



Komunikasi Terbuka, Rahasia PT Spindo Ciptakan Lingkungan Kerja Nyaman

Joandsa Noor Afry¹, Abdullah Kafa Bihi², Hafizh Rafi Argani³, Achmad Dida Saputra⁴, Tan Evan Tandiyono⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Alamat: Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Korespondensi penulis: joandsanoor@gmail.com¹, k4fa44@gmail.com², hafizrafiargani@gmail.com³, achmaddida76@gmail.com⁴, tanevan@untag-sby.ac.id⁵

Abstract. *This study examines the role of communication openness in enhancing employee job satisfaction at PT Spindo Surabaya, a leading steel pipe manufacturer in Indonesia. Using a qualitative approach, the research was conducted over two months through in-depth observation and interviews with two key informants: a regular employee and a chief/foreman. The findings indicate that open communication significantly contributes to a positive work environment, improves teamwork, accelerates problem resolution, and fosters trust and psychological safety. Open communication also encourages innovation, increases employee involvement in decision-making, and boosts motivation. However, challenges such as miscommunication and employees' reluctance to speak openly were identified. Leadership plays a crucial role in cultivating an inclusive and open communication climate. Overall, open communication between supervisors and subordinates is a vital foundation for building an adaptive, innovative, and employee-centric organizational culture at PT Spindo Surabaya.*

Keywords: *Supervisor–subordinate relationship, Communication openness, Employee job satisfaction*

Abstrak. Penelitian ini membahas peran keterbukaan komunikasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Spindo Surabaya. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian dilakukan selama dua bulan melalui observasi dan wawancara mendalam terhadap dua narasumber, yaitu seorang karyawan dan seorang chief/mandor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi sangat berdampak positif terhadap lingkungan kerja, meningkatkan kerja sama tim, mempercepat resolusi masalah, serta membangun kepercayaan dan rasa aman di tempat kerja. Komunikasi terbuka juga mendorong inovasi, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan semangat kerja. Namun, penelitian juga mengungkap adanya hambatan seperti miskomunikasi dan rasa sungkan untuk berbicara secara jujur. Peran kepemimpinan sangat penting dalam menciptakan iklim komunikasi yang terbuka dan inklusif. Secara umum, keterbukaan komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan fondasi penting dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Spindo Surabaya.

Kata Kunci: *Hubungan atasan–bawahan, Keterbukaan komunikasi, Kepuasan kerja karyawan*

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja modern, perusahaan tidak lagi hanya dituntut mencapai target produksi dan keuntungan, tetapi juga membangun hubungan kerja yang sehat antara atasan dan karyawan. Organisasi berfungsi sebagai sistem sosial tempat individu dengan latar belakang dan karakter berbeda berinteraksi setiap hari. Di dalamnya, atasan berperan mengarahkan dan membimbing, sementara karyawan menjadi motor utama yang menggerakkan seluruh aktivitas operasional.

Kualitas hubungan antara keduanya sangat menentukan suasana kerja, tingkat produktivitas, hingga keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Salah satu fondasi penting dalam hubungan atasan–bawahan adalah keterbukaan komunikasi. Komunikasi yang terbuka memungkinkan informasi mengalir dua arah tanpa terhambat rasa takut, jarak hierarki, atau budaya sungkan. Ketika atasan menjelaskan kebijakan dengan transparan dan bersedia mendengarkan masukan, sedangkan karyawan merasa aman menyampaikan ide, keluhan, maupun kendala pekerjaan, maka tercipta iklim kerja yang lebih inklusif dan suportif. Iklim seperti ini tidak hanya mengurangi potensi miskomunikasi, tetapi juga meningkatkan kejelasan peran dan rasa memiliki terhadap organisasi.

PT Spindo Surabaya sebagai perusahaan manufaktur pipa baja menghadapi dinamika kerja yang tinggi, mulai dari tuntutan efisiensi produksi hingga koordinasi lintas divisi dan shift kerja. Kondisi tersebut menuntut sistem komunikasi internal yang kuat agar setiap karyawan memahami tujuan, prosedur, dan perubahan yang terjadi. Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan dan seorang chief di PT Spindo menunjukkan bahwa praktik komunikasi terbuka—baik melalui rapat rutin, briefing perubahan SOP, maupun percakapan informal—berkontribusi besar terhadap kelancaran koordinasi dan semangat kerja di lapangan.

Meskipun demikian, keterbukaan komunikasi bukan berarti tanpa hambatan. Budaya hierarkis, kekhawatiran akan penilaian negatif, dan kebiasaan menahan pendapat sering kali membuat sebagian karyawan enggan menyampaikan masalah secara jujur. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang kurang responsif atau cenderung defensif juga dapat menghambat terciptanya komunikasi dua arah yang sehat. Hal inilah yang menjadikan peran pemimpin sangat krusial: mereka perlu menjadi teladan dalam bersikap terbuka, aktif mendengarkan, dan memberikan ruang aman bagi karyawan untuk berbicara.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini membahas bagaimana keterbukaan komunikasi dijalankan di PT Spindo dan sejauh mana hal tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Fokus utamanya adalah menggambarkan pengalaman nyata di lapangan, mulai dari cara karyawan dan atasan saling bertukar informasi, mekanisme penyelesaian konflik, hingga bagaimana komunikasi yang terbuka dapat mendorong munculnya ide-ide baru. Melalui pembahasan ini, diharapkan pembaca memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang pentingnya membangun budaya komunikasi terbuka sebagai strategi meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

KAJIAN TEORITIS

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. SDM bukan hanya tenaga kerja yang menjalankan tugas teknis, tetapi sekaligus pemilik pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan nilai-nilai yang memengaruhi cara organisasi bergerak dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Pengelolaan SDM yang efektif mencakup perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi dan penghargaan yang adil, sehingga potensi karyawan dapat dimaksimalkan untuk mendukung tujuan organisasi.

