, tentu seluruh kegiatan yang hanya bisa dilakukan secara tatap muka terpaksa ditiadakan. Seluruh program yang biasanya dilaksanakan dari tahun ke tahun pun tidak bisa dilaksanakan secara maksimal dan seluruh program yang ada harus dilaksanakan secara daring akibat dari adanya virus COVID-19.

Pengertian organisasi merupakan sebuah sistem perserikatan berstruktur, formal, serta terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai

tujuan tertentu. HIMAikom memiliki aturan dasar secara formal dalam melaksanakan fungsi dan kewajibannya, HIMAikom juga memiliki struktur kepengurusan yang jelas mulai dari staf hingga ketua, serta seluruh anggota HIMAikom memiliki tujuan yang sama yaitu menyejahterakan kehidupan mahasiswa Ilmu Komunikasi. Komunikasi organisasi merupakan komunikasi antar pribadi diantara sesama anggota organisasi untuk mengetahui informasi dan perasaan sesamanya, juga meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah, dan media. Komunikasi seharusnya bisa dilakukan dimanapun dengan berbagai media yang ada, termasuk dengan media daring.

Dengan adanya COVID 19, dan PJJ ini, hal ini mempengaruhi kinerja organisasi karena organisasi tidak bisa berinteraksi secara langsung untuk mengkoordinir aktivitas yang ada dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Syasyikirana pada penelitiannya yang mengangkat topik tentang strategi komunikasi setelah terjadinya restrukturisasi pada manajemen organisasi bahwa faktor pesan dan cara penyampaian pesan juga mempengaruhi jalannya komunikasi dalam organisasi (Syasyikirana, 2013). Dalam penyampaian pesan secara daring ini, peneliti melihat terdapat kurangnya komunikasi yang dilakukan oleh HIMAikom untuk memenuhi kebutuhan informasi mahasiswa terkait informasi-informasi perkuliahan. Pada periode ini juga, program kerja yang baru hanya berjumlah 4, dimana jumlahnya lebih sedikit dari kepengurusan tahun-tahun sebelumnya sebelum adanya pandemi. Kecurigaan lain juga muncul dengan dasar bahwa dengan terbatasnya pergerakan

organisasi selama PJJ, HIMAikom periode 2021/2022 tidak mampu melaksanakan fungsi dan tanggungjawabnya secara maksimal.

HIMAikom Periode 2021/2022 berjalan mulai dari bulan Februari 2021, yang artinya telah berjalan selama 7 bulan.

Dilihat dari segi program, HIMAikom Periode 2021/2022 awalnya merencanakan beberapa program tetapi sayangnya karena adanya Pembelajaran Jarak Jauh, eksekusi untuk seluruh program menjadi terbatas dan hanya bisa melalui media daring, sehingga jumlah proker HIMAikom Periode 2021/2022 menurun dibandingkan periode-periode sebelumnya. Selain itu, beberapa hal juga mengalami penurunan signifikan, seperti contohnya jumlah *sponsorship* periode ini hanya satu disaat periode sebelumnya memiliki 3-6 *sponsorship*. Jumlah responden kuesioner Aspirasi Mahasiswa Ilmu Komunikasi (SIMASI) juga mengalami penurunan dimana periode sebelumnya memiliki 566 responden dan periode ini hanya memiliki 402 responden. Penurunan signifikan selanjutnya diambil dari jumlah *viewers* program kerja Commnextion: Day 1, dimana periode lalu memiliki 1524 penonton sedangkan periode ini hanya memiliki 68 penonton.

Hal ini menimbulkan kecurigaan pada peneliti untuk mengetahui hambatan dari kepengurusan ini. Dengan adanya pandemi ini juga, pastinya terdapat kendala-kendala yang dialami oleh HIMAikom mengingat dibutuhkannya faktor-faktor eksternal seperti *kuota internet, device, dan sinyal* untuk mendukung proses komunikasi antar anggota. Selain itu, dengan diberlakukannya komunikasi secara daring

pasti terasa lebih sulit bagi para anggota untuk mengenal dan memahami antar sesama anggota organisasi. Hal ini tentu akan memengaruhi pola komunikasi organisasi yang terjadi dalam HIMA KOM.

Penelitian yang dilakukan oleh Meryana Chandri pada tahun 2020 mengenai hambatan komunikasi interpersonal pada *physical distancing* di situasi pandemi Covid-19 menunjukkan bahwa hambatan psikososial merupakan hambatan yang berpotensi paling besar dan mempengaruhi komunikasi interpersonal menjadi tidak efektif. Selain itu juga ada hambatan proses, dimana hilangnya unsur fisik dapat mengurangi makna sebuah pesan untuk tersampaikan dengan baik, sehingga kegunaan media diragukan dapat menggantikan arti kontak fisik sesungguhnya pada hubungan interpersonal tertentu (Kustanti, 2020).

Jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aulia Rahmawati yang berjudul Analisis Hambatan-hambatan Komunikasi Mahasiswa-Pembimbing Pada Masa Pandemi Covid-19, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan yang terjadi selama masa pandemic ini adalah hambatan interpersonal, hambatan fisik, hambatan semantic, hambatan individual, hambatan media, serta hambatan teknologi. Diantara seluruh hambatan yang teridentifikasi, hambatan teknologilah yang diidentifikasi, hambatan teknologilah yang diidentifikasi sebagai hambatan terbesar antara mahasiswa-pembimbing disaat pandemi (Rahmawati, 2020).

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Andre Purba mengenai Pola Komunikasi Organisasi KOMPAS-USU di Era Pandemi Covid-19, hasil penelitian

tersebut menunjukkan bahwa dalam organisasi Kompas-USU terdapat pola komunikasi yang berbeda dari periode sebelumnya (Purba, 2020). Selain itu, terdapat pula hambatan yang disebabkan oleh teknis proses komunikasi, miskomunikasi serta terbatasnya komunikasi di era pandemi juga hubungan antara anggota organisasi yang tidak personal. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Gunawan & Toni, 2020) yang berjudul Manajemen Komunikasi Organisasi pada Hubungan Masyarakat dan Protokol dalam Lembaga Negara di Era Pandemi Covid-2019 juga menunjukkan adanya pergeseran beberapa tahapan dan layanan atau perubahan kebiasaan dalam komunikasi organisasi yang dilakukan.

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan konsep hambatan komunikasi organisasi (Wursanto). Dengan adanya perbedaan cara komunikasi dari periode-periode sebelumnya serta penurunan jumlah program kerja yang cukup signifikan pada periode ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang hal ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hambatan yang terjadi pada komunikasi organisasi di Himpunan Mahasiswa Ilmu Komunikasi (HIMA KOM) FISIP UPN Veteran Jakarta selama masa Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ).

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian bertujuan untuk mengungkapkan gejala melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai

instrument kunci (Moleong, 2014). Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif karena penulis merasa penelitian ini dapat diselesaikan lebih dalam dengan melakukan wawancara dengan informan agar dapat mengetahui fenomena-fenomena melalui berbagai aspek seperti opini, perilaku, sikap, dan tanggapannya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari observasi dan *Focus Group Discussion (FGD)*. Data sekunder didapatkan dengan melakukan studi pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu dan berbagai berita mengenai objek penelitian. Data sekunder merupakan data penelitian yang relevan dengan objek penelitian atau data tambahan yang menjelaskan keadaan sesungguhnya dalam objek penelitian (Subadi, 2006).

Sumber data penelitian ini berasal dari informan penelitian. Informan penelitian merupakan orang yang dapat memberikan keterangan atau informasi mengenai masalah yang sedang diteliti dan dapat berperan sebagai narasumber selama proses penelitian (Ardianto, 2011). Pemilihan informan-informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana teknik ini memilih sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Merujuk pada pengertian ini, maka peneliti menentukan 11 pihak yang dianggap mampu untuk memberikan informasi terkait data-data yang dibutuhkan oleh peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Enam diantaranya merupakan perwakilan anggota HIMAIKOM secara structural dan lima lainnya merupakan perwakilan staf HIMAIKOM.

Pada penelitian ini, proses analisis data digunakan dengan pendekatan campuran berupa analisis deskriptif kualitatif dan *Grounded Theory*. Khusus untuk *Grounded Theory* akan disesuaikan dengan pendekatan (Charmaz, 2006) dengan menggabungkan *open coding* dan *axial coding* sehingga terdapat dua saja yakni *open coding* (pengodean terbuka) dan *selective coding* (pengodean selektif).

Saat melakukan pengecekan data, penting bagi peneliti untuk memerhatikan keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) menurut versi ‘positivisme’ dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigmanya sendiri (Moleong, 2014). Berikut ini merupakan tahapan aktivitas uji kredibilitas data yang penulis terapkan dalam penelitian ini; pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, menggunakan referensi yang cukup, mengadakan *member check*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

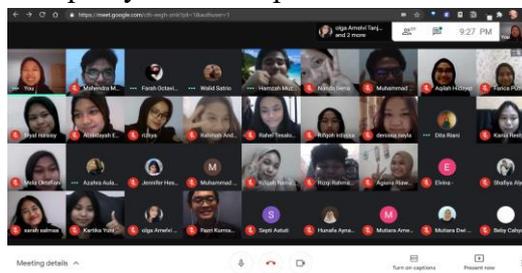
Hasil penelitian ini digambarkan berdasarkan rumusan masalah penelitian, fokus, dan tujuan penelitian yang akan menyajikan hambatan komunikasi yang dialami oleh HIMAIKOM UPNVJ selama masa Pembelajaran Jarak Jauh. Dengan pertanyaan yang sudah disiapkan oleh peneliti, ke-11 informan penelitian menceritakan hambatan-hambatan komunikasi organisasi yang dirasakan sesuai dengan konsep hambatan komunikasi organisasi Wursanto.

