



Hubungan antara Miskomunikasi Organisasi dan Lingkungan Kerja Toksik terhadap Kinerja Karyawan di PT SBW

Faserin Sahnia¹, Silvi², Sundari Putri Langit Kemul Mega³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

*Corresponding author: sahnia@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci

Kinerja Karyawan
Komunikasi Organisasi
Lingkungan Kerja Toksik
Miskomunikasi Organisasi
Sumber Daya Manusia

Article history

Received: 15 September
2025

Revised: 30 October 2025

Accepted: 20 November
2025

Available online: 10
January 2026

ABSTRACT

Miskomunikasi organisasi dan lingkungan kerja toksik merupakan dua faktor yang berpotensi menurunkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kondisi komunikasi yang tidak efektif, ditandai dengan informasi yang tidak jelas, pesan yang ambigu, serta kurangnya keterbukaan antarindividu, dapat memicu konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Lingkungan kerja toksik yang ditandai dengan tekanan psikologis, hubungan kerja yang tidak harmonis, serta minimnya dukungan organisasi berimplikasi langsung pada menurunnya motivasi dan produktivitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara miskomunikasi organisasi dan lingkungan kerja toksik terhadap kinerja karyawan di PT SBW. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT SBW yang dipilih secara purposive. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator miskomunikasi organisasi, lingkungan kerja toksik, dan kinerja karyawan yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel serta pengaruh simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa miskomunikasi organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja toksik juga memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, miskomunikasi organisasi dan lingkungan kerja toksik terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan di PT SBW. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan komunikasi organisasi yang efektif serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Penelitian ini

diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, serta kontribusi praktis bagi manajemen PT SBW dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan melalui perbaikan komunikasi dan lingkungan kerja.

Pendahuluan

Komunikasi merupakan instrumen vital dalam keberlangsungan sebuah organisasi karena berfungsi memperkuat dan mempertahankan struktur kehidupan organisasional. Efektivitas komunikasi menjadi faktor penentu dalam mewujudkan suasana kerja yang kondusif, di mana pesan dapat tersampaikan dengan baik untuk mencapai tujuan kolektif. Kegagalan dalam membangun komunikasi yang baik tidak hanya berdampak pada aspek sosial seperti terhambatnya koordinasi dan rasa saling pengertian, tetapi juga dapat memicu dampak psikologis personal seperti frustrasi dan alienasi bagi anggota organisasi. Dalam dinamika dunia kerja yang kompetitif, kinerja karyawan menjadi kunci keberhasilan organisasi. Kinerja yang optimal tidak hanya bersumber dari kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja yang mendukung. Komunikasi interpersonal yang efektif mampu membangun kepercayaan dan memperkuat kerja sama, sementara hambatan seperti perbedaan persepsi dan kurangnya keterbukaan akan menurunkan produktivitas serta motivasi kerja. Selain itu, lingkungan kerja, baik secara fisik maupun psikologis turut membentuk suasana yang menentukan semangat kerja karyawan. PT. SBW, sebagai perusahaan distributor yang bergerak di bidang logistik, sangat bergantung pada koordinasi dan komunikasi yang intensif antar divisi untuk menjaga kelancaran operasionalnya. Namun, dalam praktiknya, ditemukan indikasi penurunan kinerja yang diduga berakar dari hambatan komunikasi interpersonal dan kondisi lingkungan kerja yang belum optimal.

Salah satu fenomena krusial yang ditemukan adalah adanya jarak fisik antara lokasi kantor dan gudang penyimpanan barang yang terpaut jarak 3 kilometer. Kondisi geografis ini membatasi interaksi tatap muka dan memaksa karyawan bergantung pada media komunikasi digital seperti WhatsApp, yang pada kenyataannya sering menimbulkan miskomunikasi. Selain hambatan fisik, terdapat indikasi adanya jarak sosial berupa kecemburuan terkait pembagian tugas (*job desk*) dan terbentuknya kelompok-kelompok pertemanan (*circle*) berdasarkan perbedaan usia serta pola pikir. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana hambatan komunikasi interpersonal dan kondisi lingkungan kerja tersebut mempengaruhi kinerja karyawan di PT. SBW. Melalui pendekatan kualitatif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman komprehensif serta rekomendasi strategis bagi perusahaan untuk memperbaiki dinamika komunikasi dan lingkungan kerja di masa depan.