Berbagai teori klasik seperti Teori X dan Y McGregor, hierarki kebutuhan Maslow, serta teori dua faktor Herzberg menegaskan bahwa perilaku kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memenuhi kebutuhan dasar, rasa aman, afiliasi, penghargaan, dan aktualisasi diri mereka. Dalam konteks ini, hubungan atasan–bawahan dan kualitas komunikasi di tempat kerja menjadi bagian tak terpisahkan dari manajemen SDM, karena menentukan apakah karyawan merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam organisasi.

Keterbukaan Komunikasi

Keterbukaan komunikasi (communication openness) dalam organisasi merujuk pada sejauh mana informasi, ide, dan perasaan dapat disampaikan secara jujur, langsung, dan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Keterbukaan ini mencakup dua arah: downward communication yang jelas dan transparan dari atasan ke bawahan, serta upward communication yang memberi ruang bagi karyawan menyampaikan feedback, pertanyaan, dan keluhan. Berbagai kajian komunikasi organisasi menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, kepercayaan terhadap pimpinan, serta komitmen organisasi.

Dalam praktiknya, keterbukaan komunikasi bukan hanya soal volume informasi, tetapi juga kualitas interaksi: adanya sikap saling menghargai, kejelasan pesan, konsistensi antara kata dan tindakan, serta mekanisme formal maupun informal untuk berdialog. Fasilitas seperti rapat terbuka, sesi umpan balik berkala, sistem pelaporan (whistleblowing), dan budaya diskusi santai menjadi instrumen penting yang mendukung terciptanya komunikasi terbuka di tempat kerja, termasuk di lingkungan industri seperti PT Spindo.

Pengaruh Lingkungan Kerja

Perilaku karyawan di lingkungan kerja menggambarkan bagaimana mereka bersikap, berinteraksi, dan melaksanakan tugas sehari-hari di dalam organisasi. Sikap dan tindakan tersebut terbentuk dari gabungan karakter pribadi, pengalaman, nilai yang dianut, serta pengaruh kuat dari situasi di tempat kerja, seperti budaya perusahaan, cara pemimpin memimpin, pola komunikasi yang berlaku, dan kualitas hubungan dengan rekan kerja. Kondisi lingkungan kerja, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, menjadi latar yang menentukan apakah karyawan cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung organisasi, seperti disiplin, kooperatif, dan penuh inisiatif, atau sebaliknya menjadi pasif, sering mengeluh, dan menolak perubahan. Ruang kerja yang rapi, aman, bersih, serta fasilitas yang memadai membantu karyawan lebih fokus, sedangkan iklim kerja yang adil, suportif, dan komunikatif menumbuhkan rasa dihargai, termotivasi, dan terikat dengan tempat kerja.

Dalam keseharian, perilaku kerja tercermin melalui hal-hal sederhana, misalnya ketepatan hadir, cara menyelesaikan pekerjaan, bagaimana menanggapi instruksi, hingga cara bekerja dalam tim. Ketika karyawan merasa suaranya didengar dan jerih payahnya diakui, mereka lebih mungkin menunjukkan perilaku di luar tugas formal, seperti sukarela membantu rekan, aktif memberi saran perbaikan, dan terlibat mencari solusi ketika ada masalah. Sebaliknya, jika suasana kerja penuh tekanan, aturan tidak jelas, atau sering terjadi konflik terselubung, biasanya muncul gejala seperti kinerja menurun, sering muncul keluhan, hingga keinginan untuk pindah kerja. Dengan demikian, perilaku di lingkungan kerja sebenarnya mencerminkan seberapa baik organisasi mengelola aspek fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja: semakin sehat lingkungan yang dibangun, semakin besar kemungkinan munculnya perilaku positif yang mendukung pencapaian target perusahaan sekaligus menjaga kesejahteraan karyawan.

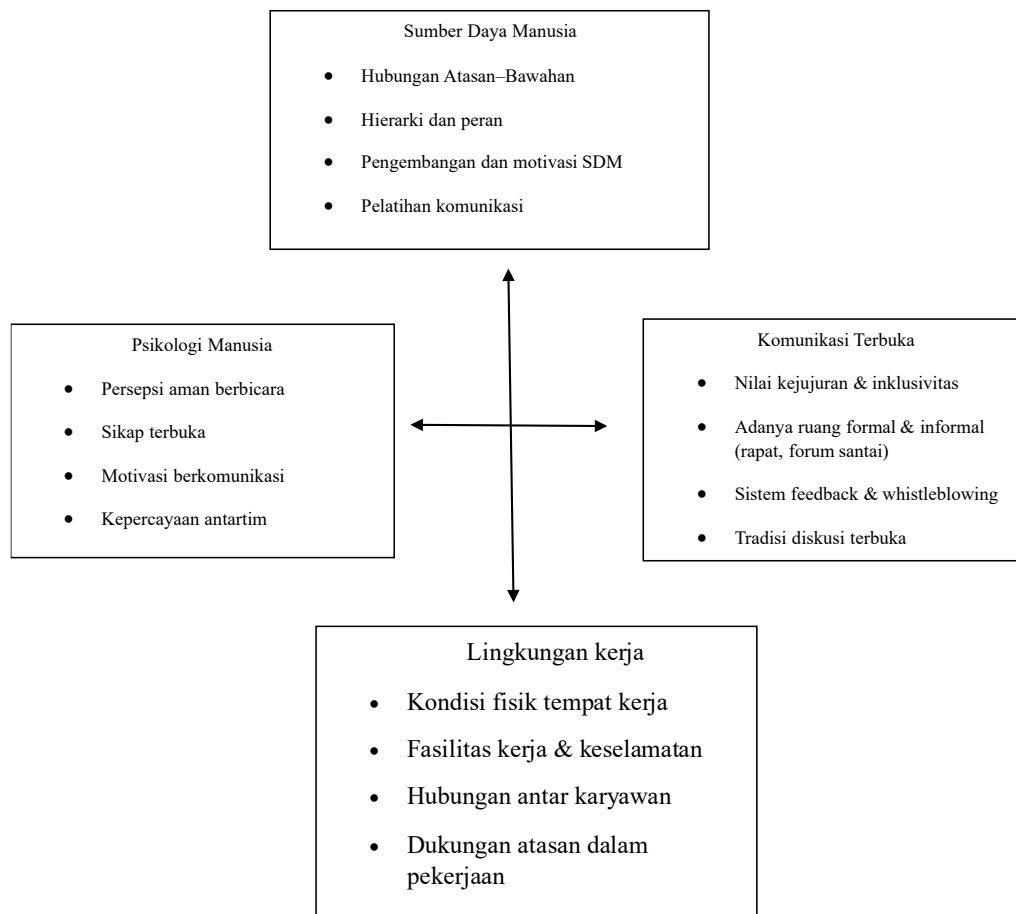
Psikologis

Aspek psikologis memainkan peran penghubung utama antara keterbukaan komunikasi dan kepuasan kerja. Tiga konsep kunci yang sering dibahas adalah