Hambatan komunikasi organisasi yang pertama adalah hambatan teknis. Hambatan teknis yang dialami oleh HIMAIKOM UPN Veteran Jakarta Periode

2021/2022 terjadi karena media yang digunakan selama Pembelajaran Jarak Jauh, salah satunya adalah aplikasi Line yang sering tidak memunculkan notifikasi sehingga menyebabkan anggota ketinggalan beberapa informasi. “Dari medianya juga sih hambatannya, kalau di komunikasi organisasi pake Line itu, mungkin temen-temen juga alamin kalau Line itu sering gaada notif jadi aku suka ketinggalan informasi gitu” (Informan 4). Hal ini merupakan contoh dari jenis hambatan teknis dalam komunikasi organisasi yaitu pemilihan media (saluran) yang kurang tepat (Nyak & Medan, 2018). Hambatan teknis juga dapat terjadi jika adanya keterbatasan kemampuan anggota dalam penggunaan teknologi (penggunaan komputer, aplikasi video *conference*, atau sistem pembelajaran online) (Emeilia & Muntazah, 2021).

Selain itu, hambatan ini juga dirasakan dengan adanya *auto-correct* pada beberapa *smartphone* anggota HIMAikom, hal ini menyebabkan adanya kesalahan kata yang disampaikan saat berkomunikasi dan menyebabkan miskomunikasi. Hambatan teknis selanjutnya datang dari adanya gangguan jaringan & wifi yang memang menghambat jalannya komunikasi secara online. Gangguan jaringan terjadi berulang kali saat rapat sehingga harus menunggu beberapa waktu untuk seseorang menyampaikan pendapat dalam rapat tersebut. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 10 “Karena kita didalam masa online gini jadi ya paling hambatan komunikasi yang ada seperti kendala internet dan sebagainya gitu pun juga saat rapat berulang kali terjadi ada beberap ayang memiliki kendala internet

dan sebagainya, jadi terhambat dalam berkomunikasi, jadi harus menunggu beberapa waktu untuk menyampaikan pendapatnya dalam rapat tersebut”.



Gambar 1. Rapat Online Pengurus HIMAikom

(sumber: Instagram @himaikom_upnvj)

Selanjutnya, peneliti menanyakan tentang hambatan semantik yang dirasakan oleh anggota HIMAikom dalam berkomunikasi selama masa Pembelajaran Jarak Jauh. Hambatan ini merupakan hambatan yang disebabkan oleh adanya kesalahan dalam penafsiran, kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa (kata, kode, atau kalimat) yang digunakan dalam proses komunikasi. Hambatan semantik merupakan hambatan yang dirasakan oleh hampir sebagian anggota HIMAikom. Adanya PJJ menyebabkan sesama anggota untuk hanya berkomunikasi dan mendekati diri melalui chat / call / video meet. Terkadang, hal ini membuat adanya penafsiran yang bermacam-macam dari sesama anggota HIMAikom. “Terus setelah itu hambatan selanjutnya adalah kalau misalnya kita chat-an doang gitu cuman kita baca kata-kata itu kadang kita menafsirkan beda-beda ya kayak gue agak annoying gitu kalo ada kata-kata singkat kayak makasih yang ditulis menjadi ‘mksh’ itu gue jadi mikir kayak ‘lo gaseneng sama gue ya?’ gue jadi mikir begitu terus kayak ‘oh emang orangnya gitu kali ya?’ jadi muncul

interpretasi yang berbeda-beda gitu yang dimana orangnya oke tapi gue malah mikirnya ga oke gitu, itu sih banyak missed disitu.” (Informan 1). Banyak yang merasa bahwa lawan bicara tidak menyukai dirinya hanya karena cara penulisan pesan yang singkat.



Gambar 2. Pemberitaan Pesan melalui Group Chat (sumber: Grup Line HIMA KOM)

Ada juga yang mengaku banyaknya miskomunikasi terjadi karena kurangnya intensitas komunikasi di grup kepanitiaan sehingga banyak individu yang tidak menangkap pesan yang dimaksud dan menyebabkan mispersepsi. Selain itu, dari cara penulisan pada masa-masa awal perkenalan dijadikan tolak ukur oleh anggota HIMA KOM untuk menilai karakter seseorang yang dimana setelah ditinjau lebih lanjut, cara penulisan tersebut memiliki alasan atau latar belakang tersendiri. Beberapa informan menyampaikan bahwa dengan kurang intensnya komunikasi yang mereka

lakukan, hal ini menyebabkan sesama anggota kurang paham apa maksud dan tujuan lawan bicaranya yang akhirnya menjadi hambatan bagi anggota dalam melaksanakan program kerjanya. “Kalau dari aku hambatannya ini sih karena kita seringnya lewat chat ya, kadang suka ada salah paham, maksud chat dia/kita tuh ganyampe ke dia gitu loh, jadi udah ngechat ini-ini-ini terus kayaknya nanda baca aku sama nanda baca yang aku chat itu berbeda gitu, jadi kayak ‘hah gimana?’ gitu” (Informan 7)