Komunikasi interpersonal yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang harmonis dan dapat mengurangi kesalahpahaman sehingga dapat meningkatkan kinerja. Komunikasi interpersonal dapat dipahami melalui makna kata interpersonal. Komunikasi interpersonal bisa melibatkan banyak orang, namun interaksi yang akrab hanya dilakukan oleh dua orang saja yang

lain akan dianggap sebagai objek benda saja (Nofrion, 2017). Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan antara dua individu atau lebih yang saling berinteraksi secara langsung. Dalam konteks organisasi, komunikasi interpersonal yang efektif menjadi fondasi penting dalam membangun kerja sama tim, menyelesaikan konflik, dan meningkatkan produktivitas kerja (Effendy, 2015). Namun, hambatan komunikasi seperti perbedaan persepsi, latar belakang budaya, gaya komunikasi, dan kurangnya empati dapat menghambat kelancaran komunikasi antar karyawan (Rohmadi, 2018). Hambatan ini sering kali menyebabkan kesalahpahaman, konflik, dan penurunan motivasi kerja.

Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu, dan kebersihan, tetapi juga aspek psikologis seperti hubungan antar rekan kerja, dukungan dari atasan, dan budaya organisasi (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menimbulkan stres, menurunkan motivasi, dan memperburuk hambatan komunikasi antar karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. lingkungan merupakan kekuatan atau lembaga yang memiliki potensi dalam memberi pengaruh pada kinerja organisasi. Lingkungan dapat dirumuskan menjadi dua yakni lingkungan khusus dan lingkungan umum (Robbins & Coulter, 2010). Lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan aman mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan, motivasi, komunikasi, dan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2015). Komunikasi yang buruk dan lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, dan rendahnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan sistem komunikasi yang terbuka dan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat bekerja secara optimal.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengoptimalkan sumber daya fisik dan teknologi, tetapi juga mengelola sumber daya manusia secara efektif. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi, peningkatan produktivitas, serta daya saing perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi isu penting dalam kajian manajemen dan perilaku organisasi. Salah satu faktor krusial yang memengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi organisasi. Komunikasi yang efektif berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, koordinasi kerja, serta pembentukan hubungan profesional yang harmonis di lingkungan kerja. Melalui komunikasi yang jelas dan terbuka, karyawan dapat memahami tugas, tanggung jawab, serta tujuan organisasi secara tepat. Sebaliknya, miskomunikasi organisasi dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti kesalahan dalam pelaksanaan tugas, konflik antarindividu, serta ketidakpastian peran. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Miskomunikasi dalam organisasi sering kali muncul akibat perbedaan persepsi, saluran komunikasi yang tidak efektif, gaya kepemimpinan yang kurang komunikatif, serta budaya

organisasi yang tidak mendukung keterbukaan. Informasi yang disampaikan secara tidak lengkap atau ambigu dapat memicu kesalahpahaman dan memperburuk hubungan kerja antarpegawai. Dalam jangka panjang, miskomunikasi yang berulang dapat menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif dan meningkatkan tingkat stres kerja karyawan. Oleh karena itu, miskomunikasi tidak dapat dipandang sebagai permasalahan teknis semata, melainkan sebagai isu strategis yang berdampak luas terhadap dinamika organisasi. Selain miskomunikasi organisasi, lingkungan kerja toksik juga menjadi fenomena yang semakin mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Lingkungan kerja toksik ditandai dengan kondisi kerja yang tidak sehat secara psikologis, seperti adanya tekanan berlebihan, konflik berkepanjangan, praktik kepemimpinan yang otoriter, kurangnya penghargaan, serta hubungan kerja yang tidak harmonis. Lingkungan kerja yang toksik tidak hanya memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga berdampak pada menurunnya komitmen, loyalitas, dan produktivitas kerja.