kepercayaan (trust), keamanan psikologis (psychological safety), dan dukungan atasan yang dirasakan (perceived supervisor support). Kepercayaan muncul ketika karyawan meyakini bahwa atasan dan rekan kerja akan bertindak secara adil dan tidak menyalahgunakan informasi yang dibagikan. Keamanan psikologis menggambarkan keyakinan bahwa individu dapat berbicara, mengakui kesalahan, dan mengajukan ide tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Sementara itu, dukungan atasan yang dirasakan mencerminkan sejauh mana karyawan merasa atasan peduli pada kesejahteraan dan kontribusi mereka.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketika kepercayaan, keamanan psikologis, dan dukungan atasan terbentuk melalui komunikasi yang terbuka, karyawan cenderung mengalami stres kerja yang lebih rendah, merasa lebih dihargai, dan memiliki kontrol yang lebih besar atas pekerjaannya. Kondisi psikologis positif ini berkontribusi langsung pada meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas, dan motivasi untuk berprestasi. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup, penuh ketakutan, atau defensif akan memperlemah iklim psikologis dan pada akhirnya merugikan kinerja organisasi.

KERANGKA KONSEPTUAL



METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman makna, pengalaman, dan persepsi karyawan serta atasan mengenai praktik keterbukaan komunikasi di lingkungan kerja, bukan pada pengukuran angka atau hubungan statistik. Studi

kasus digunakan karena kasus yang dikaji bersifat spesifik, yaitu praktik komunikasi terbuka dan dampaknya terhadap kepuasan kerja di satu organisasi tertentu, yakni PT Spindo Surabaya. Melalui studi kasus, peneliti dapat menggali fenomena secara mendalam dan kontekstual dalam situasi nyata, sehingga nuansa hubungan atasan–bawahan, budaya organisasi, dan kondisi psikologis karyawan dapat terlihat lebih utuh.

Subjek penelitian dalam studi ini ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu. Informan utama terdiri dari dua orang pekerja PT Spindo, yaitu seorang karyawan dan seorang chief/mandor yang sehari-hari terlibat langsung dalam koordinasi tim dan proses produksi. Pertimbangan pemilihannya adalah mereka memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, memahami alur komunikasi di perusahaan, serta bersedia menceritakan secara terbuka pengalaman mereka. Dengan jumlah informan yang terbatas, penelitian tidak berupaya melakukan generalisasi statistik, melainkan menghasilkan pemahaman mendalam (in-depth understanding) tentang bagaimana keterbukaan komunikasi dialami dalam konteks nyata.

Lokasi penelitian adalah PT Spindo Surabaya yang berlokasi di kawasan industri dengan karakteristik kerja manufaktur. Lingkungan ini dipilih karena memiliki dinamika komunikasi yang kompleks: adanya pembagian shift, target produksi yang ketat, tuntutan keselamatan kerja, serta keterlibatan beberapa departemen yang harus saling berkoordinasi. Penelitian dilaksanakan selama kurang lebih dua bulan, dari September hingga November 2025. Dalam rentang waktu ini, peneliti menyusun jadwal pengumpulan data secara bertahap, mulai dari survei awal, penyusunan rencana penelitian, observasi berkala, hingga wawancara mendalam yang dilakukan berulang kali untuk menangkap perubahan dan konsistensi pengalaman informan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumen. Observasi digunakan untuk melihat langsung bagaimana pola komunikasi terbuka terjadi dalam kegiatan kerja, misalnya saat briefing, rapat, koordinasi antarshift, atau diskusi informal di sela-sela pekerjaan. Peneliti mencatat situasi di mana karyawan diberi kesempatan menyampaikan pendapat, bagaimana respon atasan, serta suasana emosional yang muncul. Wawancara mendalam dilakukan dengan panduan pertanyaan semi-terstruktur, sehingga peneliti memiliki arah topik yang jelas tetapi tetap memberi ruang bagi informan untuk bercerita lepas sesuai pengalaman mereka. Topik wawancara meliputi persepsi tentang komunikasi terbuka, pengalaman positif dan negatif, hambatan yang dirasakan, serta dampaknya terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Studi dokumen dilakukan untuk menelaah dokumen terkait, seperti struktur organisasi, prosedur kerja, atau pedoman komunikasi (jika tersedia), sehingga konteks formal organisasi dapat dipahami dan dibandingkan dengan praktik di lapangan.

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah transkripsi dan organisasi data, di mana semua hasil wawancara dan catatan observasi dituliskan secara sistematis. Tahap kedua adalah reduksi data, yaitu memilah dan menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian, seperti bagian-bagian yang berkaitan dengan keterbukaan komunikasi, hubungan atasan–bawahan, kondisi psikologis, dan kepuasan kerja. Tahap ketiga adalah pengkodean (coding) dan pengelompokan ke dalam tema-tema, misalnya tema “kepercayaan pada atasan”, “ruang menyampaikan kritik”, “peran komunikasi informal”, “hambatan psikologis”, dan sebagainya. Dari tema-tema ini, peneliti menyusun pola hubungan dan menarik makna yang lebih luas mengenai bagaimana keterbukaan komunikasi berperan dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu menyusun narasi interpretatif yang menjelaskan temuan utama serta memeriksa kembali konsistensinya dengan data mentah.