Hambatan semantik juga dirasakan oleh anggota ditandai dengan adanya perbedaan nanda baca antar komunikator dan komunikansi itu sendiri, saat nanda baca tersebut dianggap negatif oleh komunikansi, hal ini menyebabkan komunikansi merasa malas untuk menanggapi pesan-pesan yang disampaikan oleh komunikator, ataupun sebaliknya. Beberapa anggota bahkan mengaku bahwa hambatan semantik merupakan hambatan terbesar pada periode ini karena hanya bisa berkomunikasi dengan chat atau telepon.

Selanjutnya, salah satu hambatan komunikasi organisasi adalah hambatan perilaku. Hambatan ini disebabkan oleh berbagai bentuk sikap ataupun perilaku baik dari sisi komunikator atau komunikansi. Hambatan perilaku yang dialami oleh beberapa anggota adalah terdapat perilaku anggota yang tidak merespon pesan dengan cepat saat dibutuhkan atau bahkan menghilang saat dibutuhkan. “..., misalnya ada kesibukan orang-orang jadi late respond atau apa gitu itu mengganggu banget kalau kita lagi ada urgensi atau apa, kayak kita lagi butuh tapi kok malah late respond, terus nanya ke yang lain malah dioper lagi gitu sedangkan gue lagi butuh sebuah informasi.

Terus ya paling masalah kayak orang punya kepentingan masing-masing jadi kayak baca group itu jarang atau entah sebenarnya udah baca tapi lupa bales, itu jadi concern di gue juga” (Informan 1)

Salah satu bentuk dari hambatan perilaku adalah sifat yang egosentris. Sifat ini ditunjukkan oleh perilaku beberapa anggota yang sering menagih beberapa pekerjaan dengan cara yang kurang sopan dan tanpa mengucapkan terima kasih. Beberapa anggota juga ada yang sengaja tidak membalas pesan dari lawan bicara sehingga hal ini menghambat jalannya komunikasi organisasi. Padahal, komunikasi yang dilakukan secara efektif sangat diperlukan pada masa pandemic covid-19, informasi yang berisi kata-kata maupun ekspresi saling menguatkan satu sama lain akan menumbuhkan rasa empati dan kepedulian antar sesama anggota (Muslih, 2020). “Aku ada ngerasain hambatan perilaku juga sih aku tuh pernah waktu itu ngechatin orang gitu untuk bayar denda gitu kan, tapi orang itu bener-bener gabaless apa-apa sama sekali sampe hari ini juga dia ga ngebales, udah aku chat sekali dia ga ngebales kan udah sampe jatuh temponya gitu kan ternyata dia juga masih belum bayar, tetep gadibales, jadi ya gitu sih paling kan. Yang paling menghambat menurut aku, yang pertama itu hambatan perilaku sih yang sikap itu kayak yang aku ceritain sebelumnya tentang yang chatnya gadibales itu, karena dengan adanya itu kan kita jadi susah untuk komunikasi sama yang lain.” (Informan 11).

Selain itu juga terdapat beberapa anggota yang egois dan keras kepala dalam menjalankan proker sehingga menghambat jalannya komunikasi organisasi antar anggota. Contohnya yaitu anggota yang

bertanggung jawab terhadap sebuah program kerja, tetapi mendekati pelaksanaan program kerja tersebut, penanggung jawab tersebut izin untuk tidak mengikuti acara. BPH merasa kesulitan untuk mencari pengganti dalam waktu yang singkat.

Selain itu, tidak semua anggota HIMAikom menunjukkan sikap proaktif saat berkomunikasi dalam organisasi. Bahkan sampai di akhir periode, tidak sedikit anggota yang tetap memilih untuk diam dan tidak terlalu mendekati diri dengan sesama anggota. Dalam hal ini, informan juga merasa tidak bisa memaksakan anggota untuk selalu proaktif. "Tapi mungkin emang ada beberapa anggota atau individu yang cenderung introvert jadi kurang bisa untuk selalu diskusi bareng di group atau apa." (Informan 3)

Selain itu, beberapa orang juga merasa bahwa dirinya yang paling lelah dan paling banyak bekerja di HIMAikom sehingga membuat anggota lainnya tidak nyaman. Di awal periode juga, terdapat beberapa anggota yang kurang bertanggung jawab, dimana mereka harus selalu diingatkan oleh kepala biro dalam menjalankan sebuah program kerja. Beberapa informan juga menyampaikan bahwa dengan adanya perilaku-perilaku tersebut, banyak anggota yang menghindari individu tersebut sehingga hal ini berdampak ke kinerja para anggota serta komunikasi yang dilakukan menjadi kurang maksimal.