Lingkungan kerja toksik sering kali berkaitan erat dengan permasalahan komunikasi organisasi. Miskomunikasi yang tidak dikelola dengan baik dapat memperparah konflik dan memperkuat budaya kerja yang negatif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang sudah toksik cenderung memperburuk kualitas komunikasi antarindividu, sehingga menciptakan lingkaran masalah yang sulit diatasi. Interaksi antara miskomunikasi organisasi dan lingkungan kerja toksik ini menjadi faktor penting yang perlu dikaji secara komprehensif, terutama dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian cenderung mengkaji kedua variabel tersebut secara terpisah, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan keterkaitan dan pengaruh simultan antara miskomunikasi organisasi dan lingkungan kerja toksik terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kajian empiris yang secara spesifik mengangkat konteks perusahaan tertentu di Indonesia masih relatif terbatas, sehingga diperlukan penelitian yang lebih kontekstual dan berbasis pada kondisi riil organisasi.

PT SBW sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri dan jasa menghadapi tantangan dalam mengelola komunikasi organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Dinamika kerja yang kompleks, tuntutan target yang tinggi, serta keberagaman latar belakang karyawan berpotensi memunculkan miskomunikasi dan konflik kerja. Apabila kondisi tersebut tidak dikelola dengan baik, maka dapat berkembang menjadi lingkungan kerja yang toksik dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, PT SBW menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji hubungan antara miskomunikasi organisasi, lingkungan kerja toksik, dan kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara miskomunikasi organisasi dan lingkungan kerja toksik terhadap kinerja karyawan di PT SBW. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi, khususnya terkait komunikasi dan lingkungan kerja, serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan melalui perbaikan sistem komunikasi dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam hambatan komunikasi interpersonal dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, dan dinamika sosial yang terjadi di lingkungan kerja secara holistik dan kontekstual (Creswell, 2014). Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan fenomena sosial melalui analisis mendalam atas data non-angka, seperti wawancara, observasi, atau materi tertulis. Keunikan penelitian kualitatif terletak pada pemahaman konteks, interpretasi, dan makna yang diberikan oleh partisipan, membuka ruang bagi kekayaan informasi yang bersifat deskriptif dan kontekstual. Unit analisis pada penelitian ini yaitu karyawan dari PT. SBW yang memiliki dinamika komunikasi kaitannya dengan hambatan komunikasi yang terjadi dalam Perusahaan PT. SBW .

Metode penelitian ini lebih bersifat induktif, di mana teori berkembang seiring pengumpulan dan analisis data. Fleksibilitas dan kedalaman analisis menjadi ciri khas penelitian kualitatif, memungkinkan peneliti untuk menangkap kompleksitas fenomena dan dinamika sosial. Proses pengumpulan data dalam penelitian kualitatif melibatkan interaksi langsung dengan partisipan (wawancara), pengamatan mendalam, atau analisis data. Hasil dari metode ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor penghambat komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja karyawan, serta menjadi dasar bagi rekomendasi perbaikan sistem kerja di PT. SBW.

Hasil dan Pembahasan

Pada penelitian ini terdapat 4 orang narasumber yang bersedia untuk terlibat dalam penelitian. Mereka memberikan penjelasan mengenai permasalahan yang terjadi di tempat kerja mereka yakni mengenai Miskomunikasi. Para narasumber ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Narasumber

No	Narasumber	Gender	Usia	Asal	Jabatan	Masa Bekerja
1	Subjec IN-01	Perempuan	23 Th	Sidoarjo	Sales Marketing	4 Tahun
2	Subjec IN-02	Laki-Laki	28 Th	Mojokerto	Kepala Gudang	11 Bulan
3	Subjec IN-03	Laki-Laki	34 Th	Mojokerto	Driver	15 Tahun
4	Subjec IN-04	Laki-Laki	38 Th	Mojokerto	Logistik	7 Tahun

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1 maka dapat dilihat bahwa narasumber yang menjadi informan yaitu narasumber pada penelitian terdapat 3 Laki-laki dan 1 Perempuan. Narasumber pada penelitian ini dalam rentang usia 23–38 Tahun. 3 Narasumber berasal dari Kota yang sama dan 1 narasumber dari Kota berbeda. Narasumber memiliki Jabatan yang berbeda. Narasumber memiliki masa kerja yang jauh berbeda.