Keabsahan data dijaga melalui beberapa strategi. Pertama, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan dari dua informan yang memiliki posisi berbeda (karyawan dan chief) untuk melihat apakah pengalaman mereka sejalan atau justru menunjukkan sudut pandang yang berbeda. Kedua, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data dari observasi, wawancara, dan dokumen, sehingga kesimpulan tidak hanya bertumpu pada satu jenis data. Ketiga, peneliti melakukan member check, yakni mengonfirmasi kembali ringkasan temuan sementara kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi yang dibuat tidak menyimpang

dari maksud mereka. Selain itu, peneliti juga berupaya menjaga reflektivitas, yaitu menyadari posisi dan kemungkinan bias pribadi selama mengumpulkan dan menafsirkan data, sehingga hasil penelitian tetap fokus pada pengalaman subjek, bukan opini peneliti.

Dengan metode penelitian seperti ini, diharapkan studi mengenai peran keterbukaan komunikasi dalam meningkatkan kepuasan kerja di PT Spindo tidak hanya menyajikan gambaran permukaan, tetapi juga menjelaskan proses-proses sosial dan psikologis yang terjadi di baliknya. Pendekatan kualitatif studi kasus memungkinkan penelitian menangkap detail-detail kecil seperti cara atasan merespon kritik, bagaimana karyawan mengelola rasa sungkan, dan peran percakapan informal yang sering kali luput dalam penelitian kuantitatif, tetapi justru sangat menentukan terbentuknya budaya komunikasi yang terbuka dan iklim kerja yang sehat.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini terdapat 2 orang narasumber yang bersedia untuk terlibat dalam penelitian. Para narasumber dengan konsisten mampu untuk mengikuti ketentuan dalam penelitian dan mampu memberikan data. Para narasumber ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Berdasarkan table 1 bahwa narasumber yang menjadi informan digambarkan sebagai berikut:

1. Narasumber pada penelitian kali ini adalah 2 orang pekerja laki laki pada PT SPINDO
2. Narasumber pada penelitian ini memiliki gap umur yang jauh
3. Narasumber berasal dari kota yang sama yaitu Surabaya
4. Narasumber memiliki warna favorit yang sama
5. Narasumber memiliki hobi yang jauh berbeda
6. Narasumber memiliki kesukaan yang berbeda
7. Narasumber memiliki tokoh inspiratif berbeda
8. Narasumber memiliki kata kata berbeda

Tabel 1 Deskripsi Karakteristik Narasumber

NO	NARASUMBER	GENDER	USIA	ASAL	WARNA FAVORIT	HOBBY	KESUKAAN
	SUBJECT 1	LAKI-LAKI	33 TAHUN	SURABAYA	HITAM	FUTSAL	BAKSO
	SUBJECT 2	LAKI-LAKI	56 TAHUN	SURABAYA	HITAM	MANCING	SOTO

NO	NARASUMBER	TOKOH INSPIRATIF	KATA KATA MOTIVASI INSPIRASI
1	SUBJECT 1	Rio Ferdinand	“Mimpi itu gratis, yang mahal adalah perjuangannya.”
2	SUBJECT 2	Ari Lasso	“Apa pun yang terjadi dalam hidup, tetaplah bersikap baik kepada orang lain. Bersikap baik adalah warisan terindah yang bisa kamu tinggalkan.”

Berdasarkan gambaran deskripsi diatas, maka terlihat bahwa para narasumber memiliki tingkat similaritas yang rendah dan memiliki keunikan yang berbeda sehingga dapat dijadikan subjek pada penelitian ini.

HASIL REKAP KEGIATAN

Tabel 2 Hasil Rekap Kegiatan

No	Narasumber	Total Waktu Hari (Interaksi Dengan Atasan Dan Bawahan)					
1.	Subjek IN-01 dan IN-02	1	Interaksi atasan dan bawahan	2	Interaksi atasan dan bawahan	3	Interaksi atasan dan bawahan
		4	Interaksi atasan dan bawahan	5	Interaksi bawahan	6	Interaksi bawahan
		7	Interaksi bawahan	8	Interaksi bawahan		
		8	Wawancara				

Sumber ; Data primer yang diolah, 2025

**TABEL 3 HASIL PENGOLAHAN SUBJECT IN 01
(Sebagai Karyawan PT SPINDO)**

Minggu Ke-	Kegiatan Berkaitan Komunikasi Terbuka	Entry Number	Pengalaman Dalam Komunikasi Terbuka di PT Spindo
1	Kegiatan rutin di lingkungan kerja	1	"...Komunikasi terbuka di tempat kerja membuat koordinasi tim jadi lebih lancar. Setiap orang bebas mengutarakan ide, sehingga setiap perubahan proses kerja bisa segera direspons..."
1	Kegiatan rutin di lingkungan kerja	2	"...Di bagian produksi, adanya komunikasi dua arah membantu mengurangi kesalahpahaman antara shift pagi dan malam, sehingga target produksi tercapai lebih konsisten..."
2	Diskusi internal tim	3	"...Dalam rapat mingguan, staff diberikan ruang untuk menyampaikan kendala langsung pada manajemen tanpa takut mendapat penilaian negatif. Solusi yang dihasilkan jadi lebih komprehensif..."
2	Diskusi internal tim	4	"...Setiap kali ada perubahan regulasi atau SOP, supervisor selalu mengadakan briefing yang melibatkan seluruh anggota tim untuk memastikan informasi tersampaikan jelas..."
3	Pengambilan keputusan operasional	5	"...Ketika terjadi masalah teknis di mesin produksi, komunikasi terbuka antar divisi teknik dan operasional mempercepat proses penyelesaian dan mengurangi downtime..."
3	Pengambilan keputusan operasional	6	"...Komunikasi transparan soal capaian individu dan tim mendorong semangat kerja, karena setiap prestasi dan kendala dibahas bersama secara terbuka..."