Jenis hambatan berikutnya adalah hambatan struktur. Hambatan struktur merupakan hambatan yang juga dirasakan khususnya bagi para staf HIMAikom. Hambatan ini terjadi karena adanya rasa

enggan terhadap jabatan yang lebih tinggi sehingga adanya gap antar anggota. Dengan adanya hambatan struktur, banyak permasalahan yang dialami oleh seorang anggota yang tidak diketahui oleh anggota lain dan hal ini berpengaruh terhadap kinerja anggota tersebut dalam organisasi. Beberapa staf mengaku hanya merasa enggan dan sungkan untuk terbuka kepada ketua dan wakil ketua HIMAikom. Cara berkomunikasi dengan ketua dan wakil ketua pun berbeda, ditandai dengan gaya bicara yang formal.

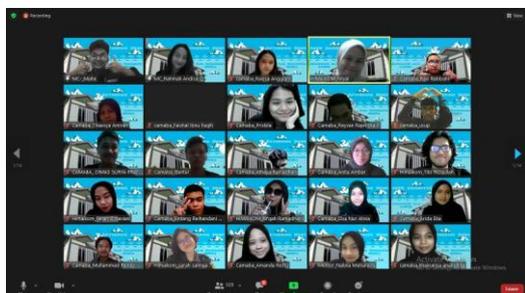
Informan 8 membedakan cara berkomunikasi tidak hanya kepada ketua dan wakil tetapi kepada seluruh anggota dengan jabatan yang lebih tinggi. “Kalau aku, lebih ke jabatan sih, kalau misalnya aku ngomong ke yang lebih tua tapi sesama staf, aku berani ngomong ‘anjir lah’, tapi kalau sama kayak kak Farah atau kak Walid itu wakil ketua dan ketua, somehow aku jadi secara gasadar aku tuh segan gitu loh. Segannya itu karena kayak oh dia ketua gitu. Tapi kalau ke yang umur lebih tua ya aku tetep ngomong ‘kak’ gitu tapi lebih santai gitu. Tapi ya sama yang beda jabatan juga pokoknya aku lebih segen dan jadi mau kerja gitu” (Informan 8). Hal ini bisa disebut juga sebagai gangguan status dimana gangguan status merupakan gangguan yang disebabkan karena jarak sosial di antara peserta komunikasi, misalnya perbedaan status antara senior dan junior atau atasan dengan bawahan. Dalam FGD staf HIMAikom, beberapa informan juga menyampaikan bahwa terdapat rasa enggan dan malu berpendapat ketika sedang di rapat besar.

Selanjutnya, macam hambatan yang juga dialami oleh HIMAikom adalah hambatan jarak. Hambatan jarak jelas

dialami oleh anggota HIMAikom karena hanya bisa berintraksi melalui chat, telepon, maupun video call menggunakan media yang ada. Hal utama yang dirasakan dengan adanya hambatan jarak ini, anggota HIMAikom sulit untuk mengenal anggota lainnya. Hambatan jarak lebih terasa berat di awal periode dikarenakan sulit untuk mengenal orang lain melalui komunikasi online. Diperlukan adanya komunikasi yang rutin antar anggota untuk semakin mengenal satu sama lain.

Sayangnya, dengan banyaknya jumlah anggota HIMAikom dan dengan dilaksanakannya komunikasi jarak jauh, hal ini menjadi penghambat bagi anggota untuk menjangkau seluruh anggota sehingga perlu usaha yang maksimal untuk membangun komunikasi secara online yang kompak. “Terus untuk di online ini juga kan orangnya kan dari satu HIMAikom dari 41 orang ini gamungkin bisa kita reach semuanya kan, pasti kan yang bisa kita reach hanya beberapa gitu, dan beberapa pun juga gak yang kayak interaksi secara intens, jadinya untuk ngebangun komunikasinya itu rada sulit sih. Bahkan untuk di biroku sendiri yang 10 orang ini, itu awal-awalnya pun walaupun anak-anaknya itu udah asik banget tapi untuk ngebangun komunikasi secara online ini susah sih.” (Informan 5). Para ahli komunikasi pada mulanya berpendapat bahwa komunikasi tatap muka (*face to face communication*) merupakan komunikasi yang memiliki efek dan pengaruh yang paling kuat (Adhypoetra & Putri, 2019). Hal ini sesuai dengan hambatan yang dialami oleh organisasi KOMPAS-USU dimana mereka mengikuti anjuran pemerintah untuk melakukan kegiatan dari rumah dan muncullah jarak yang cukup

jauh antara anggota yang menghambat terciptanya komunikasi organisasi yang baik antar sesama anggota (Purba, 2020).