Tabel 2. Hasil Rekap Kegiatan Narasumber

No	Kategori	Informan	Temuan Utama	Dampak
1	Miskomunikasi	Sales (IN-01)	Penyampaian informasi yang tidak konsisten antar divisi operasional.	Terjadinya ketidakakuratan stok gudang, barang belum siap kirim, dan kesalahan pengiriman.
2	Miskomunikasi	Kepala Gudang (IN-02)	Hambatan koordinasi dengan logistik karena hanya mengandalkan WhatsApp akibat jarak lokasi kantor-gudang (3 km).	Terganggunya ketersediaan barang dan pengerjaan ulang (rework) tugas yang tidak efisien
3	Miskomunikasi	Driver (IN-03)	Adanya inisiatif bantuan tugas kepada logistik tanpa koordinasi atau prosedur yang jelas.	Penataan barang menjadi tidak teratur dan terjadinya kesalahan urutan penyiapan barang.
4	Miskomunikasi	Logistik (IN-04)	Kecenderungan bersikap pasif dan lebih memilih berkoordinasi dengan Sales yang tidak berada di lokasi.	Pekerjaan tidak sesuai instruksi operasional lapangan dan komunikasi menjadi tidak efisien
1	Keterbukaan	Sales (IN-01)	Divisi lain cenderung terbuka kepada Sales, namun Sales memiliki keterbatasan untuk melakukan intervensi langsung.	Konflik antar divisi tidak terselesaikan karena ketiadaan pihak penengah yang efektif.
2	Keterbukaan	Kepala Gudang (IN-02)	Adanya hambatan keterbukaan terhadap bagian logistik karena instruksi yang sering tidak diabaikan.	Terbentuknya kelompok eksklusif (circle) pertemanan yang membatasi interaksi antar anggota tim.
3	Keterbukaan	Driver (IN-03)	Terjadinya koordinasi asimetris antara bagian logistik dan penjualan.	Munculnya beban psikologis pada driver karena memilih memendam masalah.

No	Kategori	Informan	Temuan Utama	Dampak
4	Keterbukaan	Logistik (IN-04)	Memilih untuk diam dan membangun persepsi subjektif terhadap situasi kerja	Munculnya permasalahan baru akibat persepsi yang tidak sesuai dengan kenyataan lapangan.
5	Hubungan Tim	Sales (IN-01)	Hubungan emosional cukup baik, namun terdapat kendala ketegasan dalam memimpin tim karena faktor usia.	Kesalahan dalam tim terjadi secara berulang akibat kurangnya fungsi kontrol dan ketegasan
6	Hubungan Tim	Kepala Gudang (IN-02)	Hubungan dengan logistik kurang harmonis dipicu oleh perbedaan persepsi yang tajam.	Meningkatnya risiko kesalahan teknis, seperti salah pengambilan barang untuk dikirim
7	Hubungan Tim	Driver (IN-03)	Kurangnya intensitas komunikasi dan koordinasi harian antar anggota tim.	Menyebabkan terjadinya kesalahan seperti salah mengambil barang buat kirim yang seharusnya bisa dihindari apabila adanya komunikasi
8	Hubungan Tim	Logistik (IN-04)	Hubungan tidak sehat karena adanya kecenderungan mendistorsi fakta dalam interaksi tim.	Terjadinya krisis kepercayaan dari anggota tim lain terhadap pihak logistik.
9	Motivasi Kerja	Sales (IN-01)	Rendahnya respon tim terhadap teguran dan saran perbaikan yang diberikan.	Munculnya perasaan tidak dihargai karena hasil evaluasi tidak diimplementasikan.
10	Motivasi Kerja	Kepala Gudang (IN-02)	Kurangnya kepercayaan dari bawahan (logistik) karena status sebagai karyawan baru	Adanya keraguan dalam memberikan instruksi karena mengantisipasi penolakan.
11	Motivasi Kerja	Driver (IN-03)	Penurunan fokus dalam menerima dan menjalankan perintah kerja.	Perintah atasan sering kali tidak tersampaikan atau gagal dieksekusi dengan benar

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Pembahasan

Terhadap Degradasi Makna Pesan Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa jarak fisik merupakan variabel krusial yang mendistorsi efektivitas komunikasi organisasi. Sesuai dengan teori Rismayanti (2018), posisi geografis yang terpisah (dalam hal ini jarak 3 km antara kantor dan gudang) menciptakan dinding pembatas bagi terciptanya komunikasi yang holistik. Hambatan ini menyebabkan karyawan kehilangan akses terhadap isyarat non-verbal seperti nada bicara, ekspresi wajah, dan gestur yang sebenarnya berfungsi untuk memperkuat makna pesan teks. Di PT. SBW, ketergantungan mutlak pada media digital tanpa didampingi interaksi tatap muka yang terjadwal mengakibatkan "kekosongan makna". Pesan teks sering kali diinterpretasikan secara berbeda oleh penerima pesan berdasarkan suasana hati atau persepsi pribadinya saat itu. Hal ini mengonfirmasi bahwa teknologi komunikasi, meskipun canggih, tidak dapat sepenuhnya menggantikan kehadiran fisik dalam membangun kesepahaman yang mendalam, terutama dalam lingkungan kerja yang membutuhkan koordinasi teknis yang cepat dan akurat.