4	Transparansi lintas departemen	7	"...Di PT Spindo, sistem whistleblowing memungkinkan karyawan melaporkan kendala atau pelanggaran tanpa rasa takut, memperkuat rasa keadilan dan profesionalisme di lingkungan kerja..."
4	Transparansi lintas departemen	8	"...Saat kerja sama dengan vendor maupun pelanggan, SPINDO mengedepankan komunikasi terbuka agar tercipta transparansi dalam proses dan hasil akhir..."
5	Feedback dan pengembangan karyawan	9	"...Program performance review di PT Spindo menerapkan komunikasi dua arah, memungkinkan setiap karyawan mendiskusikan kinerja dan rencana pengembangan karir secara terbuka..."
5	Feedback dan pengembangan karyawan	10	"...Komunikasi terbuka dalam mentoring membantu karyawan junior lebih percaya diri belajar dari senior tanpa rasa canggung atau takut dimarahi..."
6	Penanganan konflik dan masalah	11	"...Ketika terjadi perbedaan pendapat antar tim, komunikasi terbuka memudahkan pihak-pihak untuk menemukan common ground dan solusi win-win..."
6	Penanganan konflik dan masalah	12	"...Saya perhatikan, budaya komunikasi terbuka di SPINDO mengurangi gosip dan spekulasi negatif di kalangan karyawan, sehingga suasana kerja lebih sehat..."
7	Inisiatif dan inovasi dari bawah	13	"...Dengan komunikasi terbuka, karyawan di level bawah merasa dihargai ketika mengusulkan ide perbaikan proses atau efisiensi biaya kepada manajemen..."
7	Inisiatif dan inovasi dari bawah	14	"...Banyak inovasi di lini produksi SPINDO berasal dari masukan karyawan lapangan yang dikomunikasikan melalui forum rapat terbuka..."
8	Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	15	"...Saat PT SPINDO mengimplementasikan sistem atau perubahan besar, manajemen melibatkan representasi dari berbagai departemen dalam diskusi persiapan..."
8	Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	16	"...Komunikasi terbuka tentang visi dan misi perusahaan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga besar SPINDO, bukan hanya sebagai buruh..."

**TABEL 4. HASIL PENGOLAHAN SUBJECT IN 02
(Subject berperan sebagai chief (atasan) PT SPINDO)**

Minggu Ke-	Kegiatan Berkaitan Komunikasi	Entry Number	Pengalaman/Respon Menggunakan Komunikasi Terbuka
1	Pengalaman komunikasi tim sangat terbuka	1	Saya merasakan suasana kerja yang terbuka karena setiap masukan saya sebagai mandor sangat dihargai dan dibicarakan bersama demi mencapai target perusahaan.

1	Cara menyampaikan saran/kritik pada rekan kerja atau atasan	2	Biasanya saya memilih untuk menyampaikan pendapat dengan tenang dan sopan, baik secara langsung maupun menunggu waktu yang pas agar tidak menyinggung.
1	Hambatan keterbukaan komunikasi	3	Seringkali komunikasi tidak berjalan lancar bila ada salah paham atau orang enggan bicara sejujurnya, sehingga memicu miskomunikasi.
1	Peran pemimpin dalam komunikasi terbuka	4	Pemimpin yang aktif mendengarkan dan responsif terhadap tim membuat anggota lebih nyaman berbagi informasi dan pendapat.
2	Pengalaman menerima masukan dari bawahan	5	Saya selalu memberikan ruang bagi anggota tim untuk berbicara terbuka, bahkan saran dari bawahan sering menjadi solusi atas masalah kerja.
2	Strategi mengatasi konflik komunikasi	6	Di saat terjadi perselisihan, saya lebih suka mengajak diskusi tertutup untuk mencari jalan tengah sehingga tidak terjadi perpecahan tim.
2	Komunikasi informal di luar rapat	7	Percakapan santai saat istirahat sering jadi wadah untuk ide-ide baru yang tidak muncul saat rapat formal.
2	Pemimpin menunjang diskusi tim	8	Seorang leader yang mampu memfasilitasi diskusi secara adil, membuat seluruh anggota mendapat kesempatan berbicara.
3	Pengalaman menghadapi perubahan instruksi kerja	9	Pernah suatu waktu perubahan instruksi terjadi tiba-tiba, syukurnya komunikasi yang terbuka memudahkan adaptasi semua anggota tim.
3	Penyampaian pujian maupun evaluasi kerja	10	Saya selalu berusaha memberikan apresiasi maupun kritik secara terbuka tapi tetap menjaga perasaan agar diterima positif.
3	Pengaruh komunikasi terbuka pada semangat kerja	11	Dengan suasana saling dukung dan keterbukaan, motivasi kerja meningkat dan tim lebih solid menghadapi tantangan.
3	Refleksi tim setelah terjadi miskomunikasi	12	Setelah terjadi salah paham, tim langsung adakan pertemuan untuk klarifikasi dan mencegah terulangnya masalah serupa.
4	Kebiasaan feedback mingguan	13	Setiap minggu diadakan sesi feedback, dimana anggota bebas mengemukakan pendapat untuk perbaikan kerja bersama.
4	Komunikasi lintas departemen	14	Koordinasi antar divisi menjadi lebih mudah jika komunikasi berjalan dua arah dan saling terbuka terkait kebutuhan kerja.
4	Sharing pengalaman sukses proyek	15	Ketika sebuah proyek berhasil, saya ajak tim berdiskusi terbuka membahas strategi yang efektif agar bisa diterapkan ke pekerjaan berikutnya.
4	Proses adaptasi anggota baru	16	Anggota baru diarahkan untuk sering mengobrol dengan tim sehingga cepat paham budaya komunikasi yang terbuka.

PEMBAHASAN

Pengaruh Positif Komunikasi Terbuka terhadap Lingkungan Kerja di PT Spindo

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi terbuka di PT Spindo memberikan pengaruh sangat positif pada lingkungan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-1 entry number 1 dan 2 yang menyatakan bahwa "...Komunikasi terbuka di tempat kerja membuat koordinasi tim jadi lebih lancar. Setiap orang bebas mengutarakan ide, sehingga setiap perubahan proses kerja bisa segera direspons..." serta "...Di bagian produksi, adanya komunikasi dua arah membantu mengurangi kesalahpahaman antara shift pagi dan malam, sehingga target produksi tercapai lebih konsisten...". Pernyataan ini menunjukkan bahwa komunikasi terbuka meningkatkan kerja sama, menurunkan kemungkinan miskomunikasi, hingga berdampak positif pada pencapaian target produksi.