Gambar 3. Pelaksanaan Program Kerja HIMAikom Secara Online (sumber: Instagram @himaikom_upnvj)

Terdapat dua informan yang menyampaikan bahwa adanya hambatan jarak juga disebabkan karena individu tidak bisa melihat komunikasi non verbal antar anggota sedangkan dalam komunikasi membutuhkan komunikasi non verbal untuk mengetahui gerak-gerik maupun makna serta memahami karakter antar individu, sehingga hal ini tidak bisa dilakukan dikarenakan jarak yang memisahkan antar anggota. "Kalo aku pribadi lebih ke yang terakhir sih yang geografis atau jarak sama yang dari awal tadi aku udah mention, aku cukup struggle di komunikasi jarak jauh ini, kalo disuruh milih aku pasti milih komunikasi secara langsung, karena aku lebih bisa menangkap makna yang disampaikan oleh komunikator itu sendiri, terus kalau langsung kita juga bisa memahami kode-kode non verbal itu." (Informan 6). Komunikasi secara tatap muka menjadi penting, bahwa dalam komunikasi persona tatap muka tanggapan komunikasi dapat segera diketahui (Huzaimah & Amelia, 2021).

Hambatan terakhir yang dialami oleh HIMAikom adalah hambatan latar

belakang. Perbedaan latar belakang dapat menimbulkan sebuah gap atau hambatan dalam proses komunikasi, bisa jadi latar belakang pendidikan, sosial, maupun ekonomi. Hambatan latar belakang banyak terjadi ditandai dengan adanya perbedaan ekonomi antar anggota HIMAikom. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya anggota yang tidak mampu membayar SUC (Standard Unit Cost) karena kendala ekonomi keluarga yang terdampak dari Covid-19. Hal ini merupakan hambatan yang membuat rancangan program kerja tidak bisa berjalan dengan lancar. Selain itu juga beberapa anggota yang tidak memiliki wifi sehingga menghambat komunikasi online yang dilakukan. "... mungkin dari wifi dan segala macam gitu juga mungkin itu dari segi ekonomi. Menurut aku ini merupakan hambatan yang gabisa diapa-apain gitu soal latar belakang, jadi kayak kemarin contohnya rhetorica ada SUC dimana aku kan disitu posisinya sebagai kepala divisi nah aku punya tanggung jawab sama anak-anak aku dong, nah anak-anak divisi aku itu juga ga cuma di HIMA kebetulan ada SUC di organisasi lain dan kebetulan keluarga mereka berdua ini sedang dilanda/terdampak lah sama covid, jadi aku ngerasa banget ini adalah salah satu hambatan yang sulit penyelesaiannya gitu, karena berhubungan ga cuma sama si orang ini, tapi sama latar belakang dia entah itu keluarganya atau segala macam gitu." (Informan 7).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gani, 2014) yang menunjukkan bahwa dalam sebuah organisasi terdapat hambatan komunikasi dalam organisasi internal dikarenakan adanya keanekaragaman identitas anggota

dari pengalaman dan latar belakang yang berbeda-beda.

Peneliti menemukan beberapa temuan baru yaitu bentuk-bentuk hambatan lainnya. Pertama, hambatan tersebut terjadi berdasarkan perbedaan gender yang ada. Informan 4 menyatakan bahwa lebih mudah untuk mengarahkan hal-hal yang bersifat structural kepada perempuan di organisasi. Sedangkan laki-laki melakukan segalanya tanpa prosedur yang jelas. Hal ini menjadi hambatan yang dirasakan oleh anggota HIMA KOM. "Kalau dari aku sih hambatan selama di HIMA KOM ya itutuh lebih ke di teknisnya gitu misalnya biasanya kan setiap staff megang proker-proker tertentu, sorry banget kalo aku harus calling out gender tapi menurut aku perempuan sama cowo itu beda cara kerjanya. Kalo perempuan itu lebih gampang diarahkan strukturalnya gitu, kalo cowo tuh lebih sat set set gitu, nah menurutku disini tuh jadinya hambatannya adalah mereka tuh jadi prosedur kerjanya kurang jelas. Jadi kita tuh gatau sebenarnya mereka tuh sebenarnya mau ngapain kerjanya, misalkan kalau cowo ya contohnya, kalo cowo tuh biasanya kan kita ada reimburse ya nah biasanya mereka suka kayak "gue udah beli ini nih" "gue udah beli ini loh" nah kan bingung ini tuh buat apa. Jadinya aku dan bendahara satunya nyari tau gitu mereka ngabarannya ke siapa, ternyata ngabarannya ya sesama cowo juga gitu" (Informan 4).

Hal yang disampaikan informan 4 sejalan dengan teori yang dimiliki oleh Dubrin tentang adanya perbedaan gaya komunikasi antara perempuan dan laki-laki. Perempuan dan laki-laki berbeda dalam gaya komunikasi dan hal ini dapat menjadi hambatan dalam berkomunikasi. Adapun diantara perbedaan gender dalam

komunikais adalah perempuan melakukan komunikasi untuk membina hubungan tetapi laki-laki menggunakan komunikasi lebih untuk menunjukkan skill dan pengetahuan, perempuan menginginkan empati bukan penyelesaian dari sebuah masalah, namun laki-laki cenderung mendiskusikan solusi dari masalah, laki-laki cenderung untuk lebih langsung dan terbuka dalam komunikasi sedangkan perempuan cenderung untuk lebih sopan.