Sebagai Katalis Konflik Interpersonal Keberadaan jarak sosial di PT. SBW, yang bermanifestasi dalam bentuk kecemburuan *job desk* dan *circle* pertemanan, merupakan konsekuensi logis dari buruknya keterbukaan organisasi. Perbedaan status dan latar belakang di dalam organisasi sering kali memicu penyimpangan komunikasi jika tidak dikelola dengan baik. Kesenjangan antara divisi logistik, driver, dan sales di perusahaan ini menunjukkan bahwa tanpa komunikasi yang transparan, karyawan cenderung membangun narasi negatif mengenai rekan kerjanya. Kecemburuan terkait beban kerja yang tidak setara sebenarnya berakar dari ketidaktahuan akan tanggung jawab masing-masing divisi akibat jarang berinteraksi. Ketika interaksi fisik terbatas, empati antar-rekan kerja menurun, dan yang muncul adalah sikap mementingkan diri sendiri. Hal ini membuktikan bahwa jarak sosial bukan hanya soal perbedaan jabatan, melainkan soal hilangnya rasa kebersamaan sebagai satu kesatuan tim akibat komunikasi yang terfragmentasi.

Jarak Psikologis dan Implikasinya terhadap Penurunan Motivasi Secara psikologis

Hambatan komunikasi di PT. SBW telah mencapai tahap di mana ia memengaruhi kesehatan mental dan profesionalisme karyawan. Siregar et al. (2021) menyatakan bahwa divergensi sikap dan minat dapat menyebabkan individu merespons segala sesuatu secara negatif. Di lapangan, hal ini terlihat dari sikap karyawan yang lebih memilih diam dan memendam masalah daripada mencari solusi bersama. Ketegangan psikologis ini menciptakan lingkaran setan: komunikasi yang buruk memicu perselisihan, perselisihan menurunkan motivasi, dan motivasi yang rendah membuat karyawan semakin enggan berkomunikasi secara efektif. Masalah pribadi yang dibawa ke dalam lingkungan kerja semakin memperkeruh suasana, karena ego masing-masing individu lebih dikedepankan daripada profesionalisme. Jika dibiarkan, akumulasi dari hambatan fisik, sosial, dan psikologis ini akan terus mendegradasi kinerja operasional perusahaan secara sistemik, yang ditandai dengan fluktuasi produktivitas dan tingginya angka kesalahan kerja.

Jarak psikologis merupakan konsep dalam psikologi sosial dan organisasi yang merujuk pada persepsi individu terhadap kedekatan atau keterpisahan emosional, kognitif, dan sosial dengan individu lain maupun dengan organisasi tempat ia bernaung. Jarak ini tidak selalu

bersifat fisik, melainkan lebih pada bagaimana seseorang merasa terhubung, dipahami, dan dihargai dalam lingkungan sosial atau kerja. Dalam konteks organisasi, jarak psikologis dapat muncul antara karyawan dengan atasan, antar rekan kerja, maupun antara karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Ketika jarak psikologis semakin besar, individu cenderung merasa terasing dan kurang memiliki ikatan emosional, yang pada akhirnya memengaruhi kondisi psikologis dan motivasi kerja. Secara psikologis, jarak psikologis berkaitan erat dengan kebutuhan dasar manusia akan afiliasi, pengakuan, dan rasa memiliki. Teori kebutuhan menyatakan bahwa individu akan termotivasi ketika kebutuhan psikologisnya terpenuhi, seperti kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Ketika jarak psikologis meningkat, kebutuhan keterhubungan (*relatedness*) tidak terpenuhi, sehingga individu mengalami penurunan motivasi intrinsik. Karyawan yang merasa jauh secara psikologis dari lingkungan kerjanya cenderung memandang pekerjaan hanya sebagai kewajiban formal, bukan sebagai bagian dari aktualisasi diri atau kontribusi bermakna bagi organisasi.