Selain itu, komunikasi terbuka juga memfasilitasi kelancaran diskusi antar staf dan manajemen seperti terlihat pada minggu ke-2 entry number 3 dan 4: "...Dalam rapat mingguan, staff diberikan ruang untuk menyampaikan kendala langsung pada manajemen tanpa takut mendapat penilaian negatif..." dan "...Setiap kali ada perubahan regulasi atau SOP, supervisor selalu mengadakan briefing yang melibatkan seluruh anggota tim untuk memastikan informasi tersampaikan jelas...". Dengan komunikasi yang inklusif, solusi lebih komprehensif dapat dihasilkan dan implementasi kebijakan lebih dimengerti semua pihak.

Lebih jauh, entry pada minggu ke-3 juga menunjukkan bahwa keterbukaan dalam menyampaikan capaian maupun kendala dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja (entry 6): "...Komunikasi transparan soal capaian individu dan tim mendorong semangat kerja, karena setiap prestasi dan kendala dibahas bersama secara terbuka...".

Pengaruh Komunikasi Terbuka terhadap Resolusi Konflik dan Inovasi

Komunikasi terbuka memegang peran penting dalam penanganan konflik dan mendorong inovasi di PT Spindo. Seperti yang ditunjukkan pada entry 7 minggu ke-4, "...Di PT Spindo, sistem whistleblowing memungkinkan karyawan melaporkan kendala atau pelanggaran tanpa rasa takut, memperkuat rasa keadilan dan profesionalisme di lingkungan kerja...". Mekanisme ini mendorong terciptanya iklim kerja yang kondusif, adil, dan penuh trust.

Selanjutnya, dari entry 13 dan 14 minggu ke-7 ditemukan bahwa komunikasi terbuka menjadi pendorong munculnya inovasi dari bawah: "...Komunikasi terbuka memberdayakan karyawan di level bawah untuk berkontribusi ide...". Ketika karyawan merasa suaranya didengar, mereka jadi lebih berani menyampaikan usulan dan terlibat aktif dalam pemecahan masalah sehari-hari.

Keterlibatan Karyawan dan Efektivitas Organisasi melalui Komunikasi Terbuka

Entry pada minggu ke-8 menggambarkan pengaruh komunikasi terbuka terhadap sense of belonging karyawan (entry 15 dan 16): "...Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan sense of ownership dan alignment dengan visi perusahaan...". Dengan terlibat dalam proses strategis, loyalitas dan motivasi karyawan meningkat.

Secara keseluruhan, hasil pengamatan selama delapan minggu membuktikan bahwa komunikasi terbuka di PT Spindo tidak hanya menyelesaikan masalah sehari-hari, tapi juga menjadi fondasi budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan inklusif.

Pengalaman Komunikasi Terbuka di Lingkungan Kerja

Dari hasil wawancara mendalam dengan responden di PT Spindo, ditemukan bahwa pengalaman berkomunikasi secara terbuka dalam tim kerja merupakan hal yang umum terjadi. Responden sebagai mandor di bagian warehouse menceritakan bahwa komunikasi terbuka adalah norma yang diterapkan sehari-hari di perusahaan. Setiap masukan dari bawahan mendapatkan perhatian khusus dan dibicarakan bersama untuk mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan.

Pengalaman ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan komunikasi menciptakan suasana kerja yang kondusif. Responden secara konsisten menekankan bahwa dalam posisinya sebagai pimpinan langsung, mereka berusaha mendengarkan setiap

masuk dari bawah tanpa diskriminasi. Hal ini membangun kepercayaan dan menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki nilai dan suara yang diakui.

Strategi Penyampaian Pendapat dan Kritik

Dalam menghadapi situasi di mana perlu menyampaikan pendapat atau kritik, responden menerapkan strategi komunikasi yang terukur dan penuh pertimbangan. Pendekatan yang digunakan adalah dengan menyampaikan pendapat secara pelan-pelan dan sopan, dengan fokus pada isi pekerjaan bukan pada personal individu. Strategi ini dipilih untuk menghindari konflik dan menjaga harmoni hubungan kerja.

Khususnya ketika berkomunikasi dengan atasan, responden menunjukkan kesadaran akan perbedaan hierarki organisasi. Mereka menunggu momen yang tepat, mempertimbangkan konteks, dan menjaga tone komunikasi agar tetap respectful namun tetap dapat mengutarakan pendapat. Strategi ini mencerminkan kematangan dalam navigasi dinamika kekuasaan di tempat kerja sambil tetap mempertahankan integritas komunikasi.

Hambatan dan Tantangan Keterbukaan Komunikasi

Meskipun komunikasi terbuka dianggap penting, penelitian ini juga mengungkap adanya tantangan yang dihadapi dalam praktiknya. Salah satu hambatan utama yang diidentifikasi adalah miskomunikasi yang terjadi ketika penyampaian informasi tidak jelas atau setengah-setengah. Responden mengamati bahwa dalam beberapa kasus, lawan bicara tidak menyampaikan informasi dengan lengkap atau transparan, sehingga mengakibatkan perbedaan interpretasi.

Selain itu, responden mencatat bahwa ada individu-individu yang merasa sungkan atau ragu untuk berbicara apa adanya. Kekhawatiran akan konsekuensi, takut dihakimi, atau ketakutan akan dampak negatif menjadi penghalang bagi seseorang untuk terbuka. Faktor-faktor psikologis ini secara signifikan mempengaruhi kualitas dan efektivitas komunikasi dalam tim.

Peran Kepemimpinan dalam Memfasilitasi Komunikasi Terbuka

Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat signifikan dalam menciptakan dan mempertahankan iklim komunikasi yang terbuka. Pemimpin yang memiliki karakteristik seperti aktif mendengarkan, responsif terhadap kebutuhan tim, tidak mudah marah, dan mampu memberikan penjelasan yang jelas dianggap sebagai kunci terciptanya suasana kerja yang kondusif.