Dalam beberapa buku karya Allan dan Barbara Pease seperti "Why Men Don't Listen and Women Can't read The Maps" dan buku "Why Women Cry", sepasang suami istri tersebut mengasumsikan bahwa "Pria dan wanita memiliki perbedaan dalam berkomunikasi" (Juliano P, 2015). Hal ini juga ditekankan oleh Tannen dalam bukunya *Gender and Discourse* tentang Genderlect Styles Theory dimana teori ini membicarakan gaya percakapan, dimana bukan apa yang dikatakan tetapi bagaimana pria dan wanita menyatakannya. Tannen meyakini bahwa terdapat jarak antara pria dan wanita, ketidaktahuan (misunderstanding) antara pria dan wanita berkenaan dengan fakta bahwa fokus pembicaraan wanita adalah konektivitas, sementara pria pada pelayanan status dan kemandiriannya.

Selain dari perbedaan gender, peneliti juga menemukan bahwa faktor kedekatan juga menjadi faktor adanya hambatan komunikasi dalam organisasi. Dengan adanya jarak diantara sesama anggota organisasi, mereka terpaksa untuk melakukan komunikasi secara online. Sehingga jika dilihat pada hambatan komunikasi organisasi, hambatan ini bersumber dari keterbatasan komunikasi di dalam organisasi karena banyaknya

kekosongan kegiatan organisasi dan hubungan yang tidak personal antara sesama anggota organisasi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 8 saat berlangsungnya FGD. “Kalo dari aku sendiri sih tentu hubungannya juga terhambat, aku tuh tipe orang ‘wiih gue akan semangat kerja nih, gue akan kayak ngasih effort gue ga setengah-setengah hati’ kalau aku ngerasa ada kayak "nih kan temen gue, gue gaenak nih kalo dia temen gue terus gue ngecewain" karena aku belum ngerasa ada kayak gitu jadi kayak less responsibility gitu loh ngerasanya jadi kayak "udahlah ntar aja ntar aja", jadi karena kurang deketnya antar anggota ini, ada rasa malas yang meninggi. Jadi ada rasa kayak gimana sih kita kalo sama temen sendiri kayak "nih orang kan temen gue, masa gue begini" tapi kalo ga deket ya jadi apatis gitu.” (Informan 8)

Informan 8 merasa bahwa semangat kerja yang dimiliki datang dari kedekatan antar anggota. Apabila ia merasa dekat dengan lawan bicaranya, ia akan memberikan effort penuh karena tidak ingin mengecewakan temannya. Sebaliknya, karena kurangnya kedekatan antar anggota yang ada, terdapat rasa malas yang meningkat dalam diri anggota untuk melaksanakan program kerja sebaik mungkin, sehingga hal ini menjadi hambatan komunikasi dalam organisasi. Informan 10 menyatakan bahwa terdapat batasan untuk berkomunikasi apabila tidak adanya kedekatan antar anggota HIMAikom. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan LittleJohn dan Foss bahwa salah satu faktor dari kegagalan komunikasi yang sering terjadi antara komunikator dan komunikan adalah kedekatan kelompok. Kedekatan kelompok juga menjadi faktor

penentu keberhasilan komunikasi (Buluamang, 2018)

SIMPULAN

Terdapat beberapa hambatan yang terbagi menjadi enam macam hambatan sesuai dengan konsep hambatan komunikasi organisasi. Hambatan teknis dialami karena media yang tidak memunculkan notifikasi, *auto correct* pada *smartphone* anggota, serta gangguan jaringan dan *wifi*. Hambatan semantik ditandai dengan adanya kesalahan penafsiran dari sesama anggota HIMAikom saat menerima pesan. Anggota menjadi mudah untuk salah mengerti maksud pesan sebenarnya dari lawan bicaranya dan akhirnya menghambat jalannya komunikasi. Hambatan perilaku juga dirasakan karena terdapat beberapa konflik antar anggota. Perilaku yang menjadi hambatan yaitu perilaku egois, terlalu banyak mengatur, dan tidak merespon pesan maupun telepon secara sengaja.

Hambatan struktur ditandai dengan adanya rasa enggan dari anggota HIMAikom terhadap jabatan yang lebih tinggi. Beberapa anggota membedakan cara berkomunikasi antar sesama anggota dengan kepada ketua dan wakil HIMAikom. Hambatan jarak juga dialami oleh anggota HIMAikom dimana jarak menjadi masalah utama selama adanya Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang membuat anggota harus berkomunikasi secara *online*. Selanjutnya, hambatan latar belakang juga dirasakan anggota yang ditandai dengan adanya perbedaan ekonomi antar anggota HIMAikom. Selain dari keenam macam hambatan komunikasi organisasi yang ada, terdapat juga beberapa