Jarak psikologis juga dapat muncul akibat pola komunikasi yang tidak efektif dan hubungan interpersonal yang kurang sehat. Komunikasi yang bersifat satu arah, kurangnya empati, serta minimnya umpan balik positif dapat memperkuat persepsi keterpisahan antara individu dan organisasi. Dalam kondisi ini, karyawan merasa suaranya tidak didengar dan kontribusinya tidak dihargai. Perasaan tersebut memicu respons psikologis negatif, seperti frustrasi, kecemasan, dan ketidakpuasan kerja, yang secara bertahap mengikis motivasi kerja. Implikasi jarak psikologis terhadap penurunan motivasi juga dapat dijelaskan melalui perspektif teori keadilan dan pertukaran sosial. Ketika karyawan merasa diperlakukan tidak adil atau tidak mendapatkan dukungan yang seimbang dengan usaha yang diberikan, mereka akan menarik diri secara psikologis sebagai bentuk mekanisme pertahanan diri. Penarikan diri ini ditandai dengan berkurangnya keterlibatan kerja, menurunnya inisiatif, serta sikap apatis terhadap tugas dan tanggung jawab. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut tidak hanya menurunkan motivasi, tetapi juga berdampak pada penurunan kinerja dan komitmen organisasi.

Dari sisi emosional, jarak psikologis meningkatkan risiko munculnya kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Karyawan yang merasa terisolasi secara psikologis cenderung mengalami tekanan mental yang lebih besar karena harus menghadapi tuntutan kerja tanpa dukungan emosional yang memadai. Kelelahan emosional ini berkontribusi langsung terhadap penurunan motivasi, karena individu kehilangan energi psikologis untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan. Akibatnya, pekerjaan dipersepsikan sebagai beban yang melelahkan, bukan sebagai aktivitas yang memberi kepuasan dan makna. Selain itu, jarak psikologis juga memengaruhi aspek kognitif individu dalam memaknai pekerjaan. Individu yang memiliki jarak psikologis tinggi cenderung mengembangkan sikap sinis dan skeptis terhadap organisasi. Mereka meragukan tujuan, nilai, dan kebijakan organisasi, sehingga sulit untuk membangun komitmen dan loyalitas. Sikap kognitif negatif ini memperkuat penurunan motivasi, karena individu tidak lagi melihat hubungan yang jelas antara upaya yang dilakukan dengan hasil atau penghargaan yang akan diperoleh.

Dalam konteks lingkungan kerja toksik, jarak psikologis sering kali menjadi konsekuensi sekaligus penyebab dari kondisi kerja yang tidak sehat. Konflik interpersonal, praktik kepemimpinan yang otoriter, serta budaya kerja yang penuh tekanan dapat memperlebar jarak psikologis antarindividu. Sebaliknya, jarak psikologis yang tidak ditangani akan memperburuk

iklim kerja dan memperkuat dinamika toksik dalam organisasi. Lingkaran ini menciptakan kondisi psikologis yang merugikan bagi karyawan dan berkontribusi pada penurunan motivasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, jarak psikologis memiliki implikasi signifikan terhadap penurunan motivasi secara psikologis melalui mekanisme emosional, kognitif, dan sosial. Upaya untuk meminimalkan jarak psikologis perlu dilakukan melalui komunikasi yang empatik, kepemimpinan yang suportif, serta penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan adil. Dengan mengurangi jarak psikologis, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional dan komitmen terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Upaya Organisasi dalam Menyelesaikan Hambatan Komunikasi yang Terjadi