Responden menjelaskan bahwa ketika pemimpin menunjukkan sikap terbuka dan willingness untuk mendengarkan, anggota tim menjadi lebih berani untuk menyuarakan pendapat dan masukan mereka. Pemimpin yang demikian menciptakan "safe space" atau ruang aman di mana individu tidak takut akan penghakiman atau reaksi negatif. Kepemimpinan yang responsif ini membantu membangun kepercayaan organisasi secara menyeluruh.

Komunikasi Informal sebagai Pelengkap Komunikasi Formal

Penelitian ini menemukan bahwa komunikasi informal memiliki peran penting yang sering terlupakan dalam analisis komunikasi organisasi formal. Percakapan santai saat istirahat atau di luar forum resmi sering menjadi wadah di mana ide-ide baru muncul atau permasalahan dibicarakan dengan lebih terbuka dibanding dalam rapat formal. Responden mengakui bahwa beberapa masalah kerja justru terselesaikan melalui diskusi informal ini.

Dinamika ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak selalu linear atau terikat pada format formal. Manusia cenderung lebih rileks dan authentic dalam percakapan informal, yang memungkinkan pemikiran kreatif dan pembahasan masalah yang lebih mendalam. Pengakuan terhadap nilai komunikasi informal ini penting untuk memahami seluruh ekosistem komunikasi dalam organisasi.

Mekanisme Penyelesaian Konflik dan Miskomunikasi

Ketika terjadi miskomunikasi atau konflik dalam tim, responden menerapkan mekanisme resolusi yang melibatkan dialog langsung dan klarifikasi bersama. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami akar permasalahan dan mencegah terulangnya kesalahpahaman serupa di masa depan.

Refleksi tim setelah terjadi insiden komunikasi yang buruk dianggap sebagai pembelajaran berharga.

Proses ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kapasitas untuk belajar dari kesalahan dan terus meningkatkan kualitas komunikasi. Dengan melakukan klarifikasi transparan dan membahas ulang apa yang salah, tim dapat memperkuat pemahaman bersama dan membangun fondasi komunikasi yang lebih kuat untuk interaksi berikutnya.

Dampak pada Dinamika Kerja Tim

Meskipun penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang tidak mengukur dampak secara kuantitatif, narasi responden mengungkapkan bahwa suasana komunikasi yang terbuka berhubungan dengan berbagai aspek positif dalam kerja tim. Responden mendeskripsikan bahwa dalam kondisi di mana komunikasi berlangsung dengan aman dan terbuka, tim cenderung lebih solid dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Anggota tim merasa lebih termotivasi dan engaged dalam tugas-tugas yang diberikan.

Selain itu, keterbukaan komunikasi dalam tim juga memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan pembelajaran kolektif. Ketika sebuah proyek berhasil dicapai, tim melakukan diskusi terbuka untuk membahas strategi apa yang efektif, sehingga pembelajaran tersebut dapat diterapkan pada proyek berikutnya. Proses kontinyu ini mendukung pengembangan kapasitas organisasi secara bertahap dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengolahan data penelitian selama delapan minggu di PT SPINDO Surabaya dengan dua subjek narasumber (IN01 sebagai karyawan dan IN02 sebagai chief/mandor), maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

Dari Perspektif Subjek N1 (Karyawan):

1. Subjek IN01 menyatakan bahwa komunikasi terbuka di tempat kerja membuat koordinasi tim menjadi lebih lancar, memungkinkan setiap orang bebas mengutarakan ide sehingga perubahan proses kerja dapat segera direspons dengan baik.
2. Subjek IN01 mengalami bahwa adanya komunikasi dua arah di bagian produksi membantu mengurangi kesalahpahaman antar shift, sehingga target produksi tercapai lebih konsisten dan efisien.
3. Subjek IN01 merasakan bahwa dalam rapat mingguan, ia diberikan ruang untuk menyampaikan kendala langsung pada manajemen tanpa takut mendapat penilaian negatif, sehingga solusi yang dihasilkan menjadi lebih komprehensif.
4. Subjek IN01 mencatat bahwa komunikasi transparan mengenai capaian individu dan tim mendorong semangat kerja, karena setiap prestasi dan kendala dibahas bersama secara terbuka dan objektif.
5. Subjek IN01 mengamati bahwa sistem whistleblowing di PT SPINDO memungkinkan karyawan melaporkan kendala atau pelanggaran tanpa rasa takut, memperkuat rasa keadilan dan profesionalisme di lingkungan kerja.
6. Subjek IN01 mengalami bahwa komunikasi terbuka memberdayakan karyawan di level bawah untuk berkontribusi ide dan inovasi, karena suara mereka benar-benar didengar oleh manajemen.
7. Subjek IN01 merasakan bahwa keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan strategis meningkatkan sense of belonging dan alignment dengan visi perusahaan, sehingga merasa menjadi bagian dari keluarga besar SPINDO.

Dari Perspektif Subjek IN02 (Chief/Mandor):

8. Subjek IN02 merasakan bahwa suasana kerja yang terbuka terbentuk karena setiap masukan dari timnya sangat dihargai dan dibicarakan bersama untuk mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan.