temuan penelitian yang ditemukan oleh peneliti. Temuan tersebut menunjukkan bahwa adanya perbedaan *gender* ternyata juga menjadi hambatan komunikasi organisasi bagi HIMAikom. Hal ini ditandai dengan sikap anggota laki-laki HIMAikom yang kurang rapi dalam menjalankan prosedur HIMAikom yang berlaku. Temuan selanjutnya juga menunjukkan bahwa adanya faktor kedekatan antar anggota yang menjadi hambatan jalannya komunikasi organisasi pada HIMAikom UPNVJ Periode 2021/2022. Kurangnya kedekatan antar sesama anggota membuat beberapa anggota merasa malas untuk melakukan program kerja dan tanggung jawab dengan sepenuh hati.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhyopetra, R. R., & Putri, C. E. (2019). Pola Komunikasi Antarpribadi Pelatih dan Siswa dalam Membangun Motif Berolahraga Sepak Bola Usia Dini. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 2(1), 118–130. <https://journal.moestopo.ac.id/index.php/pustakom/article/view/881>
- Ardianto, E. (2011). *Metode Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif (edisi Revisi)*. Rosdakarya.
- Buluamang, Y. M. O. (2018). Hubungan Antara Perilaku Komunikasi Kepala Daerah dengan Citra Publik dan Ekspektasi Publik. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 22(1), 75–87. <https://media.neliti.com/media/publications/261101-none-8fb59ff8.pdf>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Emeilia, R. I., & Muntazah, A. (2021). Hambatan Komunikasi Dalam Pembelajaran Online Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Akrab Juara*, 6(2), 155–166. <http://akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/1441>
- Gani, J. (2014). Pengaruh hambatan komunikasi terhadap kinerja karyawan hotel midtown surabaya. *Jurnal E-Komunikasi*, 1(1), 1–10. <https://media.neliti.com/media/publications/78114-ID-pengaruh-hambatan-komunikasi-terhadap-ki.pdf>
- Gunawan, R., & Toni, A. (2020). Manajemen Komunikasi Organisasi Keprotokolan Lembaga Negara di Era Pandemi Corona Virus Disease-2019. *PRecious: Public Relations Journal*, 1(1), 1–25. <https://ejournal.uksw.edu/precious/article/view/4184/1703>
- Huzaimah, P. Z., & Amelia, R. (2021). Hambatan yang Dialami Siswa dalam Pembelajaran Daring Matematika pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Cendekia: Jurnal Pendidikan Matematika*, 5(1), 533–541. <https://j-cup.org/index.php/cendekia/article/view/537>
- Juliano P, S. (2015). Komunikasi dan Gender: Perbandingan Gaya Komunikasi dalam Budaya Maskulin dan Feminim. *JIPSI-Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi UNIKOM*, 5(1), 19–30. <https://ojs.unikom.ac.id/index.php/jipsi/article/view/153/155>
- Kustanti, M. C. (2020). Hambatan Komunikasi Interpersonal pada Physical Distancing di Situasi Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar*

- Nasional Hardiknas, 1*, 57–64.
- Moleong, L. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif. *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya*.
- Muslih, B. (2020). Urgensi Komunikasi dalam Menumbuhkan Motivasi di Era Pandemi COVID-19. *PENATARAN: Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 5(1), 57–65. http://repository.unpkediri.ac.id/2981/1/61201_0701018607_ARTIKEL.pdf
- Nyak, T., & Medan, D. (2018). Hambatan Komunikasi yang sering dihadapi dalam Sebuah Organisasi. *Al-Hadi*, 4(1), 825–834. <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/alhadi/article/download/384/363/>
- Purba, A. (2020). Pola Komunikasi Organisasi Kompas-USU di Era Pandemi Covid–19. *Repositori Usu*.
- Rahmawati, A. (2020). Analisis Penghalang-Penghalang Komunikasi Mahasiswa-Pembimbing Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Spektrum Komunikasi*, 8(2), 104–113. <https://spektrum.stikosa-aws.ac.id/index.php/spektrum/article/download/104/43/>
- Romli, A. S. M. (2018). *Jurnalistik Online: Panduan mengelola media online*. Nuansa Cendekia.
- Subadi, T. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Muhammadiyah University Press.
- Syasyikirana, W. (2013). Strategi Komunikasi Organisasi antara Atasan dan Bawahan Pasca Restrukturisasi Manajemen (Studi Kasus pada Deteksi Jawa Pos). *Jurnal Media Commonline*, 2(1), 262–278. [http://journal.unair.ac.id/COMN@strategi-komunikasi-organisasi-antara-atasan-dan-bawahan-pasca-restrukturisasi-manajemen-\(studi-kasus-pada-deteksi-jawa-pos\)-article-5497-media-137-category-8.html](http://journal.unair.ac.id/COMN@strategi-komunikasi-organisasi-antara-atasan-dan-bawahan-pasca-restrukturisasi-manajemen-(studi-kasus-pada-deteksi-jawa-pos)-article-5497-media-137-category-8.html)