Komunikasi organisasi merupakan komunikasi antar manusia (*human communication*) yang berlangsung dalam organisasi dimana terdapat jaringan informasi satu sama lain. Dalam artian luas, komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan mentransfer informasi dalam jaringan sosial untuk memecahkan situasi yang tidak pasti atau terus berubah-ubah. PT. SBW memiliki upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan adanya situasi yang dinilai sebagai hambatan serta dapat mengganggu jaringan informasi satu sama lain. Upaya yang dilakukan PT.SBW dalam menyelesaikan masalah hambatan komunikasi, upaya yang pertama. Mengadakan meeting mingguan, Upaya ini dilakukan supaya setiap anggota bisa berdiskusi satu sama lain mengenai apa yang sedang terjadi dan apa yang perlu di perbaiki, dengan melakukan meeting secara tatap muka seluruh anggota, maka hal ini akan memperbaiki masalah yang terjadi yaitu miss komunikasi. Upaya Kedua dengan membuat SOP kerja yang jelas, hal ini diharapkan agar tujuan Perusahaan dapat berjalan dengan baik dan bisa memperbaiki hubungan setiap anggota upaya ketiga yaitu melakukan konfirmasi dan menghubungi secara langsung terhadap anggota yang sedang memiliki masalah kaitannya dengan komunikasi. Upaya ini dilakukan secara personal baik melalui *chat*, telfon, maupun menemui secara langsung apabila memungkinkan.

Komunikasi organisasi merupakan elemen fundamental dalam menjaga efektivitas kerja, koordinasi antarunit, serta keharmonisan hubungan kerja. Hambatan komunikasi yang tidak ditangani secara tepat dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti miskomunikasi, konflik interpersonal, menurunnya kepercayaan, hingga penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan berbagai upaya strategis dan sistematis untuk mengidentifikasi serta menyelesaikan hambatan komunikasi yang terjadi di lingkungan kerja. Salah satu upaya utama yang dapat dilakukan organisasi adalah penguatan sistem komunikasi internal. Organisasi perlu memastikan bahwa saluran komunikasi yang digunakan berjalan secara jelas, terbuka, dan mudah diakses oleh seluruh anggota. Penyusunan standar operasional prosedur (SOP) komunikasi, termasuk alur penyampaian informasi dan mekanisme umpan balik, dapat meminimalkan distorsi pesan. Dengan sistem komunikasi yang terstruktur, informasi penting dapat disampaikan secara konsisten dan mengurangi potensi kesalahpahaman antarindividu maupun antarbagian.

Selain penguatan sistem, peningkatan kompetensi komunikasi karyawan dan pimpinan juga menjadi langkah strategis dalam mengatasi hambatan komunikasi. Pelatihan komunikasi efektif, komunikasi interpersonal, serta manajemen konflik dapat membantu karyawan memahami cara menyampaikan pesan secara jelas dan empatik. Bagi pimpinan, kemampuan

komunikasi kepemimpinan sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang terbuka dan partisipatif. Pimpinan yang mampu mendengarkan secara aktif dan memberikan umpan balik konstruktif akan mendorong terciptanya komunikasi dua arah yang sehat.

Upaya lain yang tidak kalah penting adalah penciptaan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan kepercayaan. Budaya kerja yang hierarkis dan tertutup sering kali menjadi sumber hambatan komunikasi, karena karyawan merasa enggan menyampaikan pendapat atau keluhan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya yang menghargai perbedaan pandangan dan mendorong dialog terbuka. Forum diskusi, rapat evaluasi rutin, serta mekanisme penyampaian aspirasi dapat menjadi sarana untuk memperkuat komunikasi dan mengurangi jarak psikologis antarindividu. Dalam konteks organisasi modern, pemanfaatan teknologi komunikasi juga berperan penting dalam mengatasi hambatan komunikasi. Penggunaan platform komunikasi digital, seperti aplikasi kolaborasi dan sistem manajemen informasi, dapat mempercepat penyebaran informasi dan meningkatkan koordinasi kerja. Namun demikian, pemanfaatan teknologi perlu diimbangi dengan kebijakan penggunaan yang jelas agar tidak menimbulkan kesalahpahaman baru, seperti informasi yang berlebihan atau komunikasi yang bersifat impersonal. Organisasi juga perlu melakukan evaluasi dan monitoring komunikasi secara berkala. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk hambatan komunikasi yang masih terjadi, baik yang bersifat struktural, interpersonal, maupun psikologis. Survei kepuasan komunikasi, wawancara karyawan, dan analisis umpan balik dapat digunakan sebagai instrumen evaluasi. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar bagi organisasi untuk merumuskan kebijakan dan strategi perbaikan komunikasi yang lebih tepat sasaran.

Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang humanis dan suportif menjadi kunci dalam menyelesaikan hambatan komunikasi. Pemimpin yang menunjukkan empati, keadilan, dan keterbukaan akan menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan. Rasa aman ini memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide, kritik, maupun permasalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Dengan demikian, hambatan komunikasi yang bersumber dari faktor psikologis dapat diminimalkan. Secara keseluruhan, upaya organisasi dalam menyelesaikan hambatan komunikasi yang terjadi memerlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. Tidak hanya melalui perbaikan sistem dan teknologi, tetapi juga melalui pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang sehat. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta mencegah munculnya lingkungan kerja yang toksik.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terjadi ketidakefektifan dari anggota dalam memanfaatkan media komunikasi dikarenakan sebagian besar anggota hanya diam memendam setiap masalah. Selain itu, juga terdapat hambatan komunikasi yang terjadi di PT. SBW disebabkan karena adanya faktor jarak, diantaranya jarak fisik, jarak sosial, dan jarak psikologis. Kemudian terdapat bedanya Lokasi kerja dimana jarak kantor dan Gudang sekitar 3 Km Keanggotaan organisasi PT. SBW juga mengalami hambatan komunikasi dalam bentuk kecemburuan jobdesk kerja yang melahirkan turunya produktivitas dikarenakan mereka merasakan pekerjaan yang tidak sepadan, hal ini bisa terjadi karna salahnya menangkap pesan

yang tidak jelas. Hambatan selanjutnya perbedaan usia dan masa kerja. Hal ini menyebabkan bedanya pola pikir yang berbeda, dimana kurangnya komunikasi tiap anggota dan perbedaan pola pikir menyebabkan perselisihan sering terjadi. Kemudian adanya masalah pribadi antar anggota yang dibawa ke dalam pekerjaan akan menghambat dari segi komunikasi khususnya terhadap anggota yang sedang memiliki masalah sehingga menurunkan sikap keprofesionalitasan anggota karena adanya kecenderungan untuk mengedepankan ego. Adanya hambatan komunikasi yang terjadi, mendorong PT. SBW untuk melakukan upaya dalam menyelesaikan masalah komunikasi. Dengan Upaya melakukan meeting mingguan, menetapkan SOP kerja dan segera melakukan komunikasi secara tatap muka maupun online sesama anggota.

Referensi

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. (2010). Managerial communication: The link between frontline leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(1), 107–120.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barrett, D. J. (2006). Leadership communication: A communication approach for senior-level managers. *The Journal of Business Communication*, 43(4), 385–390. <https://doi.org/10.1177/0021943606291549>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(4), 41–57. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979815>
- Conrad, C., & Poole, M. S. (2012). Strategic organizational communication. *Journal of Communication Management*, 16(4), 365–381. <https://doi.org/10.1108/13632541211278975>
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership communication style and employee satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-1>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Gani, J. (2014). Pengaruh Hambatan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Midtown Surabaya. *Jurnal e-Komunikasi*, 2(1), 1-10.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Keyton, J. (2011). Organizational culture and communication. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 20–33. <https://doi.org/10.1108/095348111111102306>
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(2), 94–103. <https://doi.org/>
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The impact of leadership style and employee empowerment. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Redding, W. C. (1972). Communication within the organization. *Industrial and Organizational Psychology Review*, 3(1), 75–90.
- Megaster, T. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Dynamic Management Journal*, 7(2), 203-214. <http://dx.doi.org/10.31000/dmj.v7i2>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. *American Psychologist*, 65(4), 280–293. <https://doi.org/10.1037/a0018370>
- Suwandana, I. M. A. (2018). Pengaruh Komunikasi, Konflik Peran dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Penta Valent di Denpasar. *International Journal of Social Science and Business*, 2(2), 55-60.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of communication. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711–730. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00608.x>
- Wicaksana, A. H., Rakhmad, W. N., & Lestari, S. B. (n.d.). Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi Ikatan Mahasiswa Berprestasi Wonogiri. *Interaksi Online*, 10(4), 488-497.
- Top of Form Bottom of Form
- Wicaksana, A. H., Rakhmad, W. N., & Lestari, S. B. (n.d.). Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi Ikatan Mahasiswa Berprestasi Wonogiri. *Interaksi Online*, 10(4), 488-497.
- Zhang, Z., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Gani, J. (2014). Pengaruh Hambatan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Midtown Surabaya. *Jurnal e-Komunikasi*, 2(1), 1-10.