9. Subjek IN02 menerapkan strategi menyampaikan pendapat atau kritik secara pelan-pelan, sopan, dan fokus pada pekerjaan bukan personal, serta menunggu waktu yang pas untuk menghindari menyinggung pihak lain.
10. Subjek IN02 mengakui bahwa hambatan komunikasi sering timbul jika lawan bicara tidak jelas atau setengah-setengah dalam menyampaikan informasi, serta adanya rasa sungkan untuk bicara sejujurnya.
11. Subjek IN02 menekankan bahwa pemimpin yang aktif mendengarkan, responsif, dan mampu memberikan penjelasan jelas membuat anggota tim lebih nyaman berbagi informasi dan pendapat tanpa takut akan penghakiman.
12. Subjek IN02 selalu memberikan ruang bagi anggota tim untuk berbicara terbuka, bahkan saran dari bawahan sering menjadi solusi atas masalah kerja yang dihadapi sehari-hari.
13. Subjek IN02 menerapkan strategi diskusi tertutup ketika terjadi perselisihan untuk mencari jalan tengah dan menjaga solidaritas tim tanpa menyebarkan konflik ke publik.
14. Subjek IN02 menyadari bahwa percakapan santai saat istirahat sering menjadi wadah munculnya ide-ide baru yang tidak muncul dalam forum rapat formal, sehingga komunikasi informal juga memiliki nilai signifikan.
15. Subjek IN02 secara aktif memfasilitasi diskusi tim secara adil, memastikan seluruh anggota mendapat kesempatan berbicara dan merasa dihargai kontribusinya.
16. Subjek IN02 mengalami bahwa perubahan instruksi tiba-tiba menjadi mudah diadaptasi karena komunikasi yang terbuka memudahkan seluruh anggota tim untuk menyesuaikan diri dengan cepat.

Kesimpulan Umum Penelitian:

17. Baik Subjek IN01 (karyawan) maupun Subjek IN02 (chief/mandor) sama-sama menyepakati bahwa komunikasi terbuka adalah fondasi penting dalam membangun kepercayaan, mengurangi miskomunikasi, serta meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan PT SPINDO.
18. Komunikasi terbuka bukan hanya menyelesaikan masalah operasional sehari-hari, tetapi juga menjadi pembangun budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan inklusif sehingga terciptanya keselarasan visi antara manajemen dan karyawan.
19. Penelitian ini membuktikan bahwa kualitas komunikasi antara atasan (chief) dan bawahan (karyawan) merupakan elemen krusial yang secara langsung berhubungan dengan dinamika kerja tim, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi PT SPINDO Surabaya secara keseluruhan.

SARAN

Bagi Manajemen PT SPINDO:

1. Terus mempertahankan dan mengembangkan budaya komunikasi terbuka dengan memberikan pelatihan kepemimpinan kepada manager dan supervisor tentang teknik mendengarkan aktif dan empati.
2. Melanjutkan program whistleblowing dan sistem feedback yang sudah berjalan, karena terbukti efektif dalam membangun kepercayaan dan transparansi organisasi.
3. Menciptakan forum-forum komunikasi informal yang terstruktur (seperti coffee break session atau team gathering) untuk memfasilitasi pertukaran ide di luar konteks formal.
4. Mengadakan pelatihan komunikasi rutin bagi seluruh level karyawan untuk meningkatkan kemampuan penyampaian pesan yang efektif dan mengurangi miskomunikasi.

Bagi Peneliti Selanjutnya:

1. Memperluas sampel penelitian dengan melibatkan lebih banyak subjek dari berbagai departemen di PT SPINDO untuk mendapatkan perspektif yang lebih komprehensif.
2. Menambahkan metode penelitian kuantitatif untuk mengukur dampak komunikasi terbuka terhadap variabel seperti produktivitas, turnover, dan employee satisfaction secara statistik.

3. Melakukan studi perbandingan dengan perusahaan lain di industri sejenis untuk melihat bagaimana praktik komunikasi terbuka diterapkan di konteks organisasi yang berbeda.
4. Meneliti lebih mendalam tentang faktor-faktor yang menghambat komunikasi terbuka (seperti budaya hierarki yang kuat, ketakutan akan sanksi, atau perbedaan generasi) dan strategi mengatasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler G. 2020. Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education.
<https://exchange.pearson.com/products/9780135637814/pearson-etext-for-human-resource-management-16e>
- Edmondson AC. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2):350–383.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
- Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. 1986. Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3):500–507.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers>
- Ghozali I, Ratmono D. 2017. Analisis Multivariat dan Ekonometrika. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
<https://eprints.undip.ac.id>
- Ghozali I. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
<https://eprints.undip.ac.id>
- Gibb JR. 1961. Defensive communication. Journal of Communication, 11(3):141–148.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.1961.tb00344.x>
- Goleman D. 1998. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.
<https://www.worldcat.org/title/working-with-emotional-intelligence/>
- Greenberg J, Baron RA. 2010. Behavior in Organizations. New Jersey: Pearson.
<https://www.pearson.com>
- Herzberg F, Mausner B, Snyderman B. 1959. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.
<https://www.worldcat.org/title/motivation-to-work/>
- Kreitner R, Kinicki A. 2013. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill.
<https://www.mheducation.com>
- Kreps GL. 1990. Organizational Communication: Theory and Practice. New York: Longman.
<https://www.worldcat.org/title/organizational-communication-theory-and-practice/>
- Luthans F. 2011. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. New York: McGraw-Hill.
<https://www.mheducation.com>

- Maslow AH. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
<https://www.worldcat.org/title/motivation-and-personality/>
- McGregor D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Human-Side-of-Enterprise-Mcgregor/5387a10c4614eaf212ca585aeda9dfa78bf935dd>
- Nitisemito AS. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
<https://opac.perpusnas.go.id>
- Pincus JD. 1986. Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3):395–419.
<https://academic.oup.com/hcr/article-abstract/12/3/395/4561824>
- Putra IGBN, Riani AL. 2019. Komunikasi organisasi dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(2):120–131.
<https://jurnal.ugm.ac.id/jurnalmanajemenorganisasi/>
- Rivai V, Sagala EJ. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
<https://opac.perpusnas.go.id>
- Robbins SP, Judge TA. 2019. *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson.
<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000006036/9780136879619>
- Robbins SP. 2003. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
https://books.google.com/books/about/Essentials_of_Organizational_Behavior.html
- Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
<https://opac.perpusnas.go.id>
- Siagian H, Cahyono E. 2018. Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1):45–56.
<https://journal.umy.ac.id/index.php/mb/article/view/13555>
- Siagian SP. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
<https://opac.perpusnas.go.id>
- Sutrisno E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
<https://opac.perpusnas.go.id>
- Toha M. 2017. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
<https://opac.perpusnas.go.